



**EUSKAL
MERKATARITZAREN
ESTRATEGIA**

ESTRATEGIA
DEL COMERCIO
VASCO

EUSKADI
BASQUE COUNTRY



Turismoaren eta Merkataritzaren Plan Estrategikoa

Turismoaren eta
Merkataritzaren 2030
Euskal ESTRATEGIA

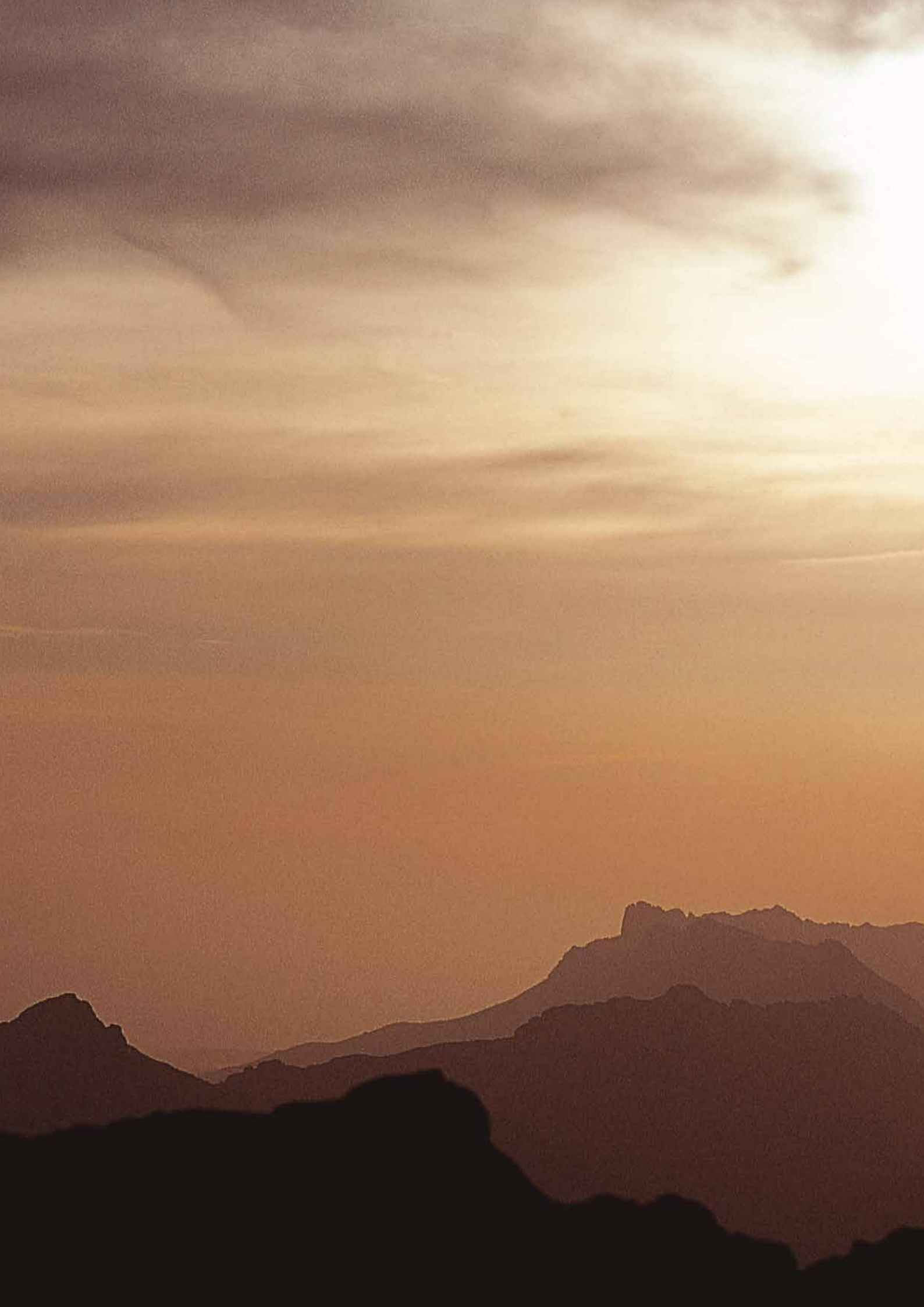
Turismoaren eta
Merkataritzaren 2023-2025
EKINTZA-PLANAK

Euskadi, auzolana, bien común

EUSKO JAURLARITZA

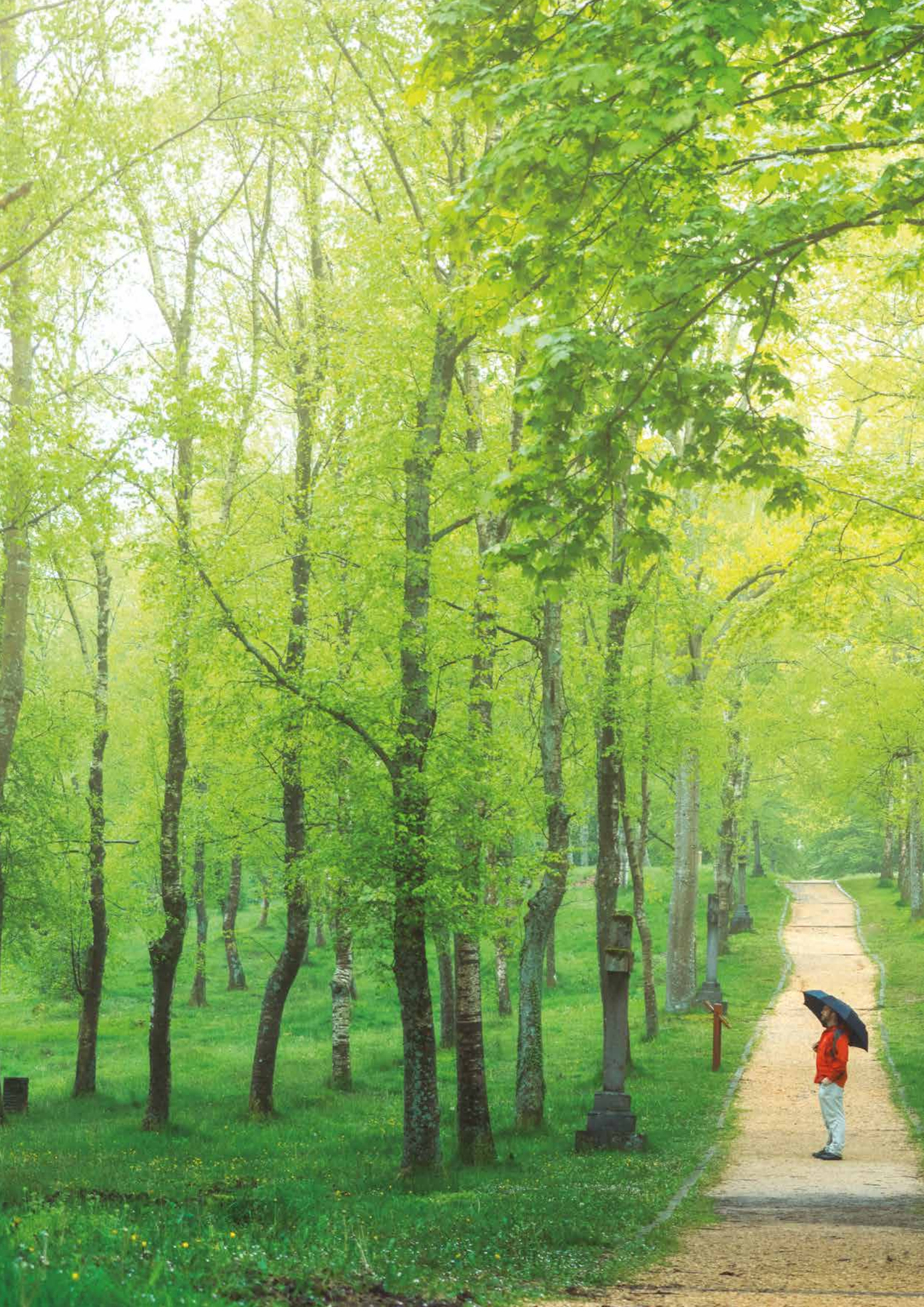


GOBIERNO VASCO



Aurkibidea

I.	Aurrekariak	5
II.	Sarrera	7
III.	Turismoaren eta Merkataritzaren 2030 Euskal Estrategia eta 2023-2025 Ekintza-planak	9
01.	Estrategia eta Planak: "Euskadi martxan" 2020-2024 Gobernu-programan jasotakoak lortzeko tresnak	9
02.	2030 Estrategia eta 2025 Ekintza-planak prestatzeko metodologia	16
03.	Formulazio estrategikoa eta 2023-2025 Ekintza-planetarako translazioa	17
IV.	Turismoaren 2030 Euskal Estrategia eta 2025 Plana	25
	Dokumentuaren egitura eta edukia	27
01.	Egoeraren diagnostikoa	31
02.	2030 Estrategia	77
03.	Ekintza-plana: 2025 Ibilbide-orria	111
04.	2030 Estrategiaren eta 2025 Planaren kudeaketa	169
05.	Plangintza ekonomikoa	177
V.	Merkataritzaren 2030 Euskal Estrategia eta 2025 Plana	187
	Dokumentuaren egitura eta edukia	191
01.	Egoeraren diagnostikoa	197
02.	2030 Estrategia	273
03.	Ekintza-plana: 2025 Ibilbide-orria	299
04.	2030 Estrategiaren eta 2025 Planaren kudeaketa	359
05.	Plangintza ekonomikoa	371



I. Aurrekariak

2020ko abenduaren 15ean, Eusko Jaurlaritzak XII. legegintzaldiko (2020-2024) plan estrategikoen egutegia eta plan horiek izapidetzeko prozedura ezartzen zituen akordioa onetsi zuen.

Politika Publikoen Plangintza tresna sendoa eta egoki bihurtu da jada Administrazio publikoek ezarri beharreko jarduketak antolatu eta koordinatzeko. Plangintzak, aurrez definitutako helburu batzuk dituzten ekimenen multzo bat antolatzen duen neurrian, ekimen horien koherentzia eta elkarrekintza ahalbidetzen ditu, finkatutako helburuak lortzeko eta Gobernu-programarekin lerrokatzea indartzeko.

Gobernu-ekintzaren lehenetsunezko arloak definitu ondoren, orotara 16 plan estrategiko identifikatu dira. Hain zuzen ere, euskal gizartearen aurrean hartutako konpromisoen muin nagusia osatzen dute plan horiek.

Gobernuaren Plan Estrategikoak bat datoz Gobernu-programan zehaztutako lau ardatzekin: Oparotasuna-Pertsonak-Planeta-Autogobernua. Era berean, lerrokatuta daude bai Nazio Batuen garapen jasangarrirako 17 helburuekin eta bai Europa berdeagoa, digitalagoa eta inklusiboagoa eraikitzeko Europar Batasunaren estrategiarekin.

Akordioak jasotzen dituen 16 plan estrategikoen artean, Eusko Jaurlaritzako Turismo, Merkataritza eta Turismo Sailak landuriko Turismoaren eta Merkataritzaren Plan Estrategikoa dago, eta horixe garatzen da honako dokumentu honetan, hain zuzen ere. Plan hori, berebat, Gobernu Kontseiluak 2020ko azaroaren 3an onetsitako Ekonomia eta Enplegua Suspertzeko BERPIZTU Esparru-programan txertatuta dago.

II. Sarrera

Turismoaren eta Merkataritzaren 2030 Euskal Estrategia euskal merkataritzaren eta turismoaren ibilbide-orri partekatu gisa eratu da, Eusko Jaurlaritzaren gidaritzapean, datorren hamarkadari begira. Estrategiak aukera emango digu aurkezten zaizkigun erronkei aurre egiteko, politiken, ekintza zehatzen eta helburu argi, eraldatzaile eta kuantifikagarrien bidez. Aldi berean, etorkizun hurbilerako Euskadiko turismo- eta merkataritza-eredu erresiliente, moderno eta lehiakorra sortu ahal izango dugu.

Estrategiaren abiapuntua sektoreetako eta administrazioetako eragileen, kolektiboen eta pertsonen artean partekatutako hausnarketa da. Hausnarketa horri esker, sektore horiek gaur egun aurrean duten eraldaketari -ingurumen- eta gizarte-arloko eraldaketa ekonomiko-digitala- ekiteko beharrezkoak diren aldaketetan parte hartzeko tresnak baliatu ahal izango dituzte.

Hiri-ekonomia gure politiken ardatzean dago, herritarrentzat berreskuratu beharreko kaleak dituzten herriekin eta hiriekin. Estrategiak zenbait alderditan izandako aldaketak ere jorratzen ditu: mugikortasuna, gure bisitarien etorrera, euskal herritarrak aisialdi- eta erosketa-harremanetan nola mugitzen diren... Azkenik, giltzarriak eskainiko dizkigu sektore horiek tokiko herrietara itzuliko diren onura ekonomikoak sor ditzaten. Eta, alde horretatik, funtsezkoa da gero eta zaharragoa den gizarteari laguntzeko sare gisa duen rola. Izan ere, ez dugu ahaztu behar politikak pertsonengan eta haien bizitzetan eta ongizatean pentsatzen egin behar direla, eta ez soilik zifra edo elementu abstraktuetan.



Hori da gure helburua eta jomuga. Euskal turismoko eta merkataritzako profesionalak duintasun- eta ahalegin-irakaspena eman zioten gizarteari COVID pandemiaren etapa gogorrean, negozioak irekita mantendu zituztelako eta laguntza eta hurbiltasuna eskaini zizkigutelako. Turismoaren eta ostalaritzaren kasuan, jarduera gerarazi behar izan zuten, baina gerora egoera horretatik irtetea eta enpleguak mantentzea lortu zuten, indartuta ateraz gainera.

Gaur egun, turismoaren eta merkataritzaren sektoreak 47.900 establezimendu eta enpresa inguru ditu gure geografia osatzen duten 251 herrien artean banatuta; lau enplegutatik ia 1 hartzen dituzte Euskadin; eta lana ematen diete 240.000 euskal familiari. Horregatik, Euskadiko ekonomian duten garrantzia errebindikatu nahi dut, baina baita lana sortzeko eta gizarte gisa hobeak egiten gaituzten elementuak sustatzeko duten zeregin garrantzitsua ere: hurbiltasuna, arreta pertsonalizatua eta beste sektore batzuen dinamizazioa. Turismoa gure aurkezpen-gutunik onena da munduari gure gizartea nolakoa den erakusteko: irekia, plurala, abegitsua eta kalitatezko eskaintza askotarikoa duena.

Estrategiak oinarri sendoak ditu -azken legegintzaldietan hedatu ditugun politika publikoak-, eta asmo handiko erronka aitzindariari aurre egin nahi die. Alde horretatik, lankidetzaren publiko-pribatua behar dugu estrategiaren arrakasta bermatzeko. Ezinbestekoa da lankidetzaren lideratzea eta gaitasunak batzea, eta, batez ere, euskal herritarrek inplikatzeko, haiek baitira gizarte-eredu jasangarriagoranzko trantsizioaren benetako protagonistak.

Horrenbestez, hau da Turismoaren 2030 Euskal Estrategiaren xedea: Europako ardatz atlantikoko norako turistikoaren artean lurraldea erreferentzia gisa finkatzea, lehiakorragoa, inklusiboagoa, adimendunagoa eta kalitatezkoa izanez, sinergiak sustatuz, eta sektorea merkatuaren eskakizunetara egokitu dela eta bisitari, profesional eta egoiliarrentzat balioa sortuko duela bermatuz.

Bestalde, Merkataritzaren 2030 Euskal Estrategiaren misio estrategiko gisa planteatu da merkataritza-politika berriak abian jartzea eta pixkanaka garatzea, eraldaketa teknologiko sakonak markatutako merkataritza-agertoki berri batera egokituta. Hiri-agenda berria, merkataritza-jarduerak zerbitzuekin gero eta gehiago hibridatzea... Enpresen lehiakortasun-eskakizun gero eta handiagoarekin, etengabe aldatzen ari dena kontsumitzaile oso desberdinen premia berriei erantzuteko, balio eta ohitura berriak dituztenak (zer erosi eta nola sakonki aldatuz).

Horrekin guztiarekin, Turismoaren eta Merkataritzaren 2030 Estrategia konpromiso koordinatua eta jasangarritasunarekin sendo konprometitutakoa da, hiru alderdietan: ekonomikoa, soziokulturala eta ingurumenekoa; eta jomuga hori izango du jarduketetan epe labur eta luzera, Garapen Jasangarriko Helburuak betetzeko.

Orain garaia da azken urteetako lorpenak sendotzeko, koordinatuta lan egiteko eta plan hau eta planaren ekintzak martxan jartzeko. Eta, lan horretan, gaur egungo oparotasunaren eta gizarte-kohesioaren mailak lortzera eramanez gaituzten balioak indartuko ditugu: elkarlana, elkartasuna, komunitatea sortzea, gardentasuna eta lankidetzaren.

Javier Hurtado Domínguez

Eusko Jaurlaritzako Turismo, Merkataritza eta Kontsumoko sailburua



III. Turismoaren eta Merkataritzaren 2030 Euskal Estrategia eta 2023-2025 Ekintza-planak

1. Estrategia eta Planak: "Euskadi martxan" 2020-2024 Gobernu-programan jasotakoak lortzeko tresnak

2020-2024 Gobernu-programak honako printzipio hauek ditu oinarrian: osasuna bermatzea, ekonomia eta enplegua suspertzea, eta inor ez uztea atzean. Horrez gain, aintzat hartzen ditu errealitate ekonomikoa, soziala eta instituzionala ere. Programak 4 jarduketa-ardatz eta 150 konpromiso programatiko ditu, eta Nazio Batuek ezarritako 2030 Agendarekin eta Garapen Jasangarrirako 17 Helburuekin (GJH) lerrokatuta daude horiek guztiak.

Turismoaren eta Merkataritzaren 2030 Euskal Estrategiaren eta 2023-2025 Ekintza-planen diseinua 2020-2024 Gobernu-programaren lehen ardatzean kokatzen da ("1. ardatza: Oparotasuna. Enplegua eta susperraldi ekonomikoa"). Lehenengo ardatz horrek ekonomia suspertzeko, enplegua berreskuratzeko eta enpleguaren kalitatea hobetzeko estrategia bat garatzeko premia jasotzen du, COVID-19aren pandemiaren efektu negatiboak gainditzeari begira. Zehazki, susperraldi ekonomikorako eta enplegurako estrategia bat, industria aurreratuan, inbertsioan, berrikuntzan eta nazioartekotzean oinarrituko dena.

Turismoari eta merkataritzari buruzko lehenengo ardatz horretan, honako bi jarduketa-arlo hauek kokatzen dira: 1.7 jarduketa-arloa. Turismo Jasangarria eta Bikaintasunekoa; eta 1.8 jarduketa-arloa. Merkataritza eta Ostalaritza.

1.7 jarduketa-arloa. Turismo Jasangarria eta Bikaintasunekoa

Turismoaren sektoreak lagundu egiten dio Euskadiren hazkunde jasangarriari eta gure ekonomiaren dibertsifikazioa bultzatzen du, baina erruz ari da pairatzen egungo osasun-krisiaren eragina. Hori horrela, neurriak hartu behar dira sektoreko enpleguari eta jarduerari eusteko, enpresen likidezia babestuz, ETEen eta autonomoen kasuan bereziki. Horrez gain, ekimenak abiarazi behar dira, ostalaritzan eta turismo-zerbitzuetan kontsumoa bultzatzeko. Turismo jasangarri eta arduratsua bultzatu behar da, Nazio Batuen Garapen Jasangarrirako Helburuak (GJH) txertatuz.

Sektorea bere onera ahalik eta lasterren itzultzea da asmoa, eta 2025erako 9 milioi ostatur-gau turistiko izatera iritea.

Horretarako onetsiko da Turismo Jasangarriaren Euskal Estrategia berria, Euskadi - Basque Country marka norako turistiko, jasangarri eta arduratsuarekin uztar dadin; hain zuzen ere, Euskadi turismo bikain, adimendun eta lehiakorrari dagozkion ezaugarriekin lotzeko ekintzak garatuz.

1.8 jarduketa-arloa. Merkataritza eta Ostalaritza

Merkataritza- eta ostalaritza-jarduera gure gizarteko eta hirietako bizimoduaren oinarritzko elementuetako bat da, eta tokiko hazkunde ekonomikoa bultzatzen eta enplegua sortzen laguntzen du. Osasun-krisiaren eragin latzaren ostean, merkataritzan eta ostalaritzan galdutako enplegu guztia berreskuratzearen aldeko apustua egin da, bi sektoreak lehengoratzuz.

Horretarako, "Merkataritzaren eta Ostalaritzaren 2030 Estrategia" onetsiko da, zeina "Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategiarekin" koordinatuko eta integratuko den, eta bost urteko ekintza-planen bidez garatuko.

Merkataritzaren eta Ostalaritzaren 2021-2025 Planak sektorearen erronka nagusiei erantzungo die, haren lehiakortasuna hobetuz, jasangarritasuna eta digitalizazioa bultzatuz, lurraldearekin lotutako marka sendotuz, eta saltoki txikiei eta tokiko ostalaritzari arreta berezia eskainiz.

Bi arlo horiek, era berean, hurrengo taulan jasotako Gobernu-planaren konpromiso eta ekimen hauei erantzuten diete:

GOBERNU-PLANEAN TURISMO, MERKATARITZA ETA KONTSUMO SAILARI (TMKS) LOTUTA DAUDEN KONPROMISO ETA EKIMENAK

TURISMO JASANGARRIA ETA BIKAINTRASUNEKOA	
Konpromisoak	Gobernu-planaren ekimenak
40. konpromisoa. Turismo Jasangarriaren Euskal Estrategia berria onestea.	1. "Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategia" berria onestea, zeinak epe laburrerako agertokia jasoko duen, COVID-19aren pandemiak eragindako krisi-egoerari erantzuteko eta enpleguari zein jarduerari eusteko. Epe ertainerako zein luzerako agertokian, estrategiak COVID-19aren osteko egoera aurreikusi behar du, begirada sektorearen erronka eta joera nagusietan jarrita. Euskadiko turismoaren jasangarritasunaren aldeko apustua egin behar du, eta mugikortasun jasangarria bultzatzeak eta ondare kulturala zein ingurune naturala babesteak zenbateko garrantzia duten ikusarazi behar die interes-talde guztiei. Jasangarritasun ekonomiko eta soziala ere sustatuko da, turismoak tokiko biztanleentzat ere izan dezan onurarik. 2. Euskadiko Turismo Baliabideen Lurralde Plan Sektoriala garatzea, garapen turistikorako esparru zehatz bat ezartzeko.
41. konpromisoa. Euskadi - Basque Country norako turistikoa seguru, jasangarria eta arduratsua.	1. Nazioarteko arauen arabera ziurtatutako kudeaketa-sistemen ezarpena sustatzea, sektore seguruagoa eta jasangarriagoa bultzatzeko, enpresa-erantzukizun sozialeko printzipioak txertatzeko eta sektoreko langileentzako lan-baldintza duinak bermatzeko. 2. Euskadiko Turismoaren Kode Etikoa ezartzea, sektoreko eragile guztien atxikipena eta turismo-sektorean Garapen Jasangarrirako Helburuen aplikazioa sustatuz. 3. Sektorean genero-berdintasuna bultzatzea, "Turismo-enpresetako berdintasun-programa" bat garatuz. 4. Sektorearen profesionalizazioa sustatzea eta lanbide turistikoa babestea.

42. konpromisoa.

Euskadi - Basque Country
bikaintasunezko norako turistikoa.

1. Euskadiko turismoa lehentasunezko merkatuetan sustatzea, berariazko protagonismoa emanez gure erreferentziazko merkatu nagusietan erakartzeko gaitasun handiena duten produktu turistikoak; besteak beste, hauei: mendi-ibiliak; bide berdeak, enogastronomia eta turismo industrialaren aldeko apustua, berezitasun eta dibertsifikazio turistikorako elementu gisa.
2. Murgilketa-errealitateko tresnak sustatzea, nazioarteko turistak Euskadiko paisaiak eta baliabideak esperimenta ditzan.
3. Sektoreko enprekin elkarlanean, jardunbide turistiko egokien sistema bat egitea, sustatzea eta zabaltzea, gure produktu eta zerbitzu turistikoen kalitatea eta bikaintasuna bermatze aldera.
4. Sektorearekin batera lan egitea, bidezko xedapenak sustatzeko, eta araudia eguneratzea, kontsumitzailearen babes osoa bermatzeko.
5. Turismo-eskaintzaren bikaintasuna sustatzea, hori norakoen dibertsifikazioarekin eta bere berezitasunarekin lotuz eta bestelako eskaintzekin uztartuz: gastronomikoa, enologikoa, kirolekoa eta kulturala. Aurrekoaz gain, familia-, erosketa-, ongizate- eta negozio-turismoarekin uztartuko da. Helburua da bidaiariak eta horien segurtasuna jartzea estrategiaren erdigunean.

43. konpromisoa.

Euskadi - Basque Country
norako turistiko adimenduna.

1. Turismoaren adimen lehiakorreko sistema bat garatzea, eragile publikoen eta pribatuen lankidetzarekin eta koordinazioarekin.
2. Inguruko jarduera eta joerak monitorizatzea, erabakiak hartzeko informazio erabilgarria lortzeko, arreta berezia jarritz COVID-19aren osteko agertokian eskaria sustatzeko estrategien diseinuan.
3. Sektorearen trebakuntza digitalaren diagnostikoa egitea eta eraldaketa digitalerako egokitzapen-plan bat bultzatzea, Itourbask Sareko turismo-bulegoak "XXI. mendeko turismo-bulegoaren" eredura egokitzea eta diseinatzea barne.

44. konpromisoa.

Euskadi - Basque Country
norako turistiko lehiakorra.

1. Marketin Turistikorekin 2024 Plana onestea eta turismoaren arloko adituen foro bat sustatzea, euskal turismo-sektorearen lehiakortasuna hobetzeko eta eskaria sustatzeko estrategiak diseinatzen lagunduko duena.
 2. Prestakuntza-plan bat ezartzea, sektoreko profesionalak trebatzeko; bereziki, digitalizazioaren, negozio-eredu berrien, berrikuntzaren eta turismo jasangarriaren eremuetan.
 3. Lanbiderekin koordinatuta, trebakuntza profesionaleko ziurtapen-programa bat sustatzea.
 4. Ekintzailatza eta belaunaldi-erleboia sustatzen dituzten neurriak bultzatzea.
-

MERKATARITZA ETA OSTALARITZA

Konpromisoak

Gobernu-planaren ekimenak

45. konpromisoa.

Merkataritzaren eta Ostalaritzaren 2030 Estrategia eta Merkataritzaren eta Ostalaritzaren 2021-2025 Plana onestea.

1. Merkataritzaren eta Ostalaritzaren 2030 Estrategia" onestea eta abian jartzea, euskal merkataritzaren eta ostalaritzaren ildo estrategikoak ezarriko dituen eta horien susperraldira eta lehengoratzera eramango duena. Merkataritzaren eta Ostalaritzaren 2021-2025 Planak bi fase desberdinetan garatuko ditu ildo estrategiko horiek. Lehenengo fasea epe laburrerako izango da, eta pandemia amaitu arte iraungo du; fase horretan, enpresen likidezia sustatzeko eta enplegua suntsitzea saihesteko neurriak bultzatuko dira, espazio eta establezimendu seguruen protokoloak ezarri, jarduera mantentzea ahalbidetzen duten bitartean, eta bezeroen segurtasuna bermatuko dute. Era berean, kontsumitzailearen konfiantza eta tokiko kontsumoaren aktibazioa sustatuko dira.

Bigarren fasea pandemiaren osteko agertokiari lotuta egongo da, itzuli beharrik gabeko laguntzen eta abaldun kredituen laguntza-pakete batekin, sektoreko enpresa txikiek bizirautea ahalbidetzeko. Era berean, sektoreko erronka eta joera nagusiei erantzuten dizkieten neurriak ezarriko dira; hain zuzen ere, ingurumenaren, ekonomiaren eta gizartearen eremuetako jasangarritasuna bultzatuz, merkataritza eta ostalaritza ekonomiaren susperraldirako politika europarrekin lerrotatutako etorkizun baterantz proiektatuko dituen.

46. konpromisoa.

Merkataritzaren eta ostalaritzaren lehiakortasuna hobetzea.

1. Merkataritza-eremuko berariazko heziketa aurreratuko zentro bat abian jartzea, gure gizartearen errealitatera egokitutako negozio-ereduekin lehiatzeko behar diren gaitasun berriak dituzten profesional berriak trebatzeko.
2. Sektoreko enpresen lehiakortasuna hobetuko duen kudeaketa aurreratuko eredu baten ezarpena sustatzea.
3. Merkataritzaren eta ostalaritzaren eraldaketa digitalerako plan bat abian jartzea.
4. Zaintza lehiakorrekiko sistema bat garatzea, sektorearen bilakaera aztertuko duena eta nazioarteko joerak zein jardunbide egoki berritzaileak identifikatuko eta zabalduko dituen.
5. Merkataritzarako eta ostalaritzarako prestakuntza-plan berri bat onestea. Profesionalen gaitasunak indartzeko, "e-learning" plataforma eta prestakuntza-eredu berriak sustatzea, betiere eraldaketa digitalarekin lotutakoak lehenetsiz.
6. Belaunaldi-erleboia eta enpresa-jarraitutasuna bultzatzea. Sektorearen erakarpena eta berrikuntza indartzea, gazteak kontratatze laguntzak emanez.
7. Beren jarduera Merkataritzako Bulego Teknikoetan garatzen duten pertsonen trebakuntza eta horien sareko lana hobetzeko programa bat abian jartzea.

47. konpromisoa.

Tokiko merkataritza eta ostalaritza bultzatzea.

1. Foru-aldundiekin eta udalekin elkarlanean, saltoki txikietan kontsumoa sustatzeko erakundearteko kanpaina bat garatzea, tokiko kontsumoa bultzatzeko bonuekin. Kanpaina horrek hurbileko merkataritza eta horrek ekonomian eta enpleguan duen garrantzia nabarmenduko ditu.
2. Tokiko ekonomia eta produktuak babesten dituzten saltokien zein ostalaritza-establezimendu berezien ikusgarritasuna indartzea eta areagotzea.

3. Auzoetako merkataritza suspertzea. Merkataritza hobetzeko edo ekonomia sustatzeko barrutiak (Business Improvements Districts) martxan jartzea, eskualdeen arteko lankidetzak eta enpresen eta erakundeen arteko aliantza sustatzen dutenak, lankidetzak publiko-pribatuko ingurune batean.
4. Lan-mahaiak sortzea merkataritza-hirigintzaren irizpidea txertatzeko herrien eta hirien diseinuan; hori guztia udalekin koordinazioan eta udalen mugikortasun-planaren esparruan, merkataritza-guneetarako irisgarritasuna hobetzeko helburuarekin.
5. Ekintzailak eta merkataritza-negozioko eredu berrien sorkuntza babestea, hutsik dauden lokalak merkataritza-erabilera baterako berreskuratzea bultzatuz.

48. konpromisoa.
Erakundearteko gobernantzan sakontzea eta aliantzak indartzea.

1. Eudelen parte-hartzearekin, merkataritzako erakundearteko mahai bat sortzea; bertan, merkataritzaren eta ostalaritzaren jardura bultzatzeko estrategiak eta planak erabakiko dira, erakundeen jarduketak koordinatuz.
2. Udalekin batera jarduketak bultzatzea, eraginkorrak ez diren araudiak identifikatzeko eta beharrezko jarduketak eta erreformak bultzatzeko.
3. Turismoaren eta merkataritzaren arteko aliantzak indartzea, hiriaren erakarpen turistikoko ardatz gisa merkataritza- eta ostalaritza-eskaintza indartuz.
4. Merkataritzaren eta ostalaritzaren sektoreetatik sortzen diren lankidetzak-sinergiak eta eragile guztien ekintzen koordinazioa eta elkarlana sustatzea.

Era berean, Turismoaren eta Merkataritzaren 2030 Estrategiaren diseinua eta 2025 Planak bat datoz eta zeharka laguntzen dute:

- ardatzeko bost jardun-eremu, honako taula honetan jasotako konpromiso eta ekimenen bidez.
- Horrez gain, beste ardatzetan jasotako hainbat jardura-eremu eta konpromiso ere kontuan hartu behar dira: II. ardatza. Pertsonak, III. ardatza. Planeta eta IV. ardatza. 2020-2024 Gobernu Programaren autogobernua.

I. ARDATZA. OPAROTASUNA. Enplegu eta suspertze ekonomikoa

Jarduketa-arloa 1.1: Lehentasun bat: Enplegua	• 1. eta 2. Konpromisoa: Ekonomia eta enplegua suspertzeko sailen arteko esparru-programa. • 5. Konpromisoa: Autonomoei eta mikroETEEi laguntzea, 1, 2. eta 3. ekimenen bidez.
Jarduketa-arloa 1.3: lkerketa eta Berrikuntza	• 24. Konpromisoa: Enpresa txiki eta ertainetan berrikuntza handitzea 1,3, 4 eta 5 ekimenen bidez. • 25. konpromisoa: Talentu teknologikoa garatzea eta erakartzea. 1,2,3,4. eta 5. ekimenen bidez. • 26. konpromisoa: Ekintzailak berritzaileak bultzatzea 1,2,3,4 eta 5. ekimenen bidez.

I. ARDATZA. OPAROTASUNA. Enplegu eta suspertze ekonomikoa

Jardun-arloa 1.4.: Elikadura eta landaren eta itsasertzaren garapena	• 27. konpromisoa: Elikadura ekologikoa, tokiko, jasangarria eta osasungarriagoa, 1,2,3 eta 4. ekimenen bidez.
Jardun-arloa 1.5.: Azpiegiturak eta garraio iraunkorra	• 32. konpromisoa: Mugikortasun iraunkorra, 1. eta 2. ekimenen bidez.
Jardun-arloa 1.6.: Hiri-agenda, etxebizitza eta hiri-berroneratzea	• 36. konpromisoa: Euskadiko Hiri Agenda (Bultzatu 2050), 1. ekimenaren bidez.
Jardun-arloa 1.9.: Kontsumitzailea	• 50. konpromisoa: Enpresek kontsumitzaileen eta erabiltzaileen eskubideak errespetatzen dituzten jokabideak, 1,2 eta 3. ekimenen bidez.

II. ARDATZA. PERTSONAK. Osasuna, hezkuntza, zerbitzu publikoak, berdintasuna, gizarte- eta kultura-politikak, bizikidetzak eta giza eskubideak

Jardun-arloa 10.2.: Lanbide Heziketa	• 60. konpromisoa: Talentua sustatzea, emakumea sartzeko eta lanbide Heziketaren inguruan enpresa berriak sortzeko bultzada ematea, 3. ekimenaren bidez. • 61. konpromisoa: 1. ekimenaren bidez etorkizuna aurreratuko duen Lanbide heziketa.
Jardun-arloa 10.3.: Unibertsitatea eta Ikerketa	• 67. konpromisoa: Unibertsitatea + Enpresa Estrategia indartzea.
Jardun-arloa 12.2.: Adinekoak	• 84. konpromisoa: Jarduera ekonomikoa eta berrikuntza soziala adinekoen zerbitzura bultzatzea, 1. eta 3. ekimenen bidez.

III. ARDATZA PLANETA. Trantsizio energetiko eta klimatiko justua

20.2. jardun-arloa: Ekonomia zirkularra	• 132. Konpromisoa: Erakundeen arteko koordinazioa, 1. ekimenaren bidez.
---	---

IV. ARDATZA AUTOGOBERNUA. Autogobernu gehiago eta hobea

24. jardun-arloa: Autogobernua	• 143. Konpromisoa: Erakundeen arteko koordinazioa, 1. ekimenaren bidez.
25. jardun-arloa: Kudeaketa publikoa, gardena eta arduratsua	• 147. Konpromisoa: Administrazio hurbilagoa, errazagoa eta eraginkorragoa, 1. ekimenaren bidez. • 148. Konpromisoa: Administrazio irekiagoa eta gardenagoa, 3. eta 4. ekimenaren bidez. • 149. Konpromisoa: Administrazio berritua eta digitala, 3. eta 5. ekimenen bidez. • 150. Konpromisoa: Baliabide publikoak arduraz kudeatzea, 9. eta 10. ekimenen bidez.

Gainera, Turismoaren eta Merkataritzaren 2030 Estrategia eta 2025 Planak bat datoz **Euskadiko Ekonomia eta Enplegua Suspertzeko 2020-2024 Berpiztu Programarekin** ere; zehazki, bere 6. politikaren bidez (Merkataritza eta Turismo eta Kultura Industria), non 4 eremu nagusi ezartzen diren:

- Kualifikatzea eta berritzea.
- Merkataritzaren lehiakortasuna hobetzea.
- Digitalizatzea eta dibertsifikatzea.
- Merkataritzaren, turismoaren eta kulturaren arteko sinergie bultzada ematea.

Eusko Jaurlaritzaren XII. legegintzaldiko Gobernu-programan finkatutako hamar herri-helburuei dagokienez, Turismo eta Merkataritza Jasangarriaren 2030 Estrategia batik bat honako bost herri-helburu hauekin legoke lotuta:

- Langabezia % 10aren azpitik kokatzea.
- Industrian eta zerbitzu aurreratuetan BPGd-ren % 40 gaitzea.
- I+G eremuan Europako batezbestekoarekin bateratzea lortzea.
- Berotegi-efektuko gasen emisioa % 30 murriztea.
- Energia berriztagarrien kuota azken energia-kontsumoaren % 20 izatea lortzea.



2. 2030 Estrategia eta 2025 Ekintza-planak prestatzeko metodologia

Euskal turismoaren eta merkataritzaren sektoreekin lankidetzan arituta ekin zaio Turismoaren eta Merkataritzaren 2030 Euskal Estrategia prestatzeari, eta horrek hainbat onura ekarri dizkie bi sektoreei:

- Euskadiko turismoaren, merkataritzaren eta ostalaritzaren abiapuntuko egoera eguneratua izatea.
- 2030 horizontea ezartzea turismoa eta merkataritza Garapen Jasangarriako Helburuekin lerrokatzeari buruzko gogoeta baten bidez, bai eta 2030 horizonteko elementu estrategiko nagusiak definitzea ere (Ikuspegia, Misioa eta Printzipioak edo Balioak).
- Ekintza-plana 2025. urtera arteko ibilbide-orri argia izatea, lurraldearen gaineko jarduketa-ildoak, ekimenak eta trakzio-proiektuak ezartzen laguntzeko.
- Estrategia eta Ekintza-planak osatzen dituzten elementuen jarraipen- eta kontrol-sistemak (Aginte Koadroa) definitzea.
- Ekintza-planen plangintza ekonomikoa egitea.

Alde horretatik, hala turismoaren nola merkataritzaren eremuan, esku-hartze ugari egin dira, partaidetza sektoriala hainbat eragileri irekitzeko: erakunde publikoei, euskal turismo- eta merkataritza-ehunari, turismo- eta merkataritza-enpresei eta ezagutza-agenteei.

- Telefono bidezko inkestak etxeei eta enpresei.
- Web-inkestak elkarte-ehunari eta eragile sektorialeiei.
- Mahai tematikoak.
- World Kafea (WOKA).
- Elkarriketak gako-eragileekin.
- Aurkezpen publikoko jardunaldiak.

Turismoaren eta Merkataritzaren 2030 Estrategian eta 2025 Planen diseinuan parte hartzera bideratutako esku-hartzeak

Turismoaren 2030 Estrategia eta 2025 Plana	Merkataritzaren 2030 Estrategia eta 2025 Plana
3 mahai tematiko	2 aurkezpen- eta kontraste-jardunaldi
3 World Kafe	Erakunde arteko lan-saioa
+30 elkarriketa gako-eragileekin	+70 elkarriketa eta Delphis gako-eragileekin
+1.000 inkesta	+800 etxe inkestatu
	+400 enpresa web-inkestan parte hartzen

Garatutako partaidetza-prozesuaren bidez eta estatistika sektorialekin zerikusia duten hainbat zifra bilduz (Eustat, Enfokatur-Euskadiko Behatoki Turistikoa, Enfokamer-Euskadiko Merkataritzaren Behatokia eta beste iturri batzuk), euskal turismoaren eta merkataritzaren egoera sektorialari buruzko diagnostiko eguneratu bat ere egin da; bertan, bi sektore horiek gaur egun Euskadin dituzten puntu kritikoak, erronkak eta aukerak laburbildu dira.

3. Formulazio estrategikoa eta 2023-2025 Ekintza-planetarako translazioa

Sailaren jarduketak Gobernu-programaren jarraibideekin lerrokatzeko, Estrategiak ildo nagusi batzuk garatu ditu (eraldaketarako palankak edo bektoreak), bai eta ikuspegi bana arloetako bakoitzerako ere-Turismo eta Merkataritza-; hain zuzen ere, horien gainean bermatuko dira Sailak aipaturiko Gobernu-programari erantzuna emateko egingo dituen ekintzen jarraibide nagusiak.

Horri dagokionez, adierazi behar da Turismo eta Merkataritzako Plan Estrategikoaren atzean – hurrengo kapituluetan ikusiko den bezala – bi errealitate sektorial oso desberdin aurkezten direla, bai bizi duten une eta egoerari dagokionez, bai beren ikuspegi eta beharrei dagokienez, bai eskatzen dituzten irtenbide eta erantzunei dagokienez.

Argi dago, pandemiaren parentesiaz gain, turismoa goraldian dagoen sektorea dela, eta, bereziki, euskal turismoa, duela hamarkada batetik aurrera, hazkunde-eta bat bizi duela, baliabide naturalen, kulturalen, gastronomikoen eta abarren aniztasunean eta aberastasunean oinarritua. Sektore indartsu bat, gizarte-balio berriak eta eraldaketa teknologikoaren esparrua integratzen dakiena.

Merkataritza-sektorea, aldiz, 2009ko finantza-krisi handiaz geroztik, birmoldaketa sakona jasaten ari da, eta atzera-egite handiko eta eredu-aldaketa handiko fasean dago. Hiru trantsizio handi –soziodemografiko, digital eta ingurumeneko– horien ondorioak bizitzeko eta kontsumitzeko modu berrietara eramaten dira, ohiko banaketa-katea zalantzan jarritz; eta txikizkako merkataritza bidegurutze lehiakor handi batean kokatzen da “zahartutako” sektore batentzat, oraindik ere beherakada garrantzitsuak aurreikusten baititu.

Eta argi dago sektore batean eta urrean politika sektoriala egiteko moduek ere distantziak markatzen dituztela. Aldeak oso ugariak dira, baina adibide gisa honako hauek aipa daitezke:

- Aurretik zegoen erakunde-egitura desberdina, Basquetour politikak gauzatzeko tresna publiko gisa ikustarazten dena; adibidez, merkataritzarako “sektore bikirik” ez duena...
- Lurralde-irakurketa desberdina, turismoari dagokionez, udalaz gaindiko lankidetzak-erakunde bidez egituratutako eskualde-logikan oinarritzen da, eta merkataritza-sektoreari dagokionez, berriz, udalerrien arteko lehiaren logika gailentzen da...
- Edo sektore bateko eta besteko enpresa-elkarteen kopuru, maila eta rol desberdina, politiken lankidetzak-garapenean tradizio oso desberdinean islatzen direnak...

...oso bestelako errealitatea marrazten dute, bai sektore bateko eta besteko politika publikoen kudeaketari eta gobernantzari dagokienez, bai eskatzen dituzten eraldaketa- edo birbideratze-beharrei dagokienez. Egoera hori, kosekuentzian, hurbilketa estrategiko oso berezituetan islatu behar da kasu batean eta bestean.

Hala ere, eta planteamendu bereziak doitzeko beharraz gain, bi sektoreen artean dauden alderdi sinergikoak eta osagarriak azpimarratu behar dira. Tokiko merkataritza-sektore propio, moderno, erakargarri eta lehiakor bat gure bisitariei eskaini beharreko beste baliabide bat da; eta, aldi berean, turismo jasagarri batek lurralde-foku jakin batzuetarako merkataritza-gastua handitzeko aukera ematen du.

Harreman sinergiko horiek irmotasunez islatzen dira bi estrategietan definitutako ikuspegietan. 2030erako Turismo Jasagarriaren Estrategiaren ikuspegiak **“turismo-jardueraren ondoriozko onurak eta inpaktuak zuzen banatzearen”** aldeko apustua egiten duen heinean, zalantzarik gabe eta modu garrantzitsuan txertatzen du merkataritza-sektorea estrategia horretan. Eta alderantziz, 2030erako Euskal Merkataritzaren Estrategiaren ikuspegiak **“lan-fokua merkataritza-enpresaren eraldaketan, berrikuntza eta ezagutza sistemaren erregai bihurtuz”**, tokiko merkataritza erakargarri bihurtu ahal izango du, euskal turismo-eskaintzaren ezaugarriak indartuko dituena.



3.1 Turismoaren 2030 Estrategiaren ildo nagusiak eta ikuspegia

Sailak turismoaren arloan 2030era bitartean egin beharreko jarduketan proposamena diseinatzeko orduan, Gobernu-programa eta lortu beharreko jomugak izan dira irizpide. Proposamen horrek Euskadiko turismo-sektorearen jarduketa-eremu nagusiak irudikatzen dituzten lau palanka-ardatz ditu: destinoa, industria, marketina eta gobernantza.

1.- NORAKOA: Lurraldea hainbat gaitasunekin hornitzea, bisitariarentzat erakargarria, inklusiboa eta arduratsua izango den bisita konfiguratzeko xedez, lurraldearen bereizgarri diren ondare eta balio sozial, kultural eta naturalak une oro zainduz.

2.- INDUSTRIA: Euskal enpresa-ehunaren lehiakortasuna hobetzea, modernizatzeko, espezializatzeko eta bisitarien egungo eta etorkizuneko beharretara egokitzeko, bai eta enpresa-garapena eta ekintzailatza bultzatzeko eta inbertsioak erakartzeko ere.

3.- MARKETINA: Lurraldearen irudia eta marka finkatzeko, lurraldearen bereizgarri diren ezaugarrien arabera, eta irudi eta marka hori merkaturatzeko, sustatzeko eta komunikatzeko, pertsonalizatuta, segmentatuta eta definitutako xede-publikoaren interesetara eta premietara egokituta.

4.- GOBERNANTZA: Lurraldeko turismo-jardueraren lidergo partekatua egituratzeko, kooperazio aktibo, koordinatu eta gardenaren bidez, Euskadiko turismo-ekosistemaren eragile gakoekin batera, eta euskal turismo-sektorea garatzeko sareetan eta aliantzetan modu aktiboan lankidetzan aritzea.

Turismo Jasangarriaren 2030 Estrategiaren ikuspegia formulazio honen bidez zehazten da:

Euskadik eredu jasangarri arduratsua finkatzeko asmoa du, zeinak egokitasunez banatuko dituen turismo-jarduerak eragindako onurak eta inpaktuak; horrez gain, erreferentzia izango den turismo-ekosistema bat lideratu nahi du, Europako ardatz atlantikoko norako turistiko nagusietako bat izateko aukera emango diona eta turismo-eskaintza lehiakor, askotariko eta berezia izango duena ezaugarri.

Merkataritzaren kasuan, sei eraldaketa-bektore handitatik eratortzen dira ildo estrategikoak, eta hiru plano osagarritan daude egituratuta:

ITU-ESPAZIOA: Merkataritza-enpresa eta Hiri-espazioa estrategiaren muinari lotutako bektore gisa, foku zentralak edo lanaren "nukleo gogorra" diren heinean. Lehenengoa, sektorearen eraldaketaren oinarritzko unitate eta nukleo gisa; bigarrena, enpresak kokatzeko esparru gisa eta kontsumitzaileekin elkartzeko topagune gisa. Biak dira strategiaren itu-espazio.

LAGUNTZA ETA AZELERAZIOA: Giza kapitala; Ezagutza kudeatzea eta Komunikazioa dira enpresen eta hiri-espazioen aldaketa bultzatzeko, azeleratzeko eta laguntzeko bide gisa jarduten duten bektoreak.

INTEGRAZIOA ETA ANTOLAMENDUA: Gobernantza eta Baliabide Publikoak, eragile publikoen eta pribatuen eta dagozkien rolen arteko testuinguru arautzailea eta artikulazio/lankidetzak sinergikoa sustatzeko balio duen bektorea da.

Merkataritzaren kasuan, Merkataritzaren 2030 Estrategiaren ikuspegia honetan zehazten da:

Politiken efikazia eta efizientzia etengabe bilatzea, lanaren muinean merkataritza-enpresa eta bere eraldaketa jarritz; hiri-espazioa politika horien konbergentzia-espazio gisa biziz; berrikuntza eta ezagutza sistemaren erregai bihurtuz; eta gobernantza-eredua eta lankidetzak publiko-pribatuaren eredua eguneratuz, lidergo publikotik eta eragileen espezializazio adimendunetik, rol errealista, osagarri eta eraginkorrak hartzeko.

TURISMOAREN ETA MERKATARITZAREN 2030 EUSKAL ESTRATEGIA ETA 2023-2025 EKINTZA-PLANAK

Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal
Estrategia eta 2023-2025 Ekintza-plana

Merkataritzaren 2030 Euskal Estrategia
eta 2023-2025 Ekintza-plana

4 palanka-ardatz eraldaketarako

6 eraldaketa-bektore

- 1.- NORAKOA:** lurraldea hainbat gaitasunez hornitzea.
- 2.- INDUSTRIA:** enpresa-ehun turistikoaren lehiakortasuna.
- 3.- MARKETINA:** lurraldearen irudia eta marka.
- 4.- GOBERNANTZA:** lidergo partekatua.

- 1.- ENPRESA:** eraldaketa-nukleoa.
- 2.- HIRI-ESPAZIOA:** politiken konbergentzia-fokua.
- 3.- GIZA KAPITALA:** pertsonak, aldaketaren eragile.
- 4.- EZAGUTZA KUDEATZEA:** Aldaketaren erregai.
- 5.- KOMUNIKAZIOA:** Kultura partekatu berri bat eraikiz.
- 6.- GOBERNANTZA:** Partekatutako joko-arauak perfektionatzea.

3.2 Ekintza-, kudeaketa- eta gobernantza-planak

Turismoaren eta Merkataritzaren 2030 Euskal Estrategiak eta 2023-2025 Ekintza-planek 46 proiektu eta ekimen biltzen dituzte guztira (turismo-eremuko 32 proiektu eta merkataritza-eremuko 14 ekimen), 10 palanka-ardatzen edo eraldaketa-bektoreren inguruan antolatuta (4 ardatz turismo-eremuan eta 6 bektore merkataritza-eremuan), jarraian ikus daitekeen bezala.

TURISMOAREN ETA MERKATARITZAREN 2030 EUSKAL ESTRATEGIA ETA 2023-2025 EKINTZA-PLANAK	
Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategia eta 2023-2025 Ekintza-plana	Merkataritzaren 2030 Euskal Estrategia eta 2023-2025 Ekintza-plana
4 palanka-ardatz eraldaketarako	6 eraldaketa-bektore
16 ildo estrategiko	24 gako estrategiko
32 proiektu	14 ekimen

Aintzat hartuta Turismoaren eta Merkataritzaren Euskal Estrategiak hainbat proiektu (turismoaren eremuaren kasuan, 32) eta ekimen (merkataritzaren eremuaren kasuan, 14) egitea aurreikusten duela 2030era bitartean, eta betiere estrategia horren kudeaketa, jarraipena eta ebaluazioa monitorizatzeko eta optimizatzeko helburuarekin, 2023-2025 eta 2026-2030 Ekintza-planak operatibizatzea planteatu da, honako hauek garatuz:

- Turismo- eta merkataritza-eremuko urteko kudeaketa-txostenak edo -planak, jarduketa-esparru horretan sektore horietako bakoitzean gauzatu beharreko proiektu eta/edo ekintza espezifikoak urtero planifikatzeko mekanismo gisa. Horrela, urteko txosten horien bidez, mobilizatutako proiektu eta ekimen bakoitzaren gauzatze fisikoaren eta finantzarioaren adierazleen jarraipena egingo da, urtero kontrolatzeko ekintza-plan bakoitzaren exekuzio-maila.
- 2030 Estrategiaren inguruko ebaluazioak eta, hala badagokio, eguneratzeko proposamenak, Ekintza-plan bakoitzaren ebaluazio-txostenen bidez. Horrela, tarteko lehen ebaluazioa 2025ean egingo da, eta 2026-2030 Ekintza-planaren eta 2030 Estrategiaren bigarren eta amaierako ebaluazioari ekingo zaio.

Estrategiaren Adierazleen esparru bat ezartzen du Estrategiak, zehazki Turismoaren 2030 Euskal Estrategiaren Aginte-koadroan eta Merkataritzaren 2030 Euskal Estrategiaren Aginte-koadroan, eta 2025erako eta 2030erako jomuga-balioak ezartzen ditu.

Mobilizatutako proiektu eta ekimenen gauzatze-maila ezagutzeaz gain, urteko jarraipen-txostenek Ekintza Planak operatibizatze aukera emango duen informazioa emango dute, Urteko Planak definituz. Plan horietan doikuntzak sartuko dira, eta horiek osatzen dituzten proiektu eta ekimenak gauzatzea lehenetsiko da, lortutako emaitzetan oinarrituta.

Aldi berean, 2023 - 2025 Ekintza Planaren ebaluazioak 2030 Estrategiaren lehen hausnarketa bat ekarriko du, eta horretan oinarrituta doitzeko eta eguneratzeko proposamenak egingo dira, 2026 - 2030 Ekintza Planaren definizioan ere kontuan hartu beharko direnak.

2030 Estrategiaren azken ebaluazioak, jasotako emaitzen eta balorazioen bidez, ez du soilik zehaztutako helburuen aurrerapen- eta betetze-maila ezagutzeko aukera eman behar, baizik eta bi esparruetako etorkizuneko Estrategiak, turismo- eta merkataritza-arlokoak, definitzeko oinarri izan beharko du.



3.3 Estrategiaren egoera sozioekonomikoa

Turismoaren eta Merkataritzaren 2030 Euskal Estrategiak zortzi urteko exekuzio-epea ezartzen du, bi ekintza-planetan banatuta. Lehenengoa 2025era arte Estrategia bera onartzearekin hasiko da, eta hurrengoak 2026-2030 bigarren aldia hartuko du.

2030 Estrategia hau lantzeko prozesua bat dator trantsizio teknologiko, ingurumeneko eta soziodemografiko handien ondorengo aldaketekin; COVID19ak eragindako bizipenekin eta aldaketekin; eta epe labur eta ertainean ezarritako ziurgabetasun handiarekin, 2022ko otsailean hasitako gatazka belikoaren ondorioz Europan eta munduan irekitako ezegonkortasun geopolitikoaren ondorioz.

Nolanahi ere, ziurgabetasun handia nagusi den testuinguru batean, 2023ko euskal ekonomiarako aurreikuspenek % 1,5eko eta % 2,1eko hazkundea aurreikusten dute 2024rako. Halaber, ekitaldi bakoitzean 10.000 enplegu sortzea espero da, eta horrek % 8,2ko eta % 8,0ko langabezia-tasak ekarriko lituzke, hurrenez hurren.

Aurreikuspen horiek ikuspegi kontserbadore eta zuhur batetik egiten dira, jakitun baikara Europako Banku Zentralak tasak maximo historikoetara igotzen jarrai dezakeela, azpiko inflazioak bere horretan jarraitzen badu, eta horrek oztopatu egingo luke hazkundea; hala eta guztiz ere, 2023an bertan, Europako funtsetatik eratorritako ehun sozioekonomikoan eragin positiboa izatea espero da, berreskurapenerako eta erresilientziarako. Izan ere, 2021-2026 aldirako urteko BPGaren % 1,6 eta % 2,3 arteko hazkundea aurreikusi da, horrek izan ditzakeen arraste-ondorioak kontuan hartu gabe.

2023-2022ko egoera sozioekonomiko horri dagokionez, hasiera batean aurreikusitakoa baino hobea izanik, 2030eko Turismo eta Merkataritza Estrategiak epe luzerako profil kontserbadore eta zuhurra duen aurrekontu-profila hartzen du bere gain.



IV. Turismoaren 2030 Euskal Estrategia eta 2025 Plana

Dokumentuaren egitura eta edukia		27
1.	Egoeraren diagnostikoa	31
1.1.	Turismoa gaur egun	33
1.2.	Euskadik turismo jasangarriaren alde duen konpromisoa	36
1.3.	Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategia	39
1.4.	Euskadiko turismoaren kontzeptu-esparrua	43
1.4.1.	Norakoa	44
1.4.2.	Industria	46
1.4.3.	Marketing	48
1.4.4.	Gobernantza	50
1.5.	Abiapuntuko egoera	55
1.5.1.	Euskadiko turismoaren joko-esparrua	55
1.5.2.	Euskadiko turismoaren zifra nagusiak	59
1.5.3.	Euskal turismo-sektorearen lehiakortasuna	62
1.5.4.	2017-2020 Plan Zuzentzailearen balantzea	69
1.5.5.	Euskal turismo-sektorearen erronkak eta aukerak	71
2.	2030 Estrategia	77
2.1.	Jasangarritasuna: lortu beharreko turismo-eredua	79
2.2.	2030erako ikuspegia: etorkizunerako asmoa	80
2.3.	Helburu estrategikoak: lortu beharreko jomugak	81
2.4.	Balioak: sektorearen jarduketa-printzipioak	82
2.5.	Eraldaketarako palanka-ardatzak	83
2.6.	Ildo estrategikoak	85
2.7.	2025 Ibilbide-orria	87
2.8.	Estrategiak GJHei egiten dien ekarpena	104
3.	Ekintza-plana: 2025 Ibilbide-orria	111
3.1.	Sarrera	113
3.2.	2025 Ibilbide-orria	114
3.2.1.	Helmuga turistikoa	115
3.2.2.	Industria	129
3.2.3.	Marketina	141
3.2.4.	Gobernantza	154
4.	Estrategiaren eta 2025 Planaren kudeaketa	169
4.1.	Estrategiaren gobernantza-eredua	171
4.2.	Estrategia ezartzeko sistema	172
4.3.	Estrategia ebaluatzeko sistema	173
5.	Plangintza ekonomikoa	177





Dokumentuaren egitura eta edukia



Eusko Jaurlaritzako Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saileko Turismo Zuzendaritzak egindako **"Turismo Jasangarriaren 2030 Estrategia eta 2025 Plana"** jasotzen dituen dokumentu hau sei bloke hauen inguruan dago egituratuta.

Blokeen eduki eskematikoa deskribatu da behean, Turismo Jasangarriaren Plan Estrategikoa egiteko konpromisoarekin koherentziaz estali beharreko piezak edo premiak bereiziz.

1. Turismoaren egoeraren diagnostikoa:

lehenengo kapitulu honetan, gaur egungo turismoa eta garai berri honetako maila globaleko erronkak jasotzen dira aurrea; eta, ondoren, Euskadik Turismo Jasangarriaren Euskal Estrategiaren bidez turismo jasangarriarekin duen konpromisoa. Kapitulu honetan kokatzen dira, halaber, Euskadiko turismoaren kontzeptu-esparrua eta turismo-sektorearen gaur egungo panoramika: joko-esparrua, Euskadiko turismoaren zifra nagusiak (industria eta turismo-eskaria), sektorearen lehiakortasuna eta norako gisa dauden erronkak eta aukerak (industrian, marketinean eta gobernantzan).

2. Epe luzeko estrategia edo 2030eko horizonterako begirada:

estrategiak 5 jarduketa-printzipio arte ezartzen ditu euskal turismo-sektorean (Lidergoa, Bikaintasuna, Emaitzetara orientatzea, Etengabeko egokitzapena eta Inklusioa); 4 eraldaketarako ardatz (Helmuga turistikoa, Industria, Marketina eta Gobernantza); eta 16 ildo estrategiko. Ildo horien bidez bideratu nahi da Estrategia honen esparruan 2030eko horizonterako garatu beharreko proiektu espezifikoaren definizioa.

3. 2025 Plana edo Ibilbide-orria:

Euskadiko turismoa suspertzeko eta eraldatzeko, Estrategiaren 4 palanka-ardatzak eta 16 ildo estrategikoak inplementatuko dira (guztira 32 proiekturen gainean zehaztuta). Proiektu horiek 2025eko horizontearekin garatzeak aukera emango du helburu estrategikoei estaldura emateko.

4. 2030 Estrategiaren eta 2022-2025 Planaren kudeaketa:

bloke honetan, Estrategiaren eta Planaren hedapena eta kudeaketa deskribatzen dira, alderdi hauen bidea: gobernantza-eredu propio bat (Estrategiaren eta Turismo Mahaiaren Zuzendaritza Batzordea kontsulta-organo gisa); Ekintza-planetan oinarritutako ezarpen-sistema bat; eta Ebaluazio-sistema bat (Estrategiaren Aginte-koadroa eta Ebaluazioaren Emaitzak).

5. Plangintza ekonomikoa:

azken kapitulu honetan, Planaren aurreikuspen ekonomiko orientatzailea kokatzen da, Estrategiaren 16 ildo estrategiko bakoitzari buruzko zenbatespen baten bidez 2024 eta 2025eko ekitaldietarako. Halaber, Next Generation funtsetatik datozen diru-sarreraren aurreikuspenak jaso dira bertan, Berpiztu Programari dagokion partidaz (Aiaraldeko esku-hartzerako) eta Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritzarekin eta Basquetour Turismoaren Euskal Agentziarekin lotutako baliabideez eta bitartekoez gain.



euskal kostaldea... paraje ingurune
malkartsu paregabea, ezin
ederragoa, arrantzale-herrixkez
eta olatu zorabiagarriez josia

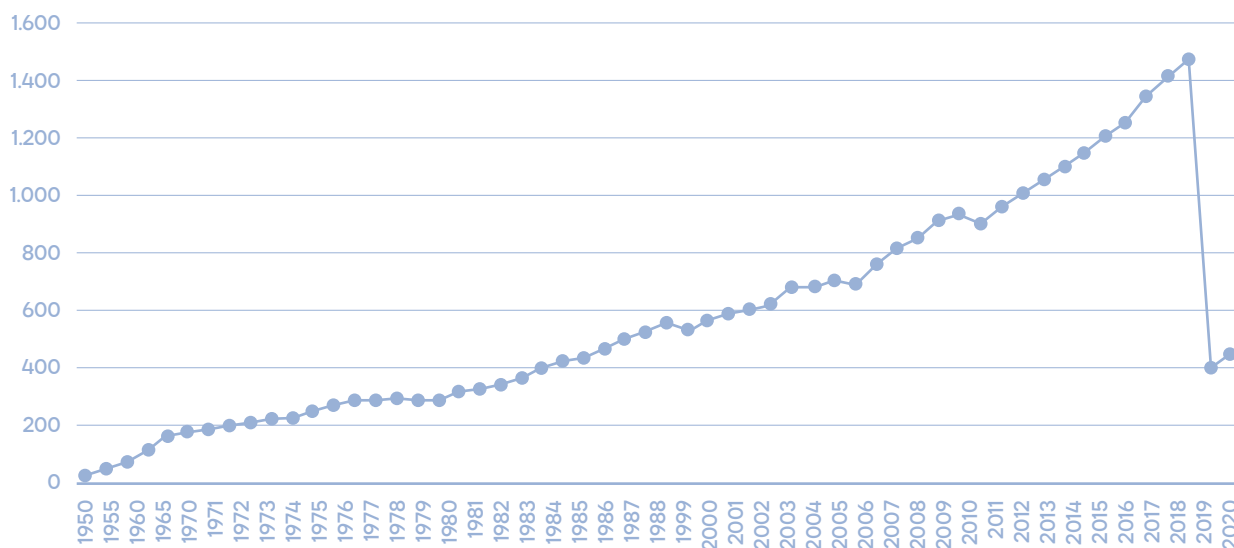
1. Egoeraren diagnostikoa



1.1. Turismoa gaur egun

Turismoak etengabeko hazkundera izan du eta dibertsifikazio sakona gertatu da bere baitan, eta munduan bizkorren hazten ari den sektore ekonomikoetako bat da gaur egun. Horren erakusgarri dira turismoaren industriak pandemia iritsi aurretik lortu zituen emaitzak: Turismoaren Mundu Erakundearen (TME) arabera, nazioarteko bidaiariak 1.500 milioi inguru izan ziren, eta turismoaren industria BPGd globalaren % 11 adierazgarria izatera heldu zen¹.

Munduko nazioarteko bidaiarien kopuruak 1950etik 2021era (milioitan)



Iturria: Turismoaren Mundu Erakundea (TME).

Hala ere, 2020an -COVID-19aren pandemiaren urtean, hain zuzen-, nazioarteko erakundeak turismo-jarduerari buruzko hausnarketa egiten hasi ziren mundu-mailan, sektorearen hauskortasuna eta beste sektore batzuekiko mendekotasuna ikusita zalantzan jartzen hasi baitziren ordura arteko ereduak. Gainera, jasangarritasuna sektoreko jardueraren eta ereduaren ardatz nagusia izatearen aldeko apustua egin zuten.

TURISMO JASANGARRIAREN ARO BERRIA

Une horretan, ate bat zabaldu zitzaizen gobernuetara, iraganean ikasitakoak integratzeko eta etorkizuneko erronkei erantzuna emateko aukera emango zuten agindu ekonomiko-sektorial berriak diseinatzeari begira. Turismoaren sektoreak ezin duenez errealtate horretatik kanpo egon, eredu berri bat diseinatu eta martxan jartzeko premia sortu da, eta eredu horretan jasangarritasuna izango da industria horren elementu eraldatzaile, unibertsal eta integratzaile nagusia.

Abagune honetan, turismoaren arloko politikak lurraldeen garapen ekonomikoaren zerbitzura dagoen eredu sektorial berri bat eraikitzen bideratuta egon behar dute, norakoen ingurumen- eta gizarte-kapitala errespetatzea eta nabarmentzea bultzatuko duena eta turismo-balioaren kateko eragileek elkarriketan parte hartzen duten eta beren ahaleginak norabide berean eskaintzen dituzten lan-esparruak formulatzen dituen.

¹ <https://www.unwto.org/es/el-turismo-mundial-consolida-su-crecimiento-en-2019>

Erantzukizun partekatuko agertoki baten aurrean gaude, non gobernuek, industriak eta gizarte zibilak elkarlanean aritu behar duten, turismoa lurraldeen trakzio-motor bihurtzen den puntu berean bat eginik.

Horretarako, funtsezkoa da lan esparru bateratua eta adimenduna garatzea, eragile guztiek ikuspegi, helburu eta balio berdinak izan ditzaten, elkarriketa, jardunbide egokiak trukatzeko, ikuspegi berritzaileak garatzea eta norako bakoitzaren garapen jasangarria erraztuko dituzten trakzio-proiektuak lortzeko.

ARO BERRI HONETAKO ERRONKAK

Pandemiaren efektu kaltegarrien ondorioz, gobernuek eta industriak bi lan-horizonterekin jardun behar dute:

Sektorea berreskuratzea

Ezinbestekoa da COVID-19ak eragindako ondorioen aurrean erreakzionatzea, turismo-jarduera suspertzeko eta 2019ko mailak berreskuratzeak aukera emango duten politikak eta estrategiak planteatuz.

Sektorea eraldatzea

Aldi berean, sektorea birformulatzearen eta berrasmatzearen aldeko apustua egin behar da, helmuga turistikoei gaitasun berriak eskainiz modu jasangarrian hazi ahal izan daitezen.

Hori lortzeko, erronka estrategiko batzuk izango dituzte norakoek, hala nola:

- Hazkunde ekonomiko sendoa sustatzea
- Lan duin, egonkor, kualifikatu eta kalitatezkoa bultzatzea
- Hezkuntza erakargarri egitea eta errealitatera egokitzea
- Sektoreari ikerketa zientifikoa aplikatzea
- Etengabeko prestakuntzari esker profesionalizazioa bultzatzea
- Kolektibo guztiek sektorerako sarbidea izatea
- Energia-trantsizioari laguntzea
- Ingurumen-inguruneak babestea
- Fluxuak denboran eta espazioan banatzea
- Azpiegiturak eta ekipamenduak optimizatzea
- Balio soziokulturalak babestea
- Eraldaketa digitala bultzatzea
- Sormena eta berrikuntza sustatzea
- Turismo-esperientzia perfektzionatzea
- Bisitariaren gogobetetzea, itzulera eta leialtasuna
- Marka-identitatean oinarritutako bereizketa
- Produktuen eta merkatuen segmentazioa
- Merkaturatze eta kontsumo arduratsua
- Erresilientzia eta aldaketetara egokitzeko gaitasuna
- Eragileen arteko kohesio estrategikoa
- Inbertsioak eta finantzaketa modu optimoan kudeatzea
- Administrazioaren maila guztietan lankidetzan aritzea
- Lankidetzak publiko-pribatu iraunkorra sustatzea
- Pertsonak erdigunean kokatzen dituzten ereduak bultzatzea
- Adimen turistikoa sustatzea
- Segurtasun juridikoa bermatzea

Ez da errazago izango sektore ekonomiko nagusietako bat birpentsatzea, baina bide onean goaz. Krisiak inspiratu egin gaitu, eta katalizatu egin du sormena. Pandemiak erakutsi digu ezin dugula lehen bezala jarraitu. Erronka berriak planteatu dizkigu, baina aukera ederrak ere bai, turismoaren sektorea berraktibatzeak ekarriko duen onura pertsona gehiagok jasoko dutela ziurtatzeko.

Zurab Pololikashvili

TMEko idazkari nagusia
Turismoaren Mundu Eguna (2022)

Sektorearen erronka estrategikoek agerian uzten dute beste Siletako eta erakunde batzuetako organoak inplikatu behar direla aurreikusitako emaitzak lortzeko. Horretarako, Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategiari lotutako 2023-2025 Ekintza-planak 4.1.1. proiektua ("Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategia: konpromiso transbertsala") ezarri du 4.1 ildo estrategikoan ("Turismo-gobernantzaren eredua finkatzea").

Proiektuaren helburua da Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailak Jaurlaritzaren eta beste erakunde edo administrazio batzuen gainerako jarduketekin duen konpromisoa sendotzea proposatutako helburu estrategikoak lortzeko. Hala, proiektuaren testuingurua eta gako-jarduerak zehaztu dira aipaturiko proiektuan.

Dokumentu honek, bestalde, "Turismo Jasangarriaren Batzordea" sortzea aurreikusi du 5.1 atalean ("Estrategiaren gobernantza-eredua"), sailarteko eta erakundearteko lankidetzaren jarraipena egiteko. Batzorde hori Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailak dinamizatu eta koordinatuko du, eta Euskadiko turismo-garapenean parte hartzen duten eragile instituzionalen arteko lankidetzari eta elkarriketari jarraipena ematera egongo da bideratuta.



1.2. Euskadik turismo jasangarriaren alde duen konpromisoa

Turismoaren sektoreak lagundu egiten dio Euskadiren hazkunde jasangarriari eta gure ekonomiaren dibertsifikazioa bultzatzen du, baina erruz ari da pairatzen osasun-krisiaren eragina. Hori horrela, neurriak hartu behar dira sektoreko enpleguari eta jarduerari eusteko, enpresen likidezia babestuz, ETEen eta autonomoen kasuan bereziki. Horrez gain, ekimenak abiarazi behar dira, ostalaritzan eta turismo-zerbitzuetan kontsumoa bultzatzeko.

Zehazki, Euskadik konpromiso sendoa hartu du turismo jasangarri eta arduratsua bultzatzeko, horri lotutako jarduera-eremu guztietan Nazio Batuen Garapen Jasangarrirako Helburuak (GJH) txertatuz. Horretarako, Euskadik apustu egin du Euskadi turismo bikain, adimen eta lehiakor bati lotutako atributuekin lotzeko ekintzak garatzearen alde, konpromiso hauek bere gain hartuz:

"EUSKADI MARTXAN" 2020-2024 GOBERNU-PROGRAMAN TURISMO JASANGARRIARI LOTUTA DAUDEN KONPROMISOAK

40. konpromisoa. Turismo Jasangarriaren Euskal Estrategia berria onestea.

"Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategia" berria onestea; estrategiak epe laburrerako agertokia jasoko du, COVID-19aren pandemiak eragindako krisi-egoerari erantzuteko eta enplegua nahiz jarduera mantentzeko. Epe ertainerako zein luzerako agertokian, estrategiak COVID-19aren osteko egoera aurreikusi behar du, begirada sektorearen erronka eta joera nagusietan jarrita. Euskadiko turismoaren jasangarritasunaren aldeko apustua egin behar du, eta mugikortasun jasangarria bultzatzeak eta ondare kulturala zein ingurune naturala babesteak zenbateko garrantzia duten ikusarazi behar die interes-talde guztiei. Jasangarritasun ekonomiko eta soziala ere sustatuko da, turismoak tokiko biztanleentzat ere izan dezan onurarik.

41. konpromisoa. Euskadi - Basque Country helmuga turistiko segurua, jasangarria eta arduratsua.

42. konpromisoa. Euskadi - Basque Country bikaintasunezko helmuga turistikoa.

43. konpromisoa. Euskadi - Basque Country helmuga turistiko adimenduna.

44. konpromisoa. Euskadi - Basque Country helmuga turistiko lehiakorra.

Horrela, Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategia da Euskadiko turismo-sektorearen bilakaeraren eta tokiko eta nazioarteko koiunturari lotutako erronka berrietarako egokitzapenaren elementu nagusia, bai eta eremu horretan hartutako gainerako konpromisoen estaldurarena ere, eta, zehazki, helmuga turistiko seguru, jasangarri eta arduratsuari lotutako Euskadi-Basque Country markaren bultzadaren elementu nagusia.

"Euskadi martxan" 2020-2024 Gobernu-programaren konpromisoak, Turismo Jasangarriaren 2030 Estrategiaren jasotako ekintzei eragingo dietenak.

Gainera, Turismo Jasangarriaren Euskal Estrategia transbertsalki txertatzen da "Euskadi martxan" 2020-2024 Gobernu-programaren osotasunean, eta beste konpromiso batzuk garatzen eta lortzen laguntzen du. Besteak beste, honako hauek nabarmendu behar dira:

17. konpromisoa. Lehentasunezko jarduketa-guneak eta zailtasunak dituzten enpresak.

- 1. ekimena.** Lehentasunez jardun beharreko eskualdeetan eta udalerrietan berariazko jarduketa-planak egitea eta zailtasunak dituzten edo berreraikitze-prozesuetan dauden enpresei laguntza ematea.
 - 2. ekimena.** Lehentasunez jardun beharreko eskualdeen garapen industrialerako eta sozioekonomikorako estrategia bat bultzatzea, jarraipena emango diona gune behartsuetarako 2018-2020 Talka-planari.
 - 3. ekimena.** Ezkerraldea-Meatzaldea, Enkarterri eta Oarsoaldea eskualdeetako plan estrategikoak onestea. Plan horiek Aiarako Eskualdera eta gune behartsutzat hartzeko eskakizunak betetzen dituzten beste eskualde batzuetara hedatu ahal izango dira.
-

29. konpromisoa. Portuen kudeaketa eta landa- eta kostalde-espazioa zaintzea.

- 6. ekimena.** Landa- eta kostalde-guneetan enplegua eta hazkundera suspertzea, gizarte-berrikuntzaren bidez dibertsifikazio ekonomikoa bultzatuz, turismoarekin, osasunarekin, ongizatearekin eta teknologia berriei lotutako eremuetan garatzeko potentziala duten proiektuak babestuz.
-

48. konpromisoa. Erakundearteko gobernantzan sakontzea eta aliantzak indartzea.

- 3. ekimena.** Turismoaren eta merkataritzaren arteko aliantzak indartzea, hiriaren erakarpen turistikoko ardatz gisa merkataritza- eta ostalaritza-eskaintza indartuz.
-

114. konpromisoa. Euskadiko ondare kulturala babestea eta hori nabarmentzea bultzatzea.

118. konpromisoa. Euskararen ezagutza areagotzea eta, batez ere, euskararen erabilera azpimarratzea gizarte- eta kultura-eremuetan, eremu ekonomikoetan, digitaletan eta sektore publikoan

- 10. ekimena.** Adostasunetik abiatuta, herritarrei euskara bizitzaren eremu guztietan erabiltzea ahalbidetzen dieten hitzaldi positiboak eta gizarte-aktibazioa lantzea. Horretarako, euskararen transbertsalitatea azpimarratuko da eta gobernuaren sail eta arlo guztien, sektore publikoaren eta, oro har, gizartearen inplikazioan sakonduko da (industria, berdintasuna, lanbide-heziketa, unibertsitatea, merkataritza, turismoa, etab.). Erakundearteko lankidetzan oinarrituz egingo da lana.
-

Turismo Jasangarriaren 2030 Estrategiak eta Ekintza-planak Gobernu-programan jasotako herri-helburu guztiak lortzen lagundu nahi dute. Hala ere, lotura eta garrantzi handiagoa izango dute helburu hauek lortzeko ekintzen garapenean:

- 1.- Langabezia % 10aren azpitik kokatzea.
- 2.- I+G eremuan Europako batezbestekoarekin bateratzea lortzea.
- 8.- Berotegi-efektuko gasen emisioa % 30 murriztea.
- 9.- Energia berriztagarrien kuota azken energia-konsumoaren % 20 izatea lortzea.

Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategia eta 2023-2025 Ekintza-plana **Gobernuaren gainerako Plangintzan txertatzen dira**. Horrela, nabarmentzekoa da **"Berpiztu" Programarekin** lotutako Ekintza-planean jasotako jarduketak, 2020-2024 ekonomia suspertzeko eta enplegua sortzeko. Zehazki, **1. ardatzaren ("Ekonomia suspertzea")** trakzio-politiken artean "Merkataritza eta turismo- eta kultura-industria" dago, jatorrizko dokumentuan 313 milioi euroko inbertsioa aurreikusia duena.

6. trakzio-politikak (**"Merkataritza, turismoaren industria eta kultura suspertzea"**) Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategiaren zeregina aipatzen du, proposatutako dokumentuekin bat datozen hiru printzipioekin eta zenbait ekintzarekin:

TURISMOA ETA OSTALARITZA

Jasangarritasuna, Erantzukizuna eta Bikaintasuna

- Euskadi-Basque Country marka bultzatzea, norako turistiko jasangarri, arduratsu eta bikainari lotuta.
- "Ingurune, espazio eta establezimendu jasangarrien Top ten" katalogo bat egitea.
- Berdintasunerako eta enpresen erantzukizun sozialerako programak bultzatzea.

Lehiakortasuna hobetzea

- Lankidetzeta eta dinamizazio sektorialeko estrategiak eta tokiko ekonomien garapena sustatzea, laguntza-programak indartuz.
- Turismoaren adimen lehiakorreko sistema bat garatzea.
- Belaunaldien arteko erreleboa eta kudeaketa- eta negozio-ereduen berrikuntza bultzatzea, digitalizazioa bultzatuz, **Berriz Enpresa** programa bezalako ekimenen bidez.

Merkataritzaren, Turismoaren eta Kulturaren arteko sinergiak bultzatzea

- Sektoreen arteko sinergiak bultzatzea eta HIRIA 3.1 programa indartzea.

1.3. Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategia

Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategiak sakonki ulertzen ditu Euskadiko turismo-sektoreak epe labur, ertain eta luzera aurrean izango dituen erronkak. Eta, Turismoaren uztailaren 28ko 13/2016 Legearen 13. artikuluan aurreikusitakoarekin bat etorriz, Euskadiko turismo-eragile desberdinek helmuga turistikoaren lehiakortasuna dinamizatu eta hobetu ahal izateko gidalerroak, gomendioak eta lan-ildoak ezartzen ditu.

ESTRATEGIA FORMULATZEKO BALIATUTAKO PRINTZPIOAK

Estrategia modu egokian garatuko eta landuko dela bermatzearren, honako printzipio hauetan oinarrituta formulatu da:

- **Helmuga turistikoaren egungo egoerara egokitutako kalitateari buruzko informazioa**, prozesu osoan zehar erabakirik onenak har daitezzen
- **Sektorearen parte-hartzea** lurraldeko gako-eragileen dibertsitate baten eta kopuru baten aurreikuspenak eta ekarpenak txertatzeko
- **Estrategiaren eta dagokion Ekintza-planaren ikuspegiaren**, helburuen eta funtsezko jarduketaren orientazio errealista

ESTRATEGIA PRESTATZEKO LAN-METODOLOGIA

Euskal turismo-sektorearekin lankidetzan egindako lanetik abiatuta egin da Estrategia, eta elkarren artean lerrotatuta eta integratuta dauden bost fasetan sekuentziatu da:

Sektorea berreskuratzea

Ezinbestekoa da Covid-19ak izandako ondorioei erantzutea, 2019an jarduera turistikoa suspertzea eta berreskuratzea ahalbidetuko duten politikak eta estrategiak planteatuz.



1. Marka kontzeptuala

Euskal turismo-sektorearen palanka-ardatzak zehaztea. Horien inguruan eratu dira abiapuntuko diagnostikoaren egituraketa, gogoeta estrategikoa eta Estrategiak etorkizunean bilduko dituen jarduketaren plangintza.



2. Abiapuntuko egoera

Zenbait informazio-iturri berrikustea euskal turismo-sektorearen erronka nagusiak ulertzeko, haren esparru estrategikoaren, aldaketa-joeren, eskaria- eta eskaintza-zifrak eta lehiakortasun-faktoreak oinarri hartuta.



3. 2030 horizontea

Euskal turismo-sektorea eta Garapen Jasangarrirako Helburuak lerrotatzeari buruzko gogoeta egitea, bai eta 2030 horizonteko elementu estrategiko nagusiak definitzea ere: ikuspegia, balioak eta helburuak.



4. Ekintza-plana

Ekintza-plana 2025. urtera arteko ibilbide-orri argia izatea, lurraldearen gaineko lan-ildoak eta trakzio-proiektuak ezartzen laguntzeko.



5. Hedatzea eta kudeatzea

Turismo Jasangarriaren Euskal Estrategia eta dagokion Ekintza-plana osatzen dituzten elementuak hedatzeko eta horien jarraipena eta kudeaketa egiteko sistematika nagusiak definitzea.

PARTE-HARTZE PROZESUA

Aurkeztutako metodologiaren faseei heltzeko, Eusko Jaurlaritzako Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailak, Basquetour – Turismoaren Euskal Agentziarekin batera, partaidetza prozesu bat diseinatu eta gidatu du. Prozesu horri esker, euskal turismo sektorearen kezka eta ekarpen guztiak jaso ahal izan dira, ikuspegi gehienak izan daitezen ulertzeko, hausnartzeko eta orientazio estrategikoa emateko.

Prozesu hau urtebeteko iraupena izan du, eta hainbat dinamika mota egin dira – bilerak, elkarriketak, inkestak, gaikako mahaiak eta WOKA –, euskal turismo ekosistemako askotariko eragileei sektorearen indarguneei eta ahuleziei buruz hausnartzeko eta iritzia emateko aukera eskainiz, baita plangintza-ziklo berri honetako aukerei eta mehatxuei buruz ere.

Parte-hartze prozesuaren mugarrak

3

MAHAI TEMATIKO

estrategiaren funtsezko ardatz nagusiei modu fokalizatuan heltzeko eta dagozkien arrakasta-faktoreak identifikatzeko.

+40

LAN BILERA

prozesu osoan landutako elementuen jarraipena, hausnarketa eta baliozkotzea egiteko.

+30

ELKARRIZKETA

euskal turismo sektorearen egungo egoera ulertzeko eta etorkizunean garatu beharreko jarduera-ildo posibleak identifikatzeko.

+1.000

INKESTA

euskal turismo-eskaintzak dituen zailtasun nagusiak aztertzea eta beste turismo-helmuga batzuen eskari-faktoreak identifikatzera bideratuak

3

WORLD CAFÉ (WOKA)

estrategiaren eta Ekintza Planaren elementuei buruz hausnartzeko, lurralde-ikuspegia kontuan hartuta: hiriburuak, kostaldea eta barrualdea.



Ilde horretan, aipagarria da prozesuak hainbat tipologia eta idiosinkrasiako ehunka gako-eragile inplikatu dituela.

Erakunde publikoak	Enpresa pribatuak	Komunitate zientifikoa
• Udalak • EUDEL • Turismo-elkarlanerako erakundeak • Turismo-baliabideak • Convention Bureau eta biltzar-jauregiak • Foru-aldundiak • Eragile sozial eta ekonomikoak • Merkataritza-ganberak • Eusko Jaurlaritza – euskal turismo-sektorerako garrantzitsuak diren beste zuzendaritza batzuk • Turismoaren balio-kateko beste zerbitzu publiko batzuk: bulegoak, behatokia, museoak eta turismo-sareak	• Ostalaritza eta jatetxeak • Ostatuak: hotelak, landetxeak, kanpinak eta apartamentuak • Turismo-gidak • Bidaia-agentziak • OPC • Enpresa artistikoak eta kulturalak • Natura eta turismo aktiboko enpresak • Turismoaren balio-katearekin lotutako beste enpresa eta enpresari-elkarte batzuk	• Ostalaritzako eta turismoko prestakuntza-zentro arautuak • Unibertsitateak • Zentro zientifiko-teknologikoak • Erreferentziako ikertzaileak • Aholkularitza-enpresak • Komunitate zientifikoarekin lotutako beste eragile batzuk

ESTRATEGIAREN GAKO-ELEMENTUAK

Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategiak euskal turismo-sektorea suspertzeko eta eraldatzeko lan-ikuspegi eta -esparru globalak ezartzen ditu, eta, aldi berean, urte anitzeko eta urteroko operatibizaziorako mekanismoak aurreikusten ditu.

2023 • — 2024 — 2025 — 2026 — 2027 — 2028 — 2029 — • 2030

Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategia	
2030erako ikuspegia	
Helburu estrategikoak	
Helburu estrategikoei lotutako adierazleak	
Balioak	
Palanka-ardatzak	

Urte anitzeko ekintza-planak	
Urte Anitzeko 2023-2025 Plana	Urte Anitzeko 2026-2030 Plana
Palanka-ardatzak	
Ildo estrategikoak	
Proiektuak	
Proiektuei lotutako adierazleak	

Urteko kudeaketa-planak, aurrekontu orokorrekin lerrokatuta							
Urteko plana 2023	Urteko plana 2024	Urteko plana 2025	Urteko plana 2026	Urteko plana 2027	Urteko plana 2028	Urteko plana 2029	Urteko plana 2030
Proiektuak							
Ekintzak							



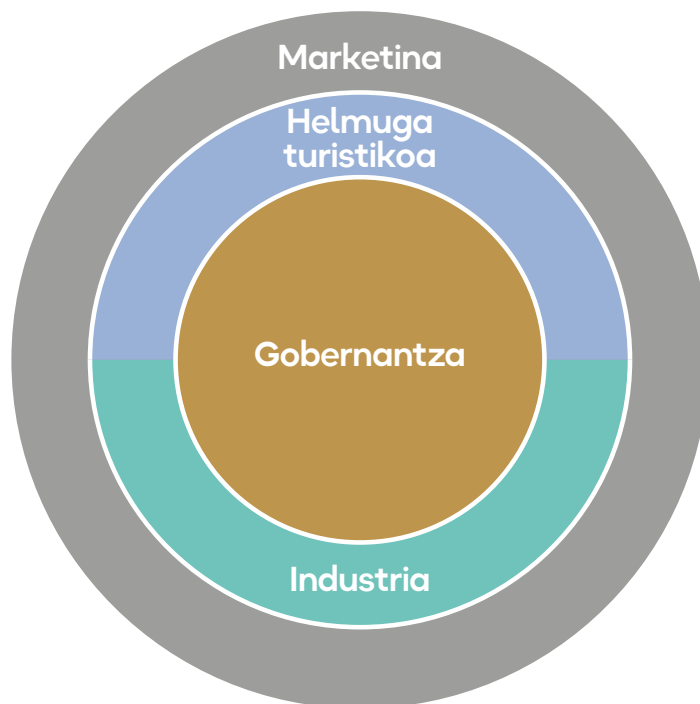
GJHei egindako ekarpena

GJHei egindako ekarpenaren adierazleak

	Elementu estrategikoak		Elementu operatiboak		Kudeaketa-elementuak
---	------------------------	---	----------------------	---	----------------------

1.4. Euskadiko turismoaren kontzeptu-esparrua

Euskadiko turismoa 4 palanka-ardatz nagusiren inguruan egituratzen da, euskal turismo-sektoreko jarduketa-eremu nagusiak irudikatzen dituztenak: helmuga turistikoa, industria, marketina eta gobernantza. Horrela, palanka-ardatz horiek izan dira Estrategia hau prestatzeko abiapuntuko diagnostikoaren, gogoeta estrategikoaren eta etorkizuneko plangintzaren egituraketa-oinarria.



Helmuga turistikoa

Lurraldea hainbat gaitasunekin hornitzea, bisitarientzat erakargarria, inklusiboa eta arduratsua izango den bisita konfiguratzeko xedez, lurraldearen bereizgarri diren ondare eta balio sozial, kultural eta naturalak une oro zainduz.



Industria

Euskal enpresa-ehunaren lehiakortasunean zentratzen da, modernizatzeko, espezializatzeko eta bisitarien egungo eta etorkizuneko beharretara egokitzeko, bai eta enpresa-garapena eta ekintzailatza bultzatzeko eta inbertsioak erakartzeko ere.



Marketina

Lurraldearen irudian eta markan oinarritzen da, lurraldearen bereizgarri diren ezaugarrien arabera, eta irudi eta marka hori merkaturatzea, sustatzea eta komunikatzea, pertsonalizatuta, segmentatuta eta definitutako xede-publikoaren interesetara eta premietara egokituta.



Gobernantza

Lurraldeko turismo-jardueraren lidergo partekatu gisa eratzen da, kooperazio aktibo, koordinatu eta gardenaren bidez, Euskadiko turismo-ekosistemaren eragile gakoekin batera, eta euskal turismo-sektorea garatzeko sareetan eta aliantzetan modu aktiboan lankidetzan aritzea.

1.4.1. Helmuga turistikoa

Euskadi toki ideala da denbora gutxian erakargarritasun turistikoa ugari gozatzeko: askotariko paisaia, milurteko kultura eta gastronomia famatua; guztia ere bertako mendi eta haranen ibilbide berdeak eta kostalde paregabearen urdinak lagunduta. Helmuga turistikoa berezi horretako hiriburuen abangoardia eskutik doa landa-munduko tradizioarekin eta bizirik dirauen Europako hizkuntzarik zaharrenarekin. Hotsandiko historia duen lurraldea da; pertsonaia ospetsuek bertan ehundu dute beren nortasuna: itsas, industria- eta nekazaritza-izaera du ezaugarri, beti askotarikoa, ekintzailea eta mundu mailako erreferentzia izanik.

EUSKADIKO MAPA TURISTIKOA



Iturria: geuk egina.

Horrek guztiak helmuga turistikoa paregabe bihurtzen du Euskadi, askotariko turismo-eskaintza aberats eta autentikoa izatearen ondorioz. Turismo-potentzial handia duen lurraldea da: txoko txiki bakoitzak bisitatzeko plan desberdin ugari eskaintzen ditu, eta turismo-ekosistemako eragile guztiak bat datoz balio erantsi handiko proposamena bermatzeko, esperientzia turistikoa, gogobetetasuna eta leialtzea maximizatzean palanka-efektua duena.

EUSKADIREN TURISMO-POTENTZIALITASUNAK

Euskadiren balio-proposamena aktibo turistikoen aukera zabal, askotariko eta osagarri batetik abiatzen da; besteak beste:



Hiri eta herri xarmagarriak

Hiriburu handien (Bilbo, Donostia eta Gasteiz) eta barnealdeko nahiz kostaldeko herri xarmagarrien nahasketa orekatu, plural eta osagarria.



Ospe handiko gastronomia eta enoturismoa

Luxuzko janari-edariak mundu guztiaren eskura, pintxo gisa aurkeztutako bertako sasoiko produktuetatik abiatuta, eta Arabako Errioxako ardo on batekin, txakolinarekin edo sagardoarekin lagunduta.



Milurteko kultura

Ondo gordetako ohiturak: mitologia, elezaharrak, herri-kirolak, historia, folklorea, dantza, literatura, jai herrikoiak eta antzinako hizkuntza (euskara).



Abangoardiako artea

Nazioarteko erreferentziazko museoetan erakusgai dauden jatorrizko eskulturak eta garrantzi handiko pinturak biltzen dituzten arte-adierazpenak.



Nortasun bereziko ondare eraikia

Askotariko arkitektura-ondasunak: industrialak (labe garaiak, zubiak, fabrikak...), erlijiosoak (bideak, santutegiak...) nahiz hirigune historikoetakoak.



Natura paregabea

Ibilbide, bidezidor eta paisaia txundigarri ugari, bai kostaldeko inguruneetan (itsaslabarrak, badiak, geoparkeak...), bai barnealdekoetan (parke naturalak, gunee babestuak, itsasadarrak...).



Kirolaren eta abenturaren praktika aktiboa

Lehorreko, uretako eta aireko jarduerak, lurralde osoan zehar hainbat inguruneetan sentsazioz betetako turismo-esperientziez gozatzeko aukera ematen dutenak.



Erreferentziazko ekitaldi programatuak

Ekitaldien agenda, jaialdiak eta era guztietako gertakariak -arte, kirola, gastronomia...-, helmuga turistikorako trakzioa bultzatzen dutenak.



Bilerak, pizgarriak, biltzarrak eta konbentzioak

Urte osoan zehar negozio-turismoa bultzatzeko aukera ematen duten espazio, azpiegitura eta profesionalen eskaintza zabala.

Iturria: Basquetour-en baliabideen inbentarioa.

Aktib horiek guztiak funtsezko elementuak dira helmuga turistikorako turismo-eskaintza osatzeko. Elementu horien gaitasunak ulertzea, haiek eraldatzeko, dibertsifikatzeko eta espezializatzeko estrategiak diseinatzea eta halakoak nabarmentzeko proposamen berriak planteatzea izango da Estrategiaren erronka nagusietako bat, Helmuga turistikoaren denbora-, gai- eta lurralde-desestazionalizazioari laguntzeko, eta, horrenbestez, euskal turismo-sektorearen lehiakortasuna/errentagarritasuna hobetzen laguntzeko.

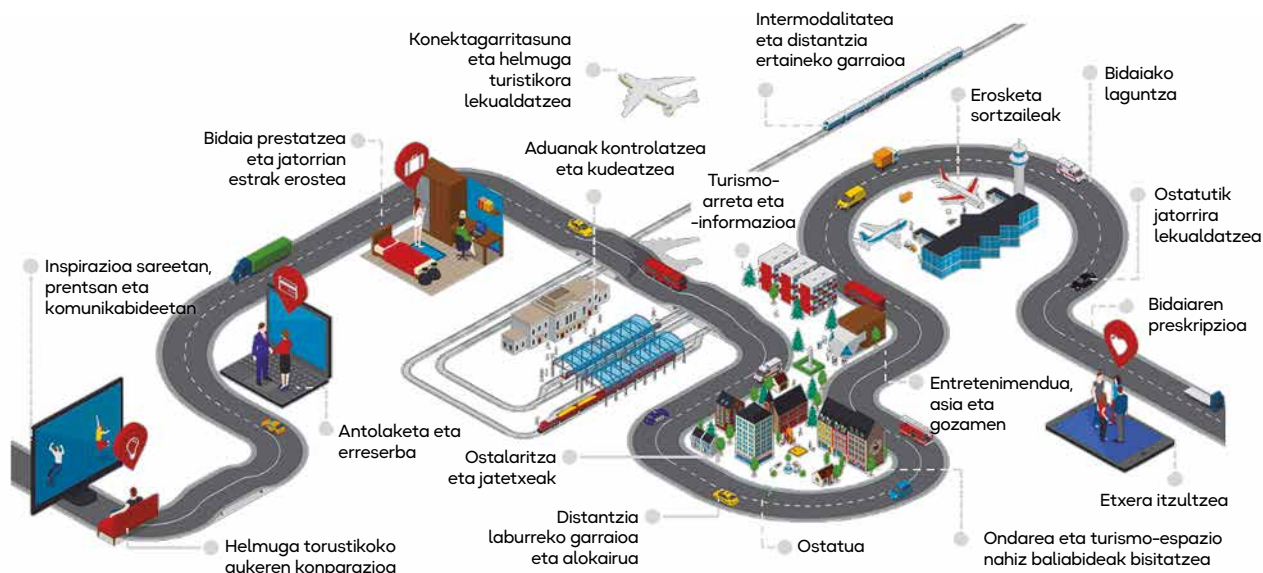
Euskadiren balio-proposamena



1.4.2. Industria

Euskadiko turismo-eskaintza antolatzeko, eraldatzeko eta sendotzeko funtsezko beste zutabe bat industria da. Enpresa-ehuna osatzen duten turismo-enpresak eta -establezimenduak benetako motorrak dira bisitariaren eta Helmuga turistikoaren arteko harremanetarako puntu guztiei erantzuna emateko balio-proposamenak planteatzean.

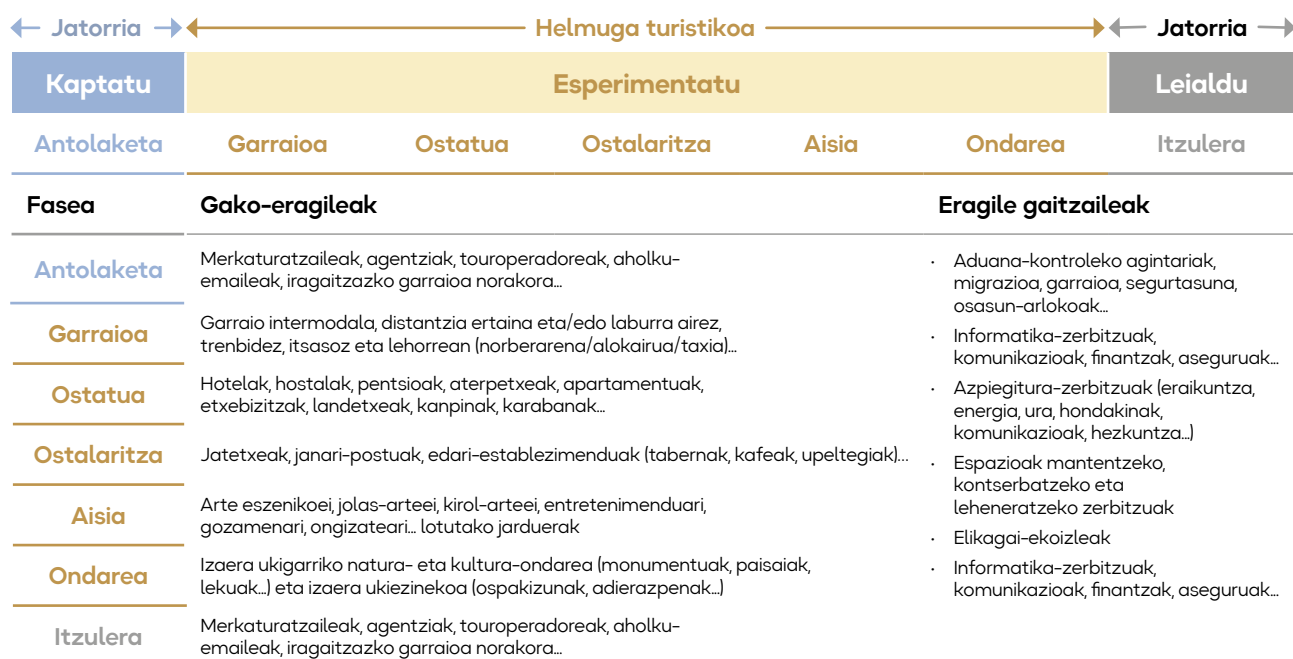
TOURIST JOURNEY



Iturria: Deloitte

Euskadira datorren bisitariaren esperientzia turistikoa maximizatzeko, Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategiak kontuan hartu behar ditu gako-eragile bakoitzak balio-katean bertan gaitzaile gisa dituen heldutasun-maila eta etorkizuneko rola.

EUSKADIKO TURISMOAREN BALIO-KATEA



Iturria: Geuk egina, TMEn ereduaren oinarrituta.

LEHIAKORTASUN-KATALIZATZAILEAK

Euskal turismoaren balio-katea osatzen duten eragileetako bakoitzaren lehiakortasuna hobetzen laguntzeko, arreta berezia eskaini behar zaie lehiakortasunaren katalizatzaile gisa jardun dezaketen elementuei:



Berrikuntza

Produktu, zerbitzu eta prozesu berriak gehitzea edo hobetzea, efizientzia, eraginkortasuna, eta, horrenbestez, errentagarritasuna bera handituz.



Teknologia

Ondasunak, zerbitzuak, edo helburu zehatzak lortzeko erabiltzen diren tekniken, trebetasunen, metodoen eta prozesuen batura.



Gobernantza

Hainbat eragilek elkarrekin lan egitea eta arlo publikoa eta kolektiboa kudeatzeko eta garatzeko prozesu berriak diseinatzea ahalbidetuko duten bideak irekitzea.



Irisgarritasuna

Segurtasuneko eta erosotasuneko gutxieneko baldintzak ahalik eta modu autonomo eta naturalenean bermatuko dituen diseinu unibertsala edo pertsona guztientzakoa.



Jasangarritasuna

Hazkundearen eta ingurumen-ingurunea eta gizarte-ingurunea zaintzearen arteko oreka, etorkizun bidezkoagoa, askotarikoagoa eta lurraldearekiko eta bertako biztanleekiko errespetuzkoagoa bermatzeko.

Iturria: geuk egina, NTA ereduaren oinarrituta.

TURISMO ARDURATSUA

Elementu horiez gain, seigarren bat gehitu behar da, etika turistikoari lotua. Alde horretatik, eragile guztiek konpromisoa hartu behar dute beren jardueran erantzukizuna sustatzen duten oinarritzko printzipio batzuekin.

Euskadiko turismoaren kode etikoa



TALENTUAREN KUDEAKETA

Hala ere, ez du ezertarako balio lehiakortasuna hobetzen laguntzeak, Euskadiko enpresa-ehunaren oinarriak finkatu gabe egonez gero. Horretarako, zalantzarik gabe, sektore horretako profesionalak ondo prestatuak eta motibatuak egon daitezten eta kalitatezko enplegu egonkorrak izan ditzaten lagundu behar da, beren karrera profesional osoan zehar ingurune erakargarriak sortuz.

Hezkuntza	Kaptazioa	Atxikipena	Profesionalizazioa	Transferentzia
Gazteei hasierako prestakuntza ematea programa indartsuen bidez eta erreferentziako hezkuntza-erakundeekin batera	Talentu motibatuaren eta kualifikatuaren interesa eta inklusioa iradokitzen dituzten ingurune erakargarriak diseinatzea	Lan-baldintzak erraztuko dituzten eta talentuak beste sektore batzuetara ihes egitea saihestuko duten pizgarriak bultzatzea	Profesionalen etengabeko prestakuntza, haien trebetasunak eta gaitasunak hobetuz	Ezagutzaren sozializazioa sustatzea eta negozioen ondare-transmisioari laguntzea

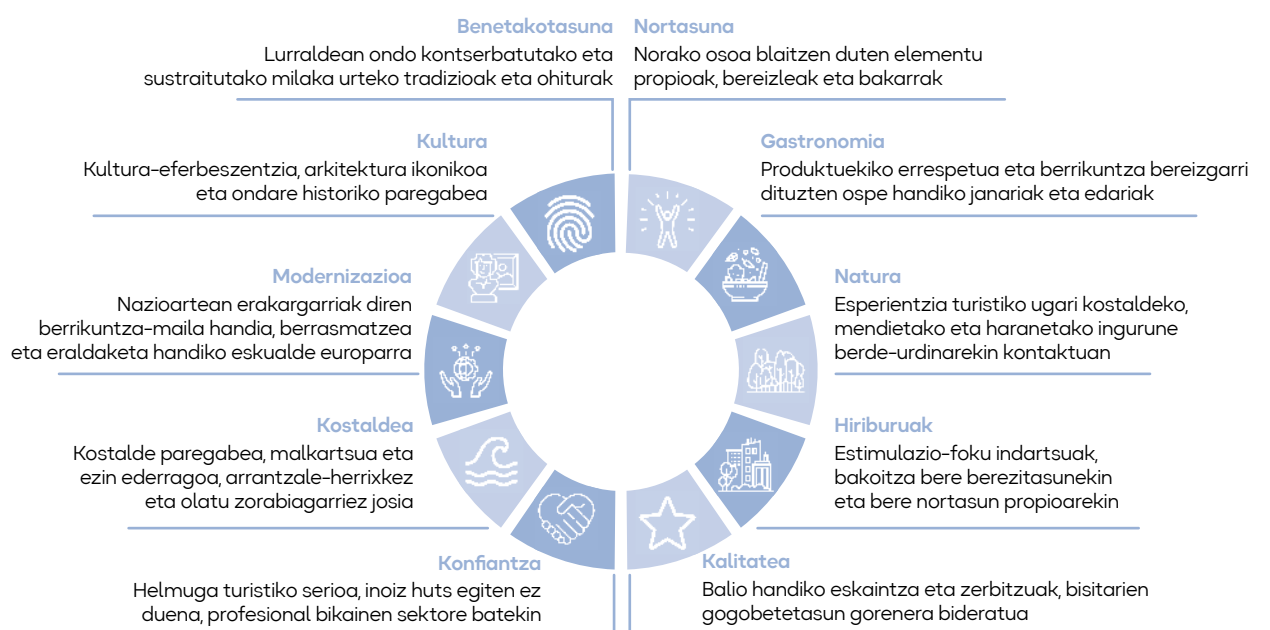
Lan-munduan txertatzen lagunduz gero edo lanbide-prestakuntza hobetuz gero –bai karreraren hasieran eta bai karreraren zehar–, euskal turismo-sektorearen oinarriak ezarriko dira, sektorearen enpresa-garapena eta ekintzailtza indartuz eta inbertsioak lurraldera erakarrit.

1.4.3. Marketina

Ezinbestekoa da marketin-estrategia argi bat edukitzea, Helmuga turistikoaren merkaturatzearekin, sustapenarekin eta komunikazioarekin lotutako posizionamenduari, markari, produktuei, merkatuei, segmentuei eta beste edozein ekintzari buruzko gidalerroak ezartzeko. Horren ondorioz, eragile guztiek batera egin ahal izango dute lan, xede-publikoa erakarriko dute, pertsonalizaziotik eta segmentaziotik abiatuta esperientzia maximizatu ahal izango dute, eta Euskadiko bisitariak jarritako espektatibak bete ahal izango dituzte.

POSIZIONAMENDU TURISTIKOA

Euskadik etorkizunerako turismo-posizionamendua du, lurraldeko ezaugarri nagusien palanka-efektua duena.



Iturria: Chías Marketing.

MARKA TURISTIKOA

Posizionamendu turistikoarekin bat etorri eta identitatearen, nortasunaren, irudiaren eta balioen adierazpen gisa, Euskadi Basque Country marka turistikoak erantzuna ematen die Helmuga turistikoaren xede den publikoari helarazi nahi zaizkion mezuei.

Hala ere, bisitari posibleak lurraldera erakartzeko eta balio erantsia gehitzeko asmoz, interes-gai gisa identifikatu da Euskadi Basque Country markaren osagarritasuna, beste gako-elementu batzuekin batera, hala nola Helmuga turistikoak, baliabideak eta ekitaldiak.

Lurraldearen marka: Euskadi
Basque Country



Aterki-marka Euskadi Basque Country

Lotutako marka osagarria
Helmuga turistikoak

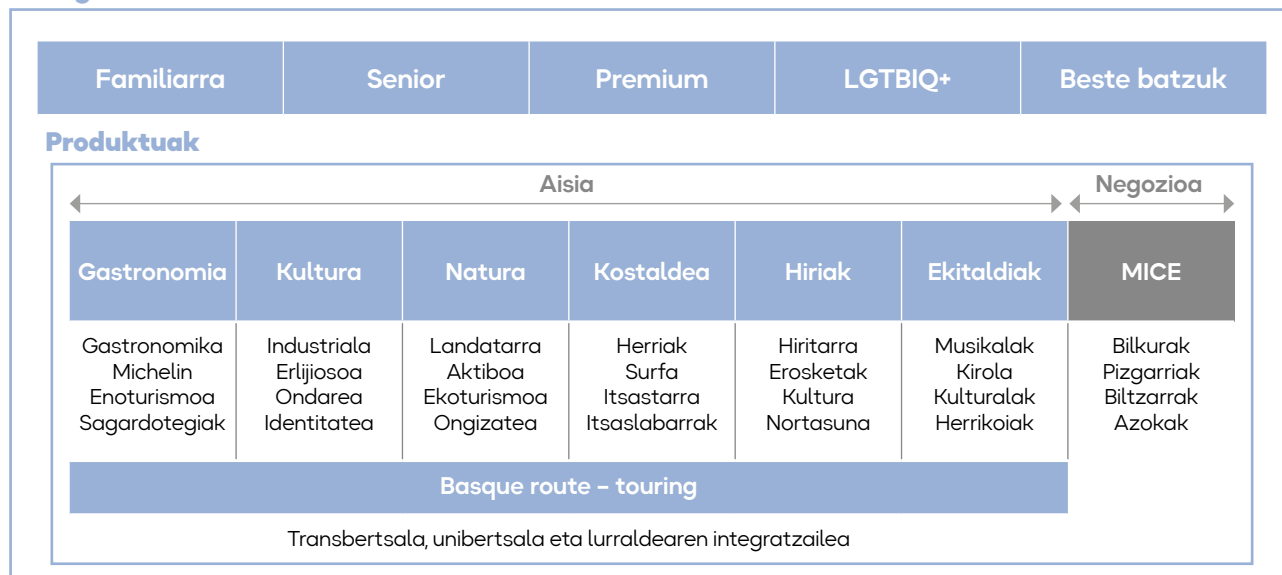
Lotutako marka osagarria **baliabideak**

Lotutako marka osagarria **ekitaldiak**

PRODUKTU ETA SEGMENTU TURISTIKOAK

Bidaia antolatzeko prozesua esperientzia bereziak, desberdinak eta bisitari bakoitzaren interesetara egokituak bilatuz finkatzen den testuinguruan, funtsezkoa da euskal turismo-sektorearentzat produktu eta segmentu turistikoaren estrategia bat identifikatzea, haiek baliatuz Helmuga turistikoaren turismo-eskaintza egituratu ahal izateko. Horri dagokionez, nabarmentzekoa da Euskadiren ereduak: esparru integratzailea, malgua eta lehendik sartutako posizionamendu turistikoarekin erabat lerrokaturak:

Segmentuak



Iturria: Chias Marketing.

TURISMO-MERKATUAK

Lurraldearen eskaintza egituratzeaz gain, lurraldearentzat interesgarriak diren merkatu jaulkitzaileen estrategia bat planteatu beharko da.

Merkatu-estrategia				
zenbait lehentasunetan oinarritua		distantzia desberdinetan oinarritua		
Lehentasuna	Merkatua	Eremuetako distantzia	Merkatua	
Hurbiltasuna	Ihesaldiak eta asteburuak Merkatu-nitxoak eta interes bereziak	Laburra	Europa	Frantziako hego-mendebaldea
			Espainia 1	Madril, Katalunia, Gaztela eta Leon
			Espainia 2	Valentziako Erk., Galizia, Andaluzia
Irisgarritasuna	Aire bidezko zuzeneko konexioa Ibilbide interesgarri berriak irekitzea	Ertaina	Ipar Europa	Erresuma Batua-Irlanda, Europako iparraldeko herriak
			Erdialdeko Europa	Alemania, Austria, Herbehereak, Suitza
			Hegoaldeko Europa	Frantzia, Italia, Portugal
Errentagarritasuna	Gastu handiagoa eta batez besteko egonaldi luzeagoa Sasoi guztiak eta koiuntura hobea	Luzea	Ipar Amerika	AEB, Kanada, Mexiko
			Latinoamerika	Argentina, Brasil, Txile
			Asia	Japonia, Korea, Singapur
Aukera	Turespaña sustatzeko jarduketak Beste helmuga turistiko batzuetara doazen distantzia luzeak			

Iturria: Chias Marketing

Premisa argietan oinarrituz gero -egoera bakoitzera egokitze modukoak eta turismo-ekosistemako eragile nagusiekin partekatutak-, turismo-eskariari buruzko ezagutza hobea izango da. Horri esker, ahalik eta modurik onenean definitu ahal izango dira merkaturatze-jarduketak -offline nahiz online-; azken kontsumitzaileari (B2C) eta sektoreari (B2B) bideratutako sustapen-jarduketak; eta, azkenik, komunikazio-jarduketak (gako-mezuak-, kontakizuna, kanalak eta kanpainak, besteak beste).

1.4.4. Gobernantza

Euskal turismo-sektorean gobernu ona ezartzeko premia guztiz lotuta dago gobernantza, kudeaketa eta antolamendu egokiarekin. Turismo-ekosistemaren interesak zaintzea; haren jasangarritasuna bermatzea; eta haren ibilbidea gainbegiratzea eta bideratzea –lege-arauak eta etika modu parte-hartzailean, gardenean eta denboran mantenduta errespetatuz– bat etorriko da Estrategiaren inplementazioaren arrakastarekin.

ORDENAMENDU JURIDIKOA

Eusko Legebiltzarrak onetsitako *Turismoari buruzko* uztailaren 28ko 13/2016 Legea da Euskadin turismo-jardueraren erregulazioa eta antolamendua ezartzen dituen arau-esparrua, bai eta turismo-politikak lurralde osoan jardutean izango dituen printzipio, arau eta irizpideak xedatzen dituen ere. Gainera, administrazio publikoen eta industriaren maila desberdinen jarduketan koordinazioa bermatzeari jartzen dio arreta, eragile horietako bakoitzak bereganatu beharreko eskumenak eta atribuzioak zehaztuz.

LURRALDE-GARAPENA

Turismoa sektore ekonomiko zabala da, tipologia eta idiosinkrasia desberdinak inplikaturako jarduera ugari biltzen dituen. Horregatik, ezinbestekoa da turismo-baliabideak antolatzea, helburu hauekin: baliabideen gozamena eta babesa bateragarri egitea; baliabideen plangintza lurralde- eta hirigintza-mailan bideratzea; eta, bereziki, lurraldearen ezaugarri diren norakoen karga-ahalmena kontuan hartzea. Alde horretatik, turismoa *Euskal Herriko Lurralde Antolamenduari buruzko* maiatzaren 31ko 4/1990 Legean oinarritzen da une oro. Lege horren bidez, Euskadiko turismo-jardueraren garapen jasangarria harmonizatzen eta ziurtatzen da.

Gainera, lehen aipaturako Legean jasotako Euskadiko Turismoaren Lurralde Plan Sektorialarekin bat etorritik eta *Euskadiko turismo-lehiakortasuna sustatzeko laguntza-programa* arautzen duen *Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo* sailburuaren 2011ko uztailaren 13ko Aginduarekin bat, nabarmentzen da lurraldeak gaur egun turismo-espazioa antolatzeko eta garatzeko funtsezko bi elementu dituela:

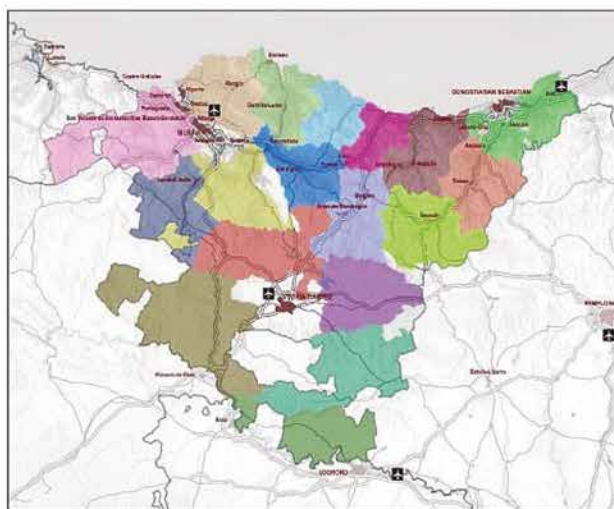
Euskadiko Turismoaren Legea



Euskal Herriko Lurralde Antolamenduari buruzko Legea

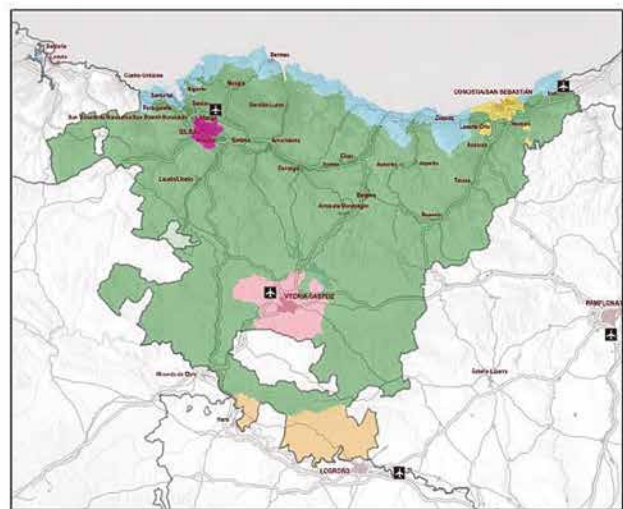


Turismo-elkarlanerako eta -kudeaketarako erakundeak



Alena Valley	Goierri de Arriba Nerbioi	Rioja Alavesa
Behemendi Donostialdea Bidasoa	Izki Montaña	Tolomendi Tolosaldea
Delta Geraia Deba Goleia	Jata Ordo Uribe	Urkola Durangalde
Debeneri Dabobanena	Larreda Llanada Alavesa	Urkola Urola Kosta
Erkartsmeadi Erkartiri	Las Arribas Las Arribas	Urkola Urola Kosta
Goleia Goleia	Marilegoietas	Zabala Cantabria

Marka turistikoak



Monte y Valles Vascos	Elbaio
Costa Vascos	San Sebastián
Rioja Alavesa	Vitoria-Gasteiz

Iturria: Euskadiko Turismoaren Lurralde Plan Sektorialari buruzko aurretiazko azterketak

ALIANZAK ETA SAREAK

Aurrerabidea ez dago elkarlanik gabe ulertzerik. Horregatik, euskal turismo-sektoreak taldean egin behar du lan, eta lurraldekoak edo sektorekoak ez diren beste eragile batzuekin batera saiatu behar du arazo komunak konponbideak bilatzen. Horretarako, ezinbestekoa da aliantzak eta sareak indartzea eta lankidetzak-hitzarmenak egitea, jardunbide egokiak, lan-ereduak edo sektorearen beraren premia espezifikoak erantzuna emango dieten proiektuak gauzatzeari erraztasunak emateko.



DINAMIZAZIOA ETA KOHESIOA

Aurrekoaren osagarri, euskal turismo-ekosistemak batasunean egin behar du lan, ikuspegiak eta espazioak partekatuz, espazio horretan industriaren eta Helmuga turistikoaren posizionamendua, errentagarritasuna, lehiakortasuna, sormena eta profesionalizazioa indartzeko aukera emango duten iritziak, ezagutza eta ekimen interesgarriak partekatu ahal izateko. Horretarako, funtsezkoa da elkarlan-mota guztiak bultzatzea; hots, publiko-pribatua, erakundearen artekoa, enpresen artekoa eta sektorearen artekoa.

Funtsezkoa da, beraz, sektorean dauden eragile ugarien arteko elkarlana eta erantzukidetasuna erraztuko dituzten egiturak, tresnak eta prozesuak diseinatzea. Horregatik, helburu argiak dituzten mahaia egituratzea, antolatzea eta dinamizatzea -eragileei behar bezala deituz, egoera bakoitzari egokituz eta haien denbora ikuspegi praktiko eta emaitzetara bideratutako baten arabera kokatuz- ezinbestekoa da sektorea hazteko, elkarlana indartzeko eta sektorearen kohesioa propiua lortzeko.

Euskal Turismo
Sarea - Saretour





EUSKADIKO MAHAIEEN SISTEMA

Turismoaren Mahaia					
Mahai azpisektorialak			Lurralde-mahaiak		
Industria	Helmuga turistikoa	Marketina	Hiriburuak	Kostaldea	Barnealdea
Lehiakortasun-katalizatzaileak	Produktuak, baliabideak eta arreta	Merkaturatzea, sustapena eta komunikazioa	Bilbo, Donostia eta Gasteiz	Kostaldea	Mendiak, haranak eta Arabako Errioxa
Adimen turistikoa					

Iturria: Euskadiko Turismoaren arloko Lurralde Ereduaren Kudeaketa Eskuliburua.

ADIMEN TURISTIKOA

Alderdi horietan guztietan, transbertsalki, adimen turistikoa dago. Azken teknologiak erabiltzeak duen balio berritzailetik harago doan mekanismo bat da hori. Industriaren enpresa-ehunak eta norakoek finkatu behar dute eredu hori, ezagutza kudeatzeko tresna gisa, erabakiak hartzen eta gobernantza moderno eta adimenduna lantzen une oro lagunduko duen tresna gisa. Esparru horren arabera, Turismo-behatokiak funtsezkoak dira turismoaren aldetik interesa duen informazioa kargatzeko, antolatzeko, prozesatzeko, aztertze eta bistaratzeko, euskal turismo-sektoreko balio-kateari laguntzen dioten eragile guztientzat izan dadin baliagarri.

**Enfokatur Turismoaren
Euskal Behatokia**



Arabako Errioxa...

produktuekiko errespetua
eta etengabeko berrikuntza
bereizgarri dituzten janari-edari
famatuengatik ezaguna



1.5. Abiapuntuko egoera

1.5.1. Euskadiko turismoaren joko-esparrua

Jasangarritasunaren ikuspegitik eratutako estrategia berri bat behar bezala formulatzeko, ezinbestekoa da mundu-mailan, Europan, Estatuan eta autonomia-erkidegoan garatzen diren gidalerro, estrategia eta politika nagusien ikuspegi orokorra edukitzea. Horrela, euskal turismo-sektoreko joko-esparrua gaur egun eta etorkizunean definituko duten gai eta ildo nagusiak identifikatu ahal izango dira.

MUNDU-MAILAKO ESPARRUA

Mundu-mailan, badira turismoaren jarraibideak maila globalean ezarri dituzten hainbat dokumentu azpimarragarri:

- **Turismoaren Mundu Erakundearen (TMEn) Estrategiak** planteatzen du bere jarduketak bideratzea turismoa agenda globalean integratzera, turismoaren lehiakortasuna hobetzera, turismoaren garapen jasangarria sustatzera, pobrezia murriztera, ezagutza, irakaskuntza eta gaikuntza sustatzera eta asoziazionismoari laguntzera.
- **TMEk Turismoari eta Landa Garapenari buruz emandako gomendioek** landa-eremuetan turismoa sustatzen lagundu nahi diete sektore publikoari zein pribatuari, eremu horietako garapena inklusiboa, jasangarria eta erresilientea izan dadin. Horretarako, arlo hauek bultzatzea aholkatzen du: inbertsioa, gaitasunen garapena, finantzaketarako sarbidea, azpiegituren garapena, eraldaketa digitala, garapen jasangarria, inpaktuen ebaluazioa, gobernantza hobekuntza eta emakumeen ahalduntzea.
- **Garapen Jasangarrirako 2030 Agendan** oinarrituta, Nazio Batuek adierazten dute turismo-sektoreak gaitasuna duela garapen jasangarriari zuzenean edo zeharka laguntzeko, GJH hauekin bat etorriz:



- Pandemiaren aurreko egoerari erantzuna emateko asmoz, **COVID-19aren ondorengo Turismoa Suspertzeko Plana** berreskuratze-gida gisa eratzen da, eta lehenetsia ematen die likidezia emateari eta enplegua babesteari, konfiantza berrezartzeari segurtasuna eskainiz, lankidetzak publiko-pribatua indartzeari, mugak modu arduratsuan irekitzeari eta berrikuntza eta jasangarritasuna normaltasun bihurtzeari.

EUROPA-MAILAKO ESPARRUA

Bestalde, Europako esparruan bi funtsezko dokumentu identifikatzen dira:

- Europako Batzordearen **Europa, munduko lehen helmuga turistikoa: Europako turismorako esparru politiko berri bat** komunikazioak, turismoarekin otutako ekimenen ikuspegi koordinatua ezartzen du eta ekintza-esparru berri bat definitzen du, Europa mailako edo nazio anitzeko hainbat ekimen proposatuz. Horrela, turismoaren aldeko ekintzak lau ardatzen inguruan bil daitezke:
 - **Europar turismo-sektorearen lehiakortasuna sustatzea**
 - **Turismo jasangarri, arduratsu eta kalitatezkoa garatzea**
 - **Europar helmuga turistiko jasangarri eta kalitatezkoak biltzen dituen multzo gisa duen irudia sendotzea**
 - **EBko finantza-politikek eta -tresnek turismoa garatzeko duten potentziala maximizatzea**

- **Turismoa Europar hurrengo hamarkadan: jasangarria, erresilientea, digitala, globala eta soziala**, dokumentuak, Europar Batasuneko Kontseiluarenak, turismoaren arloko gomendio batzuk ezartzen ditu, Europako Itun Berdearen gidalerroekin bat etorritik:

Turismo jasangarri eta arduratsua	Etengabeko prestakuntza	Lehiakortasuna eta eraldaketa digitala
• Baliabide eta balio naturalak, sozialak eta kulturalak errespetatzea, bai eta tokiko komunitateen ongizatea ere • Klima-neutraltasunerantz eta hondakinen kudeaketarantz trantsizioa egitea • Turismo-estrategia jasangarriak, arduratsuek eta erresilienteak garatzea • Fluxuak eta lurralde-oreka kudeatzea • Itun Berdea, GJH, etab.	• Kalitatezko hezkuntza ematea eta konpetentziak garatzea • Gazteei eta genero-berdintasunari arreta ematea • Ikasleen eta profesionalen arteko trukeak egitea • Prestakuntza, konpetentzia eta trebetasun digitalak eskuratzea	• Turismoaren arloko ETEen eta mikroenpresen potentziala lantzea • Teknologia berriak, digitalizazioa, IKTak eta datu-trukea sustatzea • Sektorean adimen artif. eta big data sustatzea, EBren datu-est.-rekin lerrotatuta • Europako berrikuntza digitaleko huben sarea bultzatzea

ESTATU-MAILAKO ESPARRUA

Esparru nazionalari dagokionez, hainbat dokumentu hartzen dira erreferentziatzat turismoaren sektorean gidalerroak identifikatzerakoan:

- **Suspertze, Eraldatze eta Erresilientzia Plan Nazionala. España Puede**, ekimenak ekonomia nazional osoaren eraldaketa bideratuko duten egiturazko inbertsioen eta erreformen agenda bat du. Horrela, lehen palanka-politikaren barruan (Industria-ehunaren eta ETEaren modernizazioa eta digitalizazioa, turismoa suspertzea eta Espainia ekintzailea bultzatzea) 14. osagai hau dugu: Turismo-sektorearen modernizazio- eta lehiakortasun-plana, 3.400 milioi euroko finantzaketa duena, eta honako inbertsio hauek dituena:

Turismo-ereduaren eraldaketa (1.923 M€)	Digitalizazioa eta adimena (337 M€)	Penintsulaz aparteko turismo-erresilientzia (220 M€)	Lehiakortasunerako jarduketak bereziak (920 M€)
---	-------------------------------------	--	---

SEEPNren funtsei esker, hainbat plan estrategikoko garatu dira turismoaren arloan nazio-mailan.

- Etorkizuneko **Espainiako Turismo Jasangarriaren 2030 Estrategiaren** helburua da Espainiako turismoa hazkunde-eredu iraunkor eta jasangarri baterantz eraldatzeko oinarriak ezartzea, munduko lidergo-posizioari eutsi ahal izateko. Asmo hori lortzeko, 8 gako-palanka ditu Estrategiak.
 1. Helmuga turistikoa
 2. Talentua
 3. Esperientziak eta produktuak
 4. Konektagarritasuna, intermodalitatea eta turismo-mugikortasuna
 5. Ingurumen-jasangarritasuna
 6. Jasangarritasun sozioekonomikoa
 7. Digitalizazioa
 8. Gobernantza

- **Turespañaren 2021-2024 Marketin-estrategiak** lurraldeko eta sektoreko erakunde kudeatzaile turistikoek lehentasunak finkatzea du helburu, merkataritzaren marka eta laguntza sustatzeari begira:
 - Sustapen-estrategia bereziak indartzea
 - Balio bereziko proposamen bat garatzea
 - Datuetan oinarritutako adimen-eredu bat garatzea
 - Marketin digitaleko estrategia indartzea
- **Modernizazio eta Lehiakortasunerako 2021-2024 Planaren** helburua turismo-lehiakortasunaren esparruan nazio-mailako lidergoa mantentzea da, honako esparru hauetan lagunduz:
 - Eredua jasangarritasunerantz eraldatzea
 - Produktua garatzea eta ekosistema modernizatzea
 - Digitalizazioaren eta adimen lehiakorren aldeko apustua egitea
 - Lehiakortasunaren arloan apustu bereziak egitea
- **Helmuga turistikoetako Turismo Jasangarritasuneko Estrategiaren** helburu nagusiak bi dira: batetik, helmuga turistikoetako turismo-berrikuntzako hub bilakatzen laguntzea; eta, bestetik, eskualde desberdinetako helmuga turistikoek arteko loturak sortuz lurralde-koherentsia handiagoa lortzea.
- **Espainiako Turismo Esperientziak Planaren** helburuak hauek dira: produktu turistiko berriak garatzea eta helmuga turistikoetako gaitasunak hobetzea; turismo-esperientzien jasangarritasuna hobetzea; baliabideei, produktuei eta zerbitzuei aplikatutako trantsizio digitala bultzatzea; eta sektorearen gobernantza eta erresilientzia-gaitasuna hobetzea.

MAILA AUTONOMIKOAREN ESPARRUA

Autonomia-erkidegoaren mailan, bi dira Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategia gidatzen duten esparru-dokumentuak:

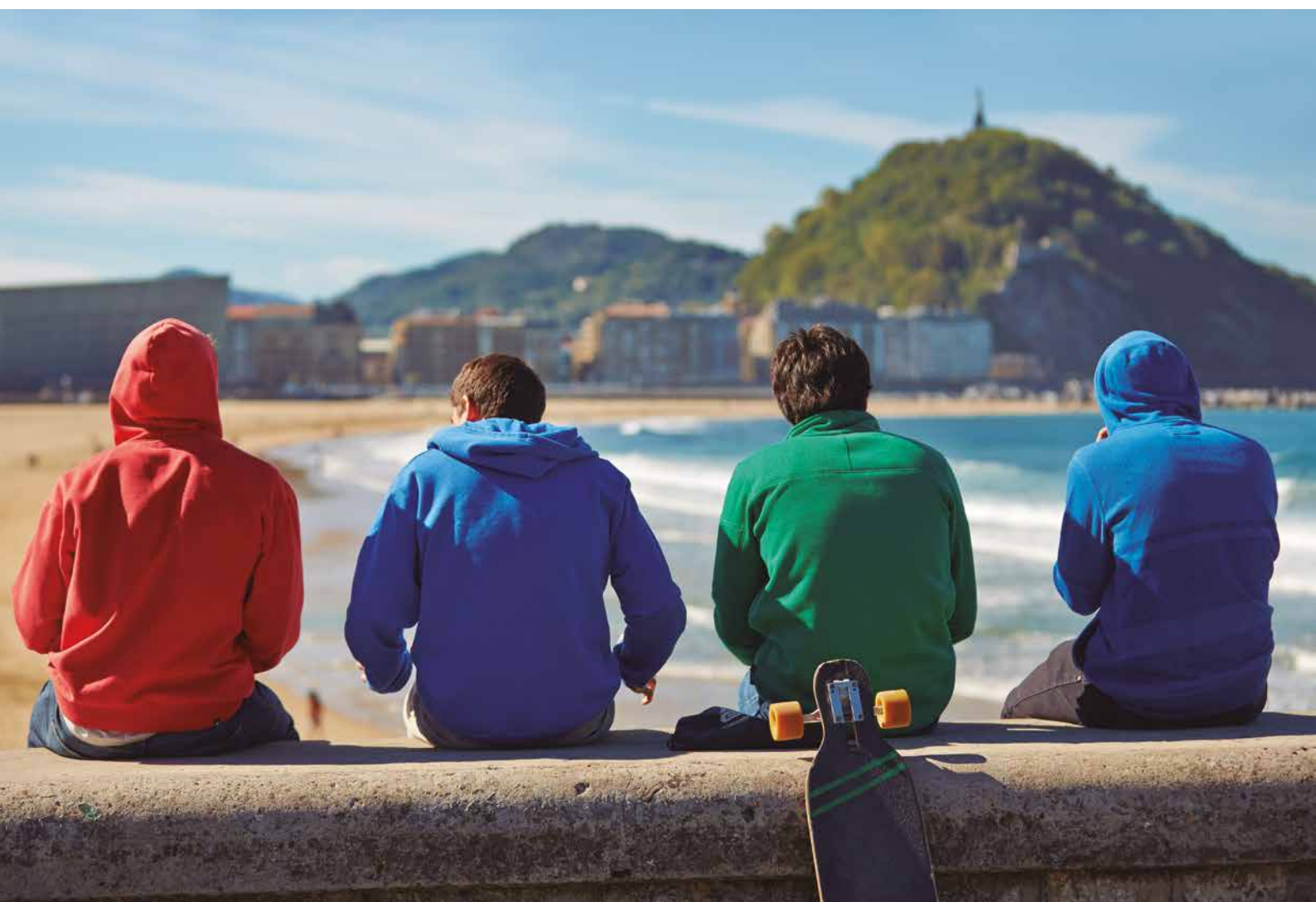
- **EAEko Suspertze eta Erresilientziaren 2021-2026 Programak (Euskadi Next 21-26)** jasotzen ditu Eusko Jaurlaritzak Europar Batasunaren Next Generation Funtsen esparruan proposatu dituen Euskadi suspertzeko, eraldatzeko eta haren erresilientzia handitzeko inbertsioak. Horrela, Euskadiko Suspertze-programa 8 eremu estrategikoren inguruan egituratzen da: *pertsonen osasuna eta zaintza, bizitza osoan zeharreko ikaskuntza, energia berriztagarriak sortzea, mugikortasun jasangarria, administrazioen, enpresen eta balio-kateen digitalizazioa eta berrikuntza, hiri-habitata, habitat naturala eta natura-hondamendien prebentzioa eta ekonomia zirkularra.*

NextEusBC-TI" proiektua

Proiektuaren helburua da lortzea Euskadiko eskualdeek eta udalerriek Helmuga Turistiko Adimenduna (HTA) metodologia eta ondoriozko ekintza-planak ezartzea, Euskadi Helmuga turistikoa bere osotasunean HTA Sarearen parte izan dadin. Ildo beretik, proiektuak enpresen eraldaketa digitala Turismo Enpresa Adimenduna (TEA) ereduaren bidez erraztea planteatzen du.

- **Euskadi Basque Country 2030 Agendak** Gobernu-programak eta hori garatzen duten politika sektorialek Nazio Batuen Garapen Jasangarrirako 17 Helburuei lotutako helburu eta jomugekin duten lerrokatze- eta ekarpen-maila islatzen du. Horrela, Gobernu-programa eta Nazio Batuen Agenda lotzen ditu, bigarrenaren espirituari erantzunez lehentasunak finkatzen lagunduko duen testuinguru unibertsal komun bat definitzen laguntzeko, lurralde-errealitatea kontuan hartuta. Hala, bertan jasotzen denez, XI. Legegintzaldiko Gobernu-programa bat dator Giza Garapen Jasangarrirako Estrategiarekin, honako hauen bidez:

15 herri-helburu
15 plan estrategiko
54 plan sektorial
28 legegintza-ekimen
175 konpromiso
650 ekimen
100 adierazle



1.5.2. Euskadiko turismoaren zifra nagusiak

Atal honek Euskadiko turismo-sektoreari eragiten dioten magnitude nagusien analisiari erantzuten dio, eta sektoreari lotutako ezaugarriak eta bisitariei buruzko aldagaiak diagnostikatzeko aukera ematen du.

TURISMO-INDUSTRIA

Analisia Euskadiko turismo-industria gehien mugatzen duten hiru eremuren inguruan egituratu da: enpresak, establezimenduak eta enplegua.

Aurkeztutako taulek eremu horiek 2017-2021 aldian izandako denbora-bilakaeraren emaitzak erakusten dituzte, baita lurraldearen arabera banaketa ere.

Zenbaketa globalean, ikusten da joera konstantea dela aztertutako denbora-tartean, bai Lurralde Historikoetan, bai autonomia-erkidegoan, guztira.

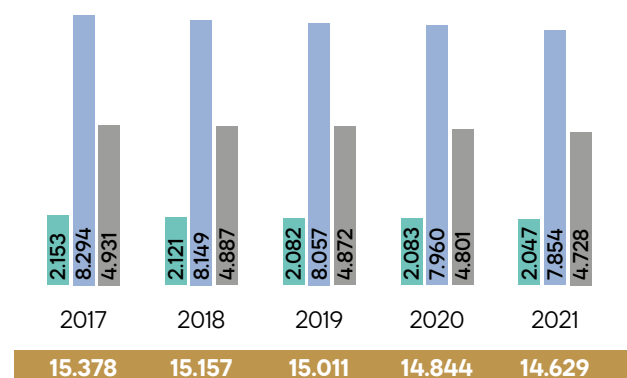
Turismo-enpresei dagokienez, ikusten da horien kopurua % 1,45 murriztu dela 2020arekin alderatuta. Enpresak 2017an guztira 15.378 izatetik 2021ean 14.629 izatera igaro dira; % 4,8ko beherakada gertatu da haien kopuruan, beraz.

Establezimendu turistikoiei dagokienez, % 0,036ko igoera identifikatu da 2020ko zifretatik 2021ekoetara. Eremu honetan, joera konstantea nabarmentzen da aztertutako aldian zehar, urteen artean aldakuntza handirik egon gabe, eta 2017-2021 aldian igoera globala % 0,04koa da.

Euskadiko turismo-sektoreko afiliatuen aldakuntza negatiboa izan da 2020-2021 aldian. Horrela, ikusten da 2021ean afiliazioak % 2,26 egin zuela behera, afiliatuen kopurua 2017an 98.047 izatetik 2021ean 95.828 izatera igaro baitzen. Enpleguak gorakada handia izan zuen sektorean, harik eta pandemia iritsi zen arte; une horretatik aurrera, beherakada nabarmena izan zuen, eta oraindik ez da egoera horretatik erabat suspertu.

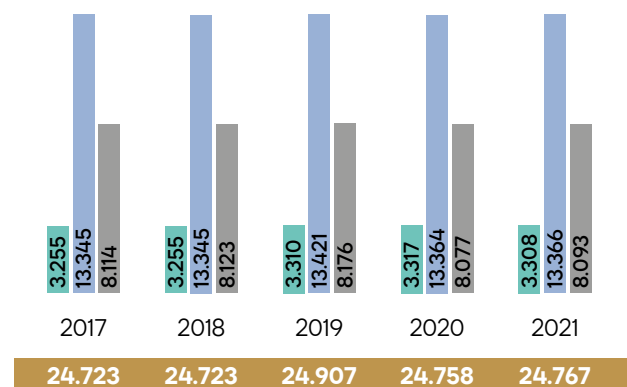
Lurralde-esparruan ikusten da turismo-industriaren erdia inguru Bizkaiko Lurralde Historikoan biltzen dela (sektoreko enpresak, establezimenduak eta enplegua kontuan hartuta).

Enpresak



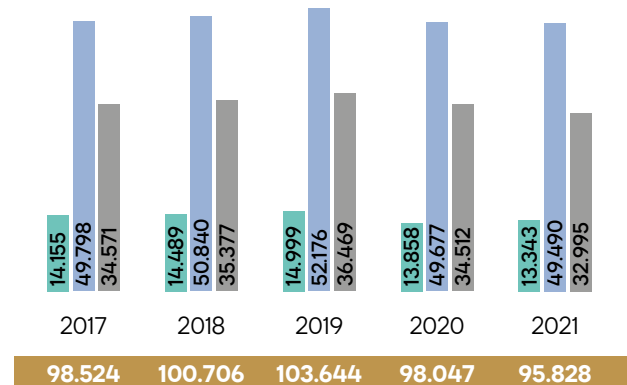
Iturria: Eustat.

Establezimenduak



Iturria: Eustat.

Enplegua



Iturria: Eustat.

TURISMO ESKARIA

Euskadiko turismo eskaintza enpresen, establezimenduen eta enpleguaren arabera ikusi ondoren, beharrezkoa da eskaintza sortzen duen eskaria ulertzea.

Euskadiko turismoak maximo historikoak izan ditu azken urteetan, 2019an 3.441.966 turista-sarrera lortuz. Hala ere, COVID-19aren pandemiaren eraginak datu horien beherakada ekarri zuen, eta sarrerak % 60 jaitsi ziren. Gaur egun, Euskadi suspertze-fasean dago, eta 2021ean 2.376.989 sarrera, 4.886.777 gaualdi, 2,8 eguneko batez besteko egonaldia eta % 30,1eko okupazio maila izan ditu.

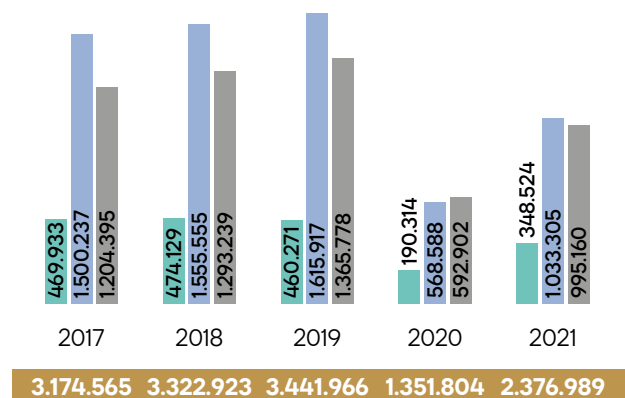
Horrez gain, lurraldeak jasotzen duen turismo mota ulertu ahal izateko, Euskadi bisitatzen duten pertsonen profila aztertzea beharrezkoa da. Ildo horretan, azpimarratzekoa da 2021ean turistak guztizkoaren % 86,1 gastatzen zuela helmuga turistikoan, eta % 13,90 jatorrian, pertsona eta eguneko batez besteko gastua 163,79 € izanik

Era berean, bisitariak bidaiari egiteko erabiltzen duten konpainiari arreta jartzen zaio. Hala, % 46k bikotekidearekin egiten du bidaiari, % 23k familiarekin eta % 13k lagunekin.

Horrez gain, beste bidaiari-konpainia batzuk identifikatzen dira, hala nola bikotea eta beste lagun batzuk (% 8), bakarkako bidaiari (% 6), elkarte batekin egindako bidaiari (% 3) eta familiarekin eta lagunekin batera (% 2)

Euskadiko turistaren profila definitzen duten aldagaien artean, ezin dira alde batera utzi helmuga turistikora bidaiatzeko motibazio nagusiak. Ibilturretik ateratako datuen arabera, gastronomia eta ardoa dira Euskadira bidaiatzeko motibazio nagusia (% 54,26). Hala ere, ez da hori bidaiatzeko motibazio bakarra, oso gertutik jarraitzen baitiote hiriko turismoa (% 46,23), kostaldeko turismoa (% 40,72), Euskadiko kultura eta ekitaldiak (% 37,79) eta touring-a (% 34,63).

Sarrerak



Iturria: Eustat.

Euskadi Araba Bizkaia Gipuzkoa

2021 urtea

Gaualdiak	4.886.777
Batez besteko egonaldia	2,8 egun
Okupazio maila	% 30,1

Batez besteko gastua

Jatorrian	Helmugan
% 13,90	% 86,10

Pertsonako eta eguneko batez besteko gastua

163,79€

Batez besteko gastua

Bikotekidearekin	% 46
Familiarekin	% 23
Lagunekin	% 13
Bikotea eta lagunekin	% 8
Bakarrak	% 6
Elkarte batekin	% 3
Familia eta lagunekin	% 2

Bidaiatzeko motibazio nagusiak

Gastronomia eta ardoa	% 54,26
Hiriko turismoa	% 46,23
Kostaldeko turismoa	% 40,72
Kultura eta ekitaldiak	% 37,79
Touring-a	% 34,63
Natura eta abentura	% 18,67
Landa turismoa	% 15,23

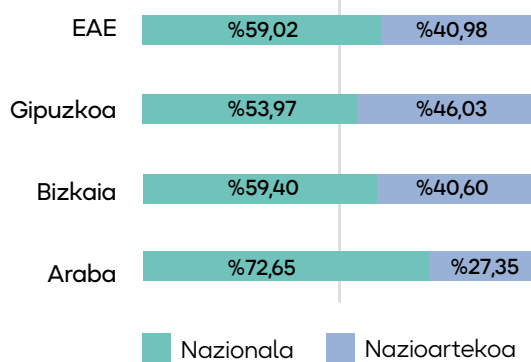
Iturria: Ibiltur

BISITARIAREN JATORRIA

Euskadiko turismo-eskaintza aztertu eta bisitarien portaera eta profila mugatu ondoren, haien jatorria identifikatu da, bai eta helmuga turistikoa nola baloratzen duten ere.

Horrela, ikusten da, oro har, Euskal Autonomia Erkidegora etortzen direnen artean gehiago direla espainiarrak (% 59,02) nazioartekoak baino (% 40,98). Alde portzentual hori areagotu egiten da Araban, bertan sarrera nazionalak % 72,65 baitira.

Sarrerak merkatu-motaren eta lurralde historikoen arabera (2019)

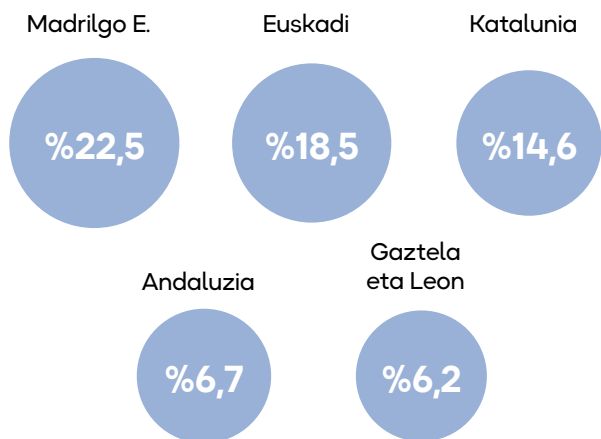


Iturria: Eustat.

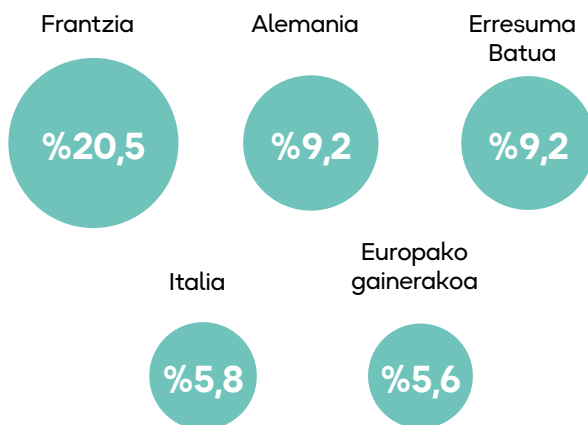
Espainiatik etorritakoei dagokienez, jatorriz Madril (% 22,5), Euskadi (% 18,5), Katalunia (% 14,6), Andaluzia (% 6,7) eta Gaztela eta Leongoak (% 6,2) diren bisitariak dira nagusi.

Nazioarteko bisitariari dagokienez, bestalde, herrialde hauetatik etorritakoak dira gehienak: Frantzia (% 20,5), Alemania eta Erresuma Batua (% 9,2), Italia (% 5,8) eta Europako gainerako herrialdeak (% 5,6).

2019ko sarrera nazionalen Top 5a (guztizkoaren gaineko %)

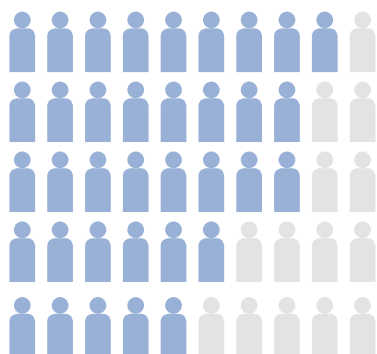


2019ko nazioarteko sarreraren Top 5a (guztizkoaren gaineko %)



BISITARIAREN BALORAZIOA

Gainera, bisitariak Euskadira bidaiatu ondoren egindako balorazioaren laburpen txiki bat aurkezten da. Horrela, nabarmentzekoa da 10 turistik 9rentzat gogobetegarria dela esperientzia, 10etik 8k norako gisa gomendatzen dutela Euskadi, eta 10etik 5ek etorkizunean berriro egiten dutela Euskadirako bidaia.



Iturria: Euskal gizarteak turismoari buruz duen pertzepzioaren azterketa, Basquetour, 2021.

1.5.3. Euskal turismo-sektorearen lehiakortasuna

Euskadiko turismoaren zifra handiez gain, Euskadiko turismo-sektorearen lehiakortasuna aztertu eta kontrastatu da. Horretarako, euskal turismo-sektorearen gaitasunetan eragina duten faktore kritiko eta diferentzialak identifikatu dira.

HELMUGA TURISTIKOA

TURISMO-BALIABIDEAK

Euskadiren ezaugarri nagusietako bat da aberastasun handia duela turismo-baliabideei dagokienez. Ondare hori modu orekatuan dago banatuta hiru lurralde historikoen artean, eta hainbat atributuren arabera palanka-efektua dute guztiek ere.

Araba...

leku historikoen eta enoturismoaren ikuspegitik baliabide gehien dituen lurraldea da. Enoturismoaren aldetik eskaintza zabalekoa da Arabako Errioxa, izan ere.

Bizkaia...

bere natura-ondareagatik nabarmentzen da bereziki. Bertan, bat egiten dute barnealdeko mendi eta haran berdeek, itsasertz urdinak, eta lurralde osoan zehar barreiatutako hiri eta herriek.

Gipuzkoa...

programatutako gertakarien eta kultura-baliabide zabalen palanka-efektua duen lurraldea da. Turismo-baliabide gastronomiko gehien dituen lurraldea da, gainera.

TURISMO-AITORPENAK

Euskadi, helmuga turistiko orekatu, plural eta askotarikoa izateagatik ez ezik, gastronomia ospetsu paregabearen jabe delako ere nabarmentzen da nazioartean.

Inbentarioa

IKALDIAK	6	11	15	1	33
Artistikoak	2	4	3		9
Kirolekoak	2	2	7	1	12
Gastronomia		2	1		3
Bestelakoak	2	3	5		9
JARDUERA AKTIBOAK	6	6	6	7	25
Abentura-parkeak	1	5	1		7
Kirol-praktika	3		3	5	11
Ibilbideak	2	1	2	2	7
HIRIAK ETA HERRIAK	7	14	9	1	31
Hiriak	1	6	1		8
Herriak	6	8	8	1	23
KULTURA	21	29	37	3	90
Kultura-guneak	1	1	2		4
Leku historikoak eta arkeologikoak	6	4	3		13
Leku erlijiosoak	5	2	6		13
Kultura-adierazpenak	1	1	2	3	7
Museoak	6	15	21		42
Artelanak eta teknika-lanak	2	6	3		11
GASTRONOMIA ETA ENOTURISMOA	12	3	9	1	25
Enoturismoa	9	1			10
Gastronomia	1	2	9	1	13
Ibilbideak	2				2
MICE	1				1
MICE	1				1
NATURA	8	16	13	2	39
Naturaren behaketa	2	7	4		13
Kostaldea		1	3	1	5
Gune babestuek	2	5	5		12
Hidrologikoak	3	3	1		7
Mendiak eta lautadak	1			1	2
GAUZATZE TEKNIKOAK	7	8	6	1	22
Ustiapenekoak eta zientziakoak			2		2
Artelanak eta teknika-lanak	7	8	4	1	20
GUZTIRA	68	87	96	16	267

Iturria: geuk egina.

Bestalde, turismoaren arloko aitorpenei dagokienez, Euskadi ere nabarmentzen da ICTek sustatutako estandar nazionalekiko duen konpromisoagatik.

Michelin izarra duten 23 jatetxe
Michelin izarren munduko per capita
kontzentrazio handiena

+40 erakunde ziurtatu Q turistiko edo
SafeTourism bereizgarriekin

TURISMO-ARRETA

Bestalde, euskal turismo-sektoreak turismo-arretarako bulego-sare bat du, Itourbask izenekoa, 40 erakundek baino gehiagok osatua. Horren helburua da informazio turistiko uniformea, eguneratua eta homogeneoa ematea, eta, aldi berean, lurralde osoan zehar turismo-mugimenduko fluxuen banaketa bideratzea.

KONEKTAGARRITASUNA

Euskadik aire-, itsas-, trenbide- eta errepide-konektagarritasunari lotutako azpiegiturak ditu

Airekoa

Euskadik aireportuak ditu bere hiru lurralde historikoetan, eta gertu ditu Santander, Burgos, Iruñea eta Logroñoren bidezko konexioak ere. Gainera, Bilboko aireportua nabarmentzen da, iparraldeko konektagarritasun-nodo nagusia delako estatu-mailan.

Hala ere, pandemiak konexio-galera handia eragin du hala Bilbon nola Donostian eta Gasteizen, eta lurraldeak lehenbailehen du horiek berreskuratu beharra.

Itsasokoa

Bi portu ditu lurraldeak: Pasaiaiko portua Donostian, eta Bilboko portua. Azken hori Kantauriko kostalde oso handiena da. Bi portuek trafikoa erakartzeko duten gaitasuna handitzen joan da urtez urte. Hala ere, COVID-19aren inaktua nabarmen nabaritu zen 2020an.

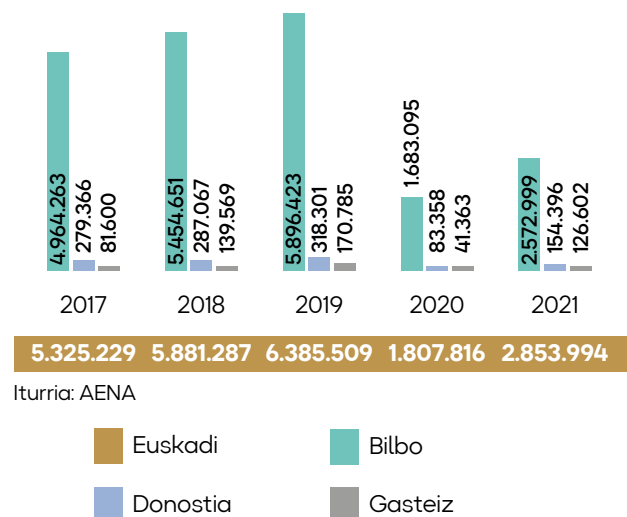
Errepidekoa

Euskadiko errepide-multzoaren ardatz egituratzailer handia AP-8 eta AP-1 autobideek eta N-634, N-240 eta N-1 errepide nazionalek osatzen dute, eta lurraldeari komunikazio-maila ona ematen diote bai EAEko gainerakoarekin eta baita Europa osoarekin ere.

Trenbidekoa

Aipagarria da turistek ez dutela trena lehentasunezko garraio gisa hautatzen, beste alternatiba batzuen aldean lehiakorra iruditzen ez zaielako. Hala ere, Abiadura Handiko Trena aukera izan liteke etorkizunean, eta horri dagokionez modu kohesionatuan jardun beharko dute lurralde guztiek.

Bidaiariak



The Basque Route

Nabarmentzekoa da bidaiariak Euskadiko eskaintza osoaz gozatu ahal izateko pentsatutako ibilbide-proposamena nork bere ibilgailua erabiltzeak dakarren askatasunetik planteatuta dagoena. Etapak, gainera, ibilgailu elektrikoarekin gozatzeko prest daude erabat.



HAZKUNDE EKONOMIKOA

Turismoak Euskadin egindako gastua handitzen joan da urtetik urtera hiru lurren historikoetan 2019ra arte, eta 2017az geroztik % 6,7ko hazkundea izan du autonomia-erkidego osoan. Hala ere, pandemiaren inpaktuaren ondorioz, zifrak % 43,4ko beherakada izan du 2019tik 2020ra bitarteko aldian. Aipatu behar da 2020ko guztizko turismo-gastuaren % 47,2 turismo hartzaileak egiten duela, 2019ko % 59,7ko ekarpenaren aldean.

Bestalde, Euskadiko turismoak euskal ekonomiari eginiko ekarpena 2019an bere barne-produktu gordinaren (BPGd) % 6,4 izatetik 2020an % 4 izatera igaro zen.

Pandemiak aurrekaririk gabeko ondorioak eragin baditu ere, azpimarratu behar da euskal turismo-sektoreak etengabeko hazkunde ekonomikoa izan duela zentzu guztietan.

ENPRESEN EZAUGARRIAK

Euskadiko turismo-enpresa guztien % 90ak baino gehiagok 10 langile baino gutxiago ditu eta tamainaren aldetik txikiak dira.

Enpresen +% 90ek 10 enplegatu baino gutxiago dituzte

TALENTUA

Unibertsitate-graduan ikasleen trakzio-ahalmen mugatua identifikatu da. Aurkako egoeran lanbide-heziketa dago, gora egiten baitu urtez urte, batez ere Bizkaian.

Bestalde, talentua erakartzeko eta atxikitze beharra dagoela adierazten ari da turismo-industria oro har. Gainera, sektoreak konplexutasuna eskatzen du enplegu-egonkortasuna bermatzeko eta gazteak nahiz beste sektore batzuk erakartzeko.

+350 ikasle turismo-graduan

Gastu turistikoa Euskadin

	2017	2018	2019	2020
Gastua guztira	4.766.068	4.887.607	5.084.280	2.878.487
Turismo hartzailea	2.820.536	2.932.810	3.036.341	1.360.767
Beste osagai batzuk	1.945.532	1.954.797	2.047.939	1.517.720
Araba	655.759	662.360	676.772	418.786
Bizkaia	2.140.156	2.196.957	2.263.742	1.230.443
Gipuzkoa	1.970.153	2.028.290	2.143.766	1.229.259

Turismoak euskal ekonomiari egiten dion ekarpena

	2017	2018	2019	2020
Gastua guztira	%6,40	%6,30	%6,40	%4,00
Turismo hartzailea	%3,80	%3,80	%3,80	%4,00
Beste osagai batzuk	%2,60	%2,50	%2,60	%1,90
Araba	%5,50	%5,40	%5,40	%3,70
Bizkaia	%5,70	%5,70	%5,60	%3,40
Gipuzkoa	%8,10	%7,90	%8,00	%5,10

Iturria: Eustat

Ekipamenduaren arloko inbertsioak egin dira; hala ere, esparru horretan lanean jarraitu behar da, beste sektore batzuekin alderatuta maila baxua duelako.

Enpresen +% 90ek inbertsioak egiten dituzte berrikuntzan

+950 ikasle lanbide-heziketan

LEHIAKORTASUNA

Sektorearekin lankidetzan, lehiakortasuna kudeatzeko ereduak lantzen dira, hala nola SICTED, Turismo Kalitateko Q, EFQM, IKTen erabileraren esparruko jardunbide egokiak, Anfitrioak, Produktu Kluba eta Kode Etikoa.

BERDINTASUNA

Erakundeak ahaleginak egiten ari dira berdintasun eraginkorra bermatzeko, bai sektorean bertan, bai gizartean, modu orokorrean, eta hori lehentasunezko lan-eremua da.

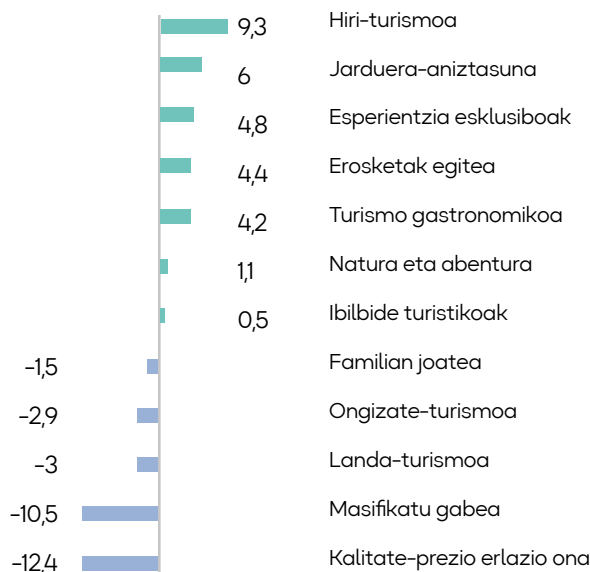


POSIZIONAMENDUA

Euskadik posizionamendu diferentziala du lehia-kideekiko, honako ezaugarri hauek direla-eta:

- Erakargarria da identitatea duten hiri eta herrietan turismoa egiteko.
- Gastronomia famatua eta enoturismoa eskaintzen ditu.
- Interesgarria da ibilbide tematikoak denbora-tarte labur batean egiteko.
- Hainbat jarduera eta esperientzia eskusibo eskaintzen ditu.
- Palanka-efektua naturako eta abenturako turismoan: zikloturismoa eta mendi-ibiliak.
- Xarma duten herriak bisitatzeko aukera ematen du bai barrualdean, bai kostaldean.
- Ezin hobea da bidaiari zehar erosketak egiteko.

Euskadiren bereizgarriak



Hala ere, zenbait alderdi ere hobetu behar ditu Euskadik; besteak beste, ongizate-turismoa, masifikazioa eta, batez ere, kalitatearen eta prezioaren arteko erlazioa ona ez izatearen pertzepzioa.

PERTZEPZIOA

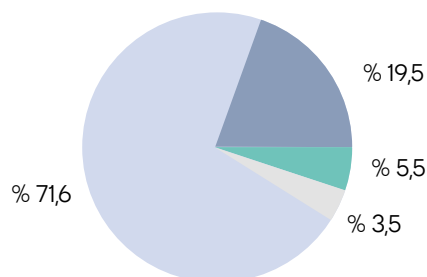
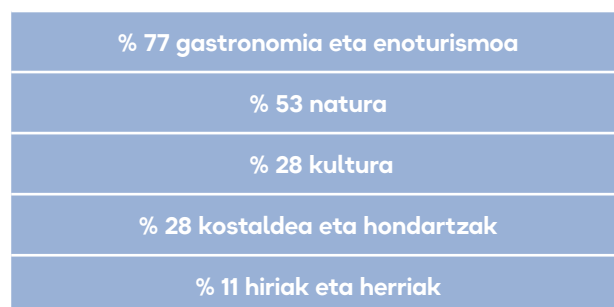
Euskadira datozen bisitariak zuzenean eta modu espontaneoan lotzen dute lurraldea gastronomiarekin, ardoekin eta naturarekin. Halaber, bertaratzeko interesa duten kolektibo guztiei aukera ematen dien helmuga turistiko unibertsal gisa identifikatzen da.

EZAGUTZA

Etortzeko asmotan dauden eta azkenean etorriko diren erabiltzaile posibleek ondo ezagutzen dute Euskadi. % 95ek baino gehiagok hainbat arrazoiengatik ezagutzen dute.

Hala ere, marka funtsezko elementu gisa identifikatzen da helmuga turistikoa aurkezteko orduan.

Alde horretatik, ondorioztatzen da Euskadi marka batik bat bertako hizkuntzagatik eta Euskadi Basque Country lemagatik dela nazioartean ezagun.



- Bai, ezagutzen dut, bertan egon naiz-eta
- Bai, ezagutzen dut, baina ez naiz bertan egon
- Bai, baina azaletik, izenez soilik
- Ez, ez dut haren berririk

ARAUDIA

Araudiari dagokionez, Euskadi ahalegin handia egiten ari da Turismoari buruzko uztailaren 28ko 13/2016 Legea garatzeko. Honako hau da gaur egungo erregulazio-esparrua:

Turismo-enpresa eta -establezimenduen jardueraren erregulazioa	• 102/2001 Dekretua, maiatzaren 29koa, hotel-establezimenduen antolamendua ezartzen duena • 81/2012 Dekretua, maiatzaren 22koa, bidaia-agentziei buruzkoa • 198/2013 Dekretua, apirilaren 16koa, apartamentu turistikoak arautzen dituena • 199/2013 Dekretua, apirilaren 16koa, landa-ingurunean turismo-ostatuetaarako establezimenduak arautzen dituena • 200/2013 Dekretua, uztailaren 9koa, turismo-aterpetxeak antolatzen dituena • 396/2013 Dekretua, uztailaren 30ekoa, Euskal Autonomia Erkidegoan kanpinak eta beste kanpaldi-turismoko modalitate batzuk arautzeki buruzkoa • 101/2018 Dekretua, uztailaren 3koa, erabilera turistikoko etxebizitzi eta etxebizitza partikularretako logeiei buruzkoa • 112/2019 Dekretua, uztailaren 16koa, Euskadiko Turismo Enpresen eta Jardueren Erregistroari buruzkoa
Aholku-organismoak	• 5/2015 Dekretua, urtarrilaren 27koa, Euskadiko Turismo Mahaia sortzen duena
Turismo-erabiltzaileen eskubideen eta betebeharren erregulazioa	• 317/1996 Dekretua, abenduaren 24koa, turismoaren erabiltzaileen eskubideak eta betebeharrak arautzeko dena • 142/2014 Dekretua, uztailaren 1ekoa, Kontsumoko erreklamazio-orriei eta kontsumitzaileen eta erabiltzaileen kexa, erreklamazio eta salaketei erantzuteko prozedurari buruzkoa
Itourbask	• 279/2003 Dekretua, azaroaren 18koa, Turismo Bulegoen Euskal Sarea sortzen duena

Hala ere, beharrezkoa da oraindik egiteke dagoen araudia garatzeko lanean jarraitzea. Alde horretatik, Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritzatik egiten ari diren definitzeko eta lehentasunak esleitzeko lanak nabarmentzen dira.

ESKUMENAK

Turismo-sektoreak duen arau-esparruaren arabera eta eskumen-banaketa egiten duten arauetan oinarrituta, administrazio-maila desberdinen arteko bikoiztasun batzuk identifikatu dira, eta horietan lan egin behar da:

Plangintza eta antolamendua

Hiriaren edo lurraldearen eremuan turismoaren arloko plangintza orokorra egitera bideratutako lurralde historikoetako eta tokiko jarduketak identifikatu dira; jarduketa horiek lotuta daude turismoa jarduketa-eremu garrantzitsutzat hartzen duen kudeaketa estrategikoaren ikuskerarekin.

Produktu turistikoa sustatzea, merkaturatzea eta sortzea

Administrazio publikoaren maila guztiak biltzen dituen jarduketa-eremu bat da, nahiz eta, Turismoari buruzko uztailaren 28ko 13/2016 Legearen arabera, Eusko Jaurlaritzak eta udalerriek soilik duten eskumena eremu horretan. Hala ere, foru-aldundiek justifikatu ahal izango lukete jarduera horri egiten dioten ekarpena, Toki Araubidearen Oinarrii buruzko Legearen 36. artikuluan b) eta d) letretan ezarritakoaren arabera.

Informazioa eta arreta helmuga turistikoa

Helmuga turistikoa bisitarii harrera egiteko eta informazioa eta arreta emateko prozesuarekin lotutako jardueri dagokienez, Eusko Jaurlaritzak eta udalerriek Turismo Bulegoen Euskal Sareko Itourbask Sarearen esparruan gauzatzen dituzte jarduketak.

Inguruneko turismo-sektorea dinamizatzea

Eusko Jaurlaritzaren eta foru-aldundien hainbat jarduketa-ildo identifikatu dira, baita udalenak ere, turismo-sektorea dinamizatzea bideratuta. Era berean, azpimarratzekoa da azken urteotan sortu diren eta maila administratibo ugariatik zuzentzen ari diren organo sektorialen presentzia zabala.

LANKIDETZA

Euskadiko Turismo Mahaia sortzen duen urtarilaren 27ko 5/2015 Dekretuaren arabera, organo horrek osatzen du euskal turismo-ekosistemako lankidetzaren ardatz nagusia. Horrela, bada, 200 eragile publiko eta pribatu baino gehiagok osatzen dute Mahaia, eta 54 turismo-mahai baino gehiago garatzen dira, urtean 80 bilera sektorial ingururekin. Gainera, sektoreak lau produktu-klub ditu, produktu horien lan-ildoak garatzeko garaian lankidetzak bultzatzea eta ahaleginak bateratzea dutenak helburu.

Plan Zuzentzaile bat ere badu sektoreak, 2020ko Euskadiko XI. legegintzaldiko Gobernu-programaren helburuetako bati erantzuna emateko; zehazki, Sailaren jarduketa-eremu espezifikoetan, I. zutabean (Enplegua, susperraldia eta jasangarritasuna), I.1 Ardatz estrategikoaren barruan (Hazkunde sendoa, enplegu gehiago eta hobea dituen). Transbertsalki, turismoaren sustapenarekin, tokiko merkataritzarekin eta kontsumo arduratsuekin lotutako bost konpromisoak sartuko litarteke bertan.

ASOZIAZIONISMOA

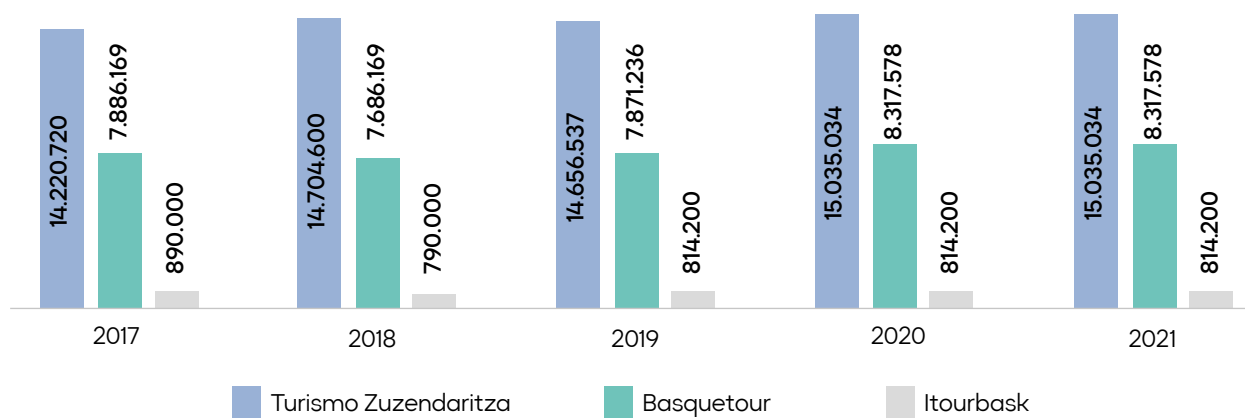
Turismo-gobernantzari dagokionez, nahitaez nabarmendu behar da elkarteek sektore publikoaren eta pribatuaren artean informazioaren bitartekari eta katalizatzaile gisa betetzen duten rola.

Alde horretatik, Euskadiko turismo-sektoreak asoziazionismo-maila zabala du ezaugarri, eta 200 elkarte baino gehiago ditu industrian. Horrela, ikusten da Euskadiko 10 turismo-enpresatik 6 baino zertxobait gehiago turismoarekin lotutako enpresa-elkarte batekoak direla.

AURREKONTUAK

Hazkunde orokortua ikusten da Administrazioaren maila guztietara (Eusko Jaurlaritza, foru-aldundiak eta hiru hiriburu-udalak) bideratutako aurrekontuetan. Puntu horri erantzuna emateko, jarraian, Eusko Jaurlaritzaren turismo-jarduerarako aurrekontuak aurkezten dira:

Turismora bideratutako aurrekontuak autonomia-erkidegoan



Iturria: Eusko Jaurlaritzaren aurrekontuak.

Horrekin guztiarekin, goian azaldutako datuek ohiko aurrekontu-ahaleginei erreferentzia egiten dietela adierazi behar da, eta nahitaez nabarmendu behar dira administrazioek pandemia berreskuratzeko aurrekontuetan egindako aparteko aurrekontu (COVID-19arengatik laguntzak euskal turismo-sektoreari 2021, Euskadiko turismo-bonua, etab.).

1.5.4. 2017-2020 Plan Zuzentzailearen balantzea

Ondoren, Plan Zuzentzailearen ardatz bakoitzak egindako ebaluazioa aurkezten da, eta bertan adierazten da lehen aipatutako norabide estrategikoak erdiesteko ezarritako helburu estrategiko bakoitzaren betetze-maila adieraziz. Ebaluazio horretarako, 2018an egindako balantzea eta parte hartzeko prozesuaren bidez lortutako informazioa hartu dira kontuan.

1. ardatza. Aparteko turismo-eskaintza garatzea	Betetze-maila handia
1.A. Turismo-baliabide garrantzitsuenei balioa ematea	% 78
1.B. Euskadiko bezeroentzat erakargarria den balio-proposamena izatea	% 42
1.C. Jardunbide Turistiko Egokien sistema sinplifikatu bat sartzea	% 100
2. ardatza. Turistak erakartzea eta leialtzea	Betetze-maila ertaina
2.A. Bezeroak modu efikazagoan lortzea	% 50
2.B. Bezeroak gehiago atxikitzea eta leialtzea	% 75
2.C. Enpresa gehiago erakartzea eta haien gogobetetasuna areagotzea	% 50
3. ardatza. Tokiko komunitatearentzat balioa sortzea	Betetze-maila txikia
3.A. Euskal gizartearentzat baldintza hobeak sortzea	% 75
3.B. Denda txikiak eta kalitatezko artisauak indartzea	% 0
3.C. Kalitatezko tokiko produktuen kontsumoa sustatzea	% 0
3.D. Enpresa mikro, txiki eta ertain turistikoen kopurua handitzea	% 25
4. ardatza. Turismo jasangarriko jardunbideak bultzatzea	Betetze-maila ertaina
4.A. Turistentzat baldintza hobeak sortzea	% 75
4.B. Enpresentzako baldintza hobeak sortzea eta kalitatezko enpleguaren sorrera sustatzea	% 75
4.C. Turismo-industriaren aztarna ekologikoa murriztea	% 50
5. ardatza. Sektorearen prestakuntza- eta lehiakortasun-baldintzak bultzatzea	Betetze-maila txikia
5.A. Giza kapital lehiakorragoa izatea	% 70
5.B. Lege- eta erregulazio-esparrua garatzea	% 25
5.C. Berrikuntza handitzea, sektorea modernizatzea eta digitalizatzea	% 60
5.D. Inbertsioetarako balio-proposamen erakargarri bat sortzea	% 25
6. ardatza. Lurraldeko turismo-kudeaketaren eredua hobetzea	Betetze-maila ertaina
6.A. Lurraldean turismo-plangintzarako erakunde-esparrua aktibatzea	% 33
6.B. Lurralde turistikoaren plangintza aurreratua egitea	% 75
6.C. Planaren inplementazio egokia erraztea	% 75
7. ardatza. Kudeaketa- eta gobernantza-eredu berri bat sustatzea	Betetze-maila handia
7.A. Gobernantza modernoaren sistema on bat ezartzea	% 100
7.B. TMKSren antolaketa estrategiaren arabera egokitzea	% 66
7.C. Kudeaketa- eta monitorizazio-esparru efiziente bat hedatzea	% 75

Ondoren, Turismoaren 2017-2020 Plan Zuzentzailearen balantzetik ateratako ondorioak azaltzen dira. Bereziki adierazten dira parte hartzeko prozesuan zehar egindako elkarrizketetan jasotako hitzak; horregatik, subjektibotasun-maila handia dute prozesu horretan parte hartzen dutenen iritzietan oinarrituta.

Euskal Turismoaren 2017-2020 Plan Estrategikoaren balantzetik ateratako ondorioak

Planaren ibilbidea eta inplementazioa

018an eta gaur egun egindako balantzeetatik ondorioztatzen da jarduketak garatzeko eta inplementatzeko ahaleginak egin diren arren -batez ere lehen urteetan-, jarduketa horiek ez dutela ibilbide handirik izan; izan ere, Zuzendaritzak dituen bitarteko teknikoak, giza baliabideak eta baliabide ekonomikoak COVID-19aren pandemiaren ondorioak arintzeko ere behar izan dira hura amaitzeko funtsezkoa izan den 2020. urtean, eta horrek eragotzi du Planean jasotako dimentsio totalak hartzea.

Lantalde teknikoak Planaren formulazioan parte hartzea

Era berean, egindako elkarrizketetatik ondorioztatu da nahiko kontsulta mugatua egin zaiela eragileei Plana formulatzeko orduan. Gertaera hori islatzen da planaren ikuspegi teknikoan, Turismoko eta Ostalaritzako eta Basquetour-eko Zuzendaritzako pertsonak eman diotenean, hain zuzen. Haiek arduratuko dira, gainera, plana kudeatzeaz eta inplementatzeaz.

Eguneroko jardunean sartzea

Lehen aipatutakoaren ondorioz, zaila da Planaren inplementazioa eta monitorizazioa txertatzea hura kudeatzeaz arduratzen diren pertsonen eguneroko jardunean.

Baliabideak eta gaitasunak

Ikusten da, gainera, Planak martxan jarri nahi dituen jarduerak kontuan hartuta, balitekeela beharrezkoa izatea gaur egun Basquetour agentziak eta Turismo eta Ostalaritzako Zuzendaritzak dituztenak baino baliabide gehiago izan behar izatea.

Finantzaketa-programak

Eremu ekonomikoari dagokionez, Planak garatu nahi dituen jarduerak ez dute bere helburuak betetzera bideratutako finantzaketa-ildo egokirik, eta horrek arazoak sor ditzake enpresa-ehunak haiek ezartzerakoan.

Arreta turismo-garrantzia duten eremu jakin batzuetan jartzea

Azkenik, ikusten da 2017-2020 Plan Zuzentzailea oso bideratuta dagoela esperientzia turistikora eta marketinera, eta alde batera uzten dituela beste elementu estrategiko batzuk, hala nola lehiakortasuna edo gobernantza.

1.5.5. Euskal turismo-sektorearen erronkak eta aukerak

Aurreko guztia kontuan hartuta, azpimarragarria da euskal turismo-sektorea plangintza-aldi berri baten aurrean dagoela, eta bertan birbideratze-estrategiak edo bereizketa-estrategiak planteatu beharko direla 2030erako aurkezten diren 32 erronkei eta aukerei erantzuteko.

HELMUGA TURISTIKOA

1. Lurralde Plan Sektoriala abian jartzea helmuga turistikoaren elementu bultzatzaile eta integratzaile gisa

Egiteko dauden lanak amaitzea eta Lurralde Plan Sektorial bat abian jartzea, lurraldeko turismo-ekosistemaren eragile nagusiekin adostuta, jarduketak, proiektuak eta inbertsioak modu efizientea eta efikazean egin ahal izateko.

2. Garapen jasangarria eta urtarokotasunik eza bultzatuko dituen ereduaren aldeko apustua egitea

Lurraldearen, denboraren eta sektoreen urtarokotasunik eza sustatuko duten jarduketak planteatzea, euskal turismo-industriaren garapen iraunkorra bultzatuz eta lurraldean zehar banatutako turismo-eskaintza zabal eta askotarikoan oinarrituz.

3. Fluxuen banaketa eta eskaintzaren antolamendua bultzatuko dituen turismo-eredua finkatzea

Lurralderako potentzial handieneko turismo-fluxuen mugimenduen banaketa finkatuko duen turismo-eredu bat diseinatzea eta ezartzea, eta, horrela, onura ekonomikoak lortzea lurraldea osatzen duten gainerako eskualde eta herrientzat.

4. Lurraldearen konektagarritasunak eskaintzen dituen aukerak indartzea

Lurraldeak konektagarritasunaren arloan (airekoa, itsasokoa, trenbidekoa -batez ere AHT bidezkoa- eta errepidekoa) eskaintzen dituen gaitasunetan oinarrituta xede-publikoa era jasangarrian erakarri ahal izatea eta haren esperientzia zabaltzearekin batera batez besteko egonaldia handitzea.

5. Helmuga turistikoa modernizatzen, eraldatzen eta digitalizatzen laguntzea

Helmuga turistikoak dituen baliabideak eta erakargarriak digitalki modernizatzea eta finkatzea bultzatzea, lehiakortasuna bultzatzen duten laguntza-zerbitzuen bidez, bisitarien egungo eta etorkizuneko premietara egokitutako turismo-eskaintza izateko helburuarekin.

6. Produktu turistiko guztiak indartzeko lan-eredua finkatzea

Produktu turistikoen zorroari dagokionez gaur egungo lan-eredua finkatzea, produktu berriak, finkatuak eta agortuak bereizi ahal izateko, eta oinarri sendoak ezartzea enpresa parte-hartzaileekin helburuei eta estandarrei dagokienez.

7. Sistema aurreratuen bidez, bisitaria artatzeko eredua garatzea

Turismo-bulegoen eredu berri bat bultzatzea, joeretan oinarrituta komunikazio- eta interakzio-kanalak barne hartzen dituzten arreta-sistema kohesionatu eta automatizatuagoak garatzeko dituen, eta bisitariaren beharren arabera elkarriketa eta pertsonalizazioa erraztuko dituen.

8. Turismo-bulegoen Sareari orientazio estrategikoa eta gaitasunak ematea

Turismo-bulegoen Euskal Sareak (i-tourbask) izan beharreko misioa, ikuspegia eta gaitasunak diseinatzea, definitzea eta komunikatzea, bezeroei begira ahalik eta zerbitzurik onenak eskaini eta hedatu ahal izateko.

INDUSTRIA

9. Jasangarritasunaren hiru alderdiak integratzea: ingurumenekoa, ekonomikoa eta soziokulturala

Sektorea jasangarritasunaren eta garapen jasangarriaren esparruaren arabera eraldatzea, bere jardueren bideragarritasuna eta erresilientziaren aldeko apustua egingo duen ekosistema baten garapenean arreta jartzeko, haren aztarna ekologikoa minimizatzeko eta tokikoarekiko errespetua eta kulturaren babesa indartzeko.

10. Sektorea etika turistikoaren esparruaren arabera eraldatzea

Euskadiko turismo-ekosistema osatzen duten eragile ahalik eta gehienek haien eguneroko jardunean erantzukizunaren eta etikaren integrazioa bultzatzea, errespetua eta elkar ulertzeari ekarpena egitea sustatuz bere jardura garatu ahal izateko oinarritzko printzipio gisa.

11. Enpresa-ehuna modernizatzen, eraldatzen eta digitalizatzen laguntzea

Sektorea osatzen duten enpresen modernizazioa eta finkatze digitala bultzatzea, haien lehiakortasuna bultzatzeko laguntza-zerbitzuen bidez, bisitarien egungo eta etorkizuneko premietara egokitutako turismo-eskaintza izateko helburuarekin.

12. Euskal turismo-sektorean barne-ekintzailtza eta enpresa-garapena bultzatzea

Euskal turismo-sektorean ekintzailtza indartzeko programak planteatzea eta eskaera berrietara egokitutako negozio-eredu berriak sortzea bultzatuko duten ekintzak garatzea, Eusko Jaurlaritzak gaur egun dituen erakundearteko eta sektorearteko planen bidez.

13. Enpresak dibertsifikatzen eta espezializatzen laguntzea

Euskal enpresa-ehunaren erresilientzia indartzea, barne-ekintzailtza sustatuz eta asoziazionismoaren bidez aliantza berriak sortuz eta enpresak hibridatzea bultzatuz, sektorerako baliagarriak diren negozio-proposamen berriak planteatzeko.

14. Gazteen eta beste sektore ekonomiko batzuetako profesionalen interesa piztea

Tokiko talentua eta ezagutza atxikitzea eta, gainera, turismo-enpresen egungo gaitasuna indartzea talentu berria erakartzetik eta beste lurralde batzuetatik nahiz beste jardura profesional batzuetatik datorren balio-ezagutzatik abiatuta, euskal turismoa erakargarriagoa izan dadin.

15. Lanbide-trebetasunen aitorpena eta ziurtapena bultzatzea

Eusko Jaurlaritzako eta Estatuko beste sail batzuekin harremanak erraztea, turismoaren sektorean talentua atxikitze eta erakartzeko mekanismo gisa interesa duten profesionalentzat trebetasunei buruzko ziurtagiriak eta azterketak abian jartzeko.

16. Ezagutza etorkizuneko belaunaldietara transferitzen laguntzea

Lortutako ezagutza belaunaldi berrietara transferitzea planteatzea, ezagutza eta belaunaldi-erlebooa sendotzeko, jarraitutasuna bermatzeko eta gaur egun eskainitako zerbitzuen kalitate-mailak indartzeko.

MARKETINA

17. Pandemiaren aurreko sarreraren bolumena lehenbailehen berreskuratzea

Kontsumo-joera berriak ulertzea eta izandako eskaera-aldaketekiko egokiak diren marketin-ekintzak planteatzea, eskaera lehenbailehen berraktibatze eta turismoa pandemiaren aurreko jarduera-mailetan kokatu ahal izateko.

18. Posizionamendu argi eta adostua diseinatzea eta balidatzea

Euskadiko eragile nagusiekiko posizionamendu argia eta adostua garatzea elementu bereizgarriei dagokienez: gastronomia, natura, kostaldea, tradizioa eta berezko kultura eta nortasuna, Euskadi Basque Country markaren ikusgaitasuna eta pertzepzioa handitzea.

19. Nazioarteko posizionamenduari eustea

Hurbileko merkatuak alde batera utzi gabe, halakoak ezinbestekoak baitira txangozaletasuna bultzatzeko, funtsezkoa da nazioarteko merkatuarekiko posizionamendu argia izaten jarraitzea, bai eta lurraldeak eskaintzen dituen turismo-ahalmen desberdinetaranzko trakzioari eustea ere.

20. Esperientzien katalogo bizia eta askotarikoa indartzea

Turismo-eskaintza benetakoa, pertsonalizatua, askotarikoa eta balio erantsi handikoa izateko moduan konfiguratzeko, esperientzien eta planen inbentario berritzaile bat diseinatuz eta sendotuz, xede-publikoak dituen espektatibei erantzungo diena.

21. Bezeroen leialtze handia mantentzea

Jarduketa-ildo berean jarraitzea, bisitarien gogobetetasun- eta pertzepzio-maila handiak bermatuz, erabiltzaile berriekiko preskripzioa bermatuz eta bisitariak lurraldera itzultzea bultzatuz, horretarako haiei bidaia-aukera berriak edo hobeak planteatuz.

22. Marketin digitalaren esparruan garatutako gaitasunak eta jarduketak indartzea

Lurraldeko marketin digitalari eta mikromarketinari buruzko gaitasunak indartzea eta jarduketak bultzatzea, edukiekin eta mezu segmentatuekin, turistak erakartzeko eta helmuga turistikoarentzat estrategikoak diren segmentuak erakartzeko.

23. Sektoreko gako-eragileekin ezartzen diren merkataritza-harremanei heldutasuna ematea

Etengabeko jarraipena egitea eta jarduketak proaktibotasunez planteatzea, helmuga turistikoa sustatzeko eta merkaturatzeko jarduketa guztietan sortutako harreman komertzialak heldu ahal izan daitezen.

24. Marketin-ekintzetan modu aktiboan planifikatzea eta koordinatzea

Merkaturatze- eta sustapen-ekintzak abian jartzen parte hartzen duten administrazioen arteko plangintza, koordinazioa eta komunikazio aktiboa zaintzea, bai lurraldearen barruan bai lurraldetik kanpo, bikoiztasunak saihestuz, ezagutza sozializatuz eta jardunbide egokiak txertatuz.

GOVERNANTZA

25. Gako-eragileekin gobernantza-eredu egonkor, dinamiko eta adostua ezartzea

Tokiko talentua eta ezagutza atxikitzea eta, gainera, turismo-enpresen eta -establezimenduen egungo gaitasuna indartzea talentu berria erakartzetik eta beste lurralde batzuetatik nahiz beste jarduera profesional batzuetatik datorren balio-ezagutzatik abiatuta.

26. Turismoarekin loturarik ez duten erakunde publikoekin elkarlanean aritzeko esparru bati buruz hausnartzea

Turismo-industriarekin zuzenean lan egiten ez duten erakunde publikoekin (garraioa, kultura, azpiegiturak...) lankidetzaz-esparru bati buruz hausnartzea, Euskadira datozen bisitarien fluxu erregularra sustatzen duten jarduketak bateratuak identifikatzeko eta garatzeko.

27. Sektoreak Administrazio publikoen aurrean dituen gogo-aldartea eta konfiantza sendotzea

Sektorean lankidetzaz publiko-pribatua eragiten, berraktibatzen eta sustatzen duten jarduketak abian jartzea, berreskuratze-agertokiak dituen aukera berrietan oinarrituz balio-proposamen berriak sortu ahal izateko.

28. Europako funtsak aprobetxatzea, sektoreari laguntzen dioten ekimenak detektatuz

Next Generation berreskuratze-funtsek bultzatutako proiektuak detektatzeko, diseinatzeko eta planteatzeko mekanismoak konfiguratzeko, euskal turismo-sektoreak behar dituen inbertsioak lerrokatzeko eta haren osasunari eta lehiakortasunari laguntzeko.

29. Lurraldearen turismo-hazkundera indartzen duten inbertsioak erakartzea

Lurraldeko eragile nagusien arteko lan koordinatua bultzatzeko mekanismoak konfiguratzeko, bai lurralde-mailan bai sektore-mailan, inbertsio nazionala eta nazioartekoa sustatzen dituzten eta lurraldearen hazkundera iraunkorrari laguntzen dioten proiektu-proposamenak garatzeko.

30. Eredu adimendunak finkatzeko bidean aurrera egitea

Euskadiri balio handiagoa ematea norako gisa, baita turismoaren arloko enpresa-ehunari ere, bere lehiakortasun-elementuak katalizatzeak aukera emango duten eredu adimendunen (NTA/TEA) bidez: gobernantza, berrikuntza, digitalizazioa, jasangarritasuna eta/edo irisgarritasuna.

31. Lurraldeko adimen turistikoko tresna eboluzionatzea

Gaur egungo Euskadiko Behatoki Turistikoa adimen turistikoa oinarritutako eredu heldu baterantz garatzea. Eredu horrek barneko erabaki estrategikoak hartzen lagunduko du, baita sektorean turismo-ezagutzaren kultura bultzatzen ere.

32. Lege-esparrua lehenestea, garatzea eta sinplifikatzea

Gaur egungo lege-esparrua lehenestea, garatzea eta sinplifikatzea, euskal turismo-sektoreak dituen eta izango dituen beharrei erantzuteko, horrela jardueraren beraren segurtasun juridikoa bermatuz eta haren intrusismoaren eta lehia desleialaren aurreko zaintza bultzatzeko ekintzak planteatuz.







Bilbo... nazioarteko ospea duen hirigintza-erreferentzia, bertako abangoardismoaren indarra integrazioan eta industria-iraganaren errespetuan oinarritzen delako

2. 2030 Estrategia

2.1. Jasangarritasuna: lortu beharreko turismo-eredua

Garapen jasangarria ezinbesteko lan-esparrua da turismo-eremuko erakunde guztientzat (besteak beste, Turismoaren Mundu Erakundearentzat) eta jarduera-sektore horretan eta beste batzuetan jarduten duten eragile publiko eta pribatu guztientzat.

Gaur egungo premiak asetzeko, etorkizuneko belaunaldiek beren premiak asetzeko izango duten gaitasuna arriskuan jartzen ez duena da garapen jasangarria.

"re etorkizun komuna" – Nazio Batuen Erakundea (NBE)

GARAPEN JASANGARRIRAKO AURREIKUSPENAK

Garapen jasangarriak jarduera ekonomikoaren ikuspegi holistikoa ere biltzen du. Horrek esan nahi du jarduerarekin jarraitzeko planteatzen diren erronkei eta baliabideak modu arduratsuan erabiltzeko beharrari ikuspegi global batetik erantzun behar zaiela, jasangarritasuna ingurumenaren, ekonomiaren eta gizartearen alderdietan bultzatuz.



Ingurumen-
jasangarritasuna

Biodibertsitatea babestean zentratzen den jasangarritasunaren alderdia, aurrerapen ekonomiko eta sozialari uko egin gabe.



Ekonomia-
jasangarritasuna

Jarduerak beren kabuz bideragarriak izan daitezen bultzatzen duen ikuspegia, beren jarraitutasun propioa bermatuz.



Gizarte-
jasangarritasuna

Jardueraren kohesioa indartzea helburu duen jasangarritasunaren ikuspuntua, jarduera garatzen den komunitateari dagokionez.

KONPROMISO SENDO, NEURGARRI ETA EBALUAGARRIA

Testuinguru horretan, Euskadik –egindako gogoeta estrategikoaren eta horren ondoriozko Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategiaren denbora-horizonteak islatzen duen bezala–, NBEk 2030erako definitutako Garapen Jasangarrirako Helburuak ditu erreferentzia-esparru nagusi; eta, hain zuzen ere, jasangarritasuna ingurumenaren, ekonomiaren eta gizartearen ikuspegitik lortzeko helburu globalak adierazten dituzte horiek.



Horrela, prozesu integratzaile transbertsal gisa lantzen da Euskadik Garapen Jasangarrirako Helburuei laguntzeko duen bokazioa, herritarrak, enpresak, gainerako turismo-eragileak eta helmuga turistikoko arduradun publikoak inplikatzeko dituenak. Izan ere, turismoarekiko sustapen- eta komunikazio-mekanismoetara zabaltzen da halakoen irismena.

2.2. 2030erako ikuspegia: etorkizunerako asmoa

Geroan zer-nolako egoera nahi genukeen zehazten du ikuspegiak; hots, nolako turismoa nahi genukeen Euskadin. Euskal turismo-sektoreak, suspertzeko eta eraldatzeko bidean aurrera egiteko, Estrategiaren denbora-esparruan nola kokatu nahi duen adierazten du.

Euskadik eredu jasangarri eta arduratsua sendotzeko asmoa du, turismo-jarduerak eragindako onurak eta inpaktuak bidezketasunez banatuz; horrez gain, erreferentzia izango den turismo-ekosistema bat lideratu nahi du, Europako ardatz atlantikoko helmuga turistiko nagusietako bat izateko aukera emango diona eta turismo-eskaintza lehiakor, askotariko eta berezia izango duena ezaugarri.

EREDU JASANGARRI ETA ARDURATSUA SENDOTZEA

... jasangarritasunaren hiru alderdietan oinarritutako turismo-eredurantz aurrera egitea, jarduera ekonomikoen bideragarritasuna eta erresilientzia sendotzeko, aztarna ekologikoa minimizatzeko eta tokikoarekiko errespetua indartzeko, tokiko alderdia elementu bereizgarri bihurtuz.

... lurralde-oreka sustatzea bisitarien mugimendu-fluxuak sortzea errazten duten produktuak sendotzetik abiatuta, egonaldia banatuz, gehien eskatutako puntuak arinduz eta jarduerarekin berarekin lotutako diru-sarrerak banatuz.

ONURAK ETA INPAKTUAK BIDEZKOTASUNEZ BANATZEA

ERREFERENTZIAKO TURISMO- EKOSISTEMA LIDERATZEA

... euskal turismo-sektoreko eragileen ekosistema zabala, askotarikoa eta kohesionatuarekin aktiboki lankidetzan aritzea, ikuspegi bera partekatuz eta elkarrekin lan eginez etorkizuneko erronkei eta aukerei erantzuna ematea ahalbidetuko duten jarduketetan.

... nazioartean erreferentzia den helmuga turistiko gisa kokatzea, kostalde, hiri, mendi eta haranez jositako ingurune batean erakargarritasun turistiko ugariez gozatzeko leku ezin hobea izatea eta milurteko kultura bakarra eta izatea nabarmenduz.

EUROPAKO ARDATZ ATLANTIKOAREN HELMUGA TURISTIKOAK

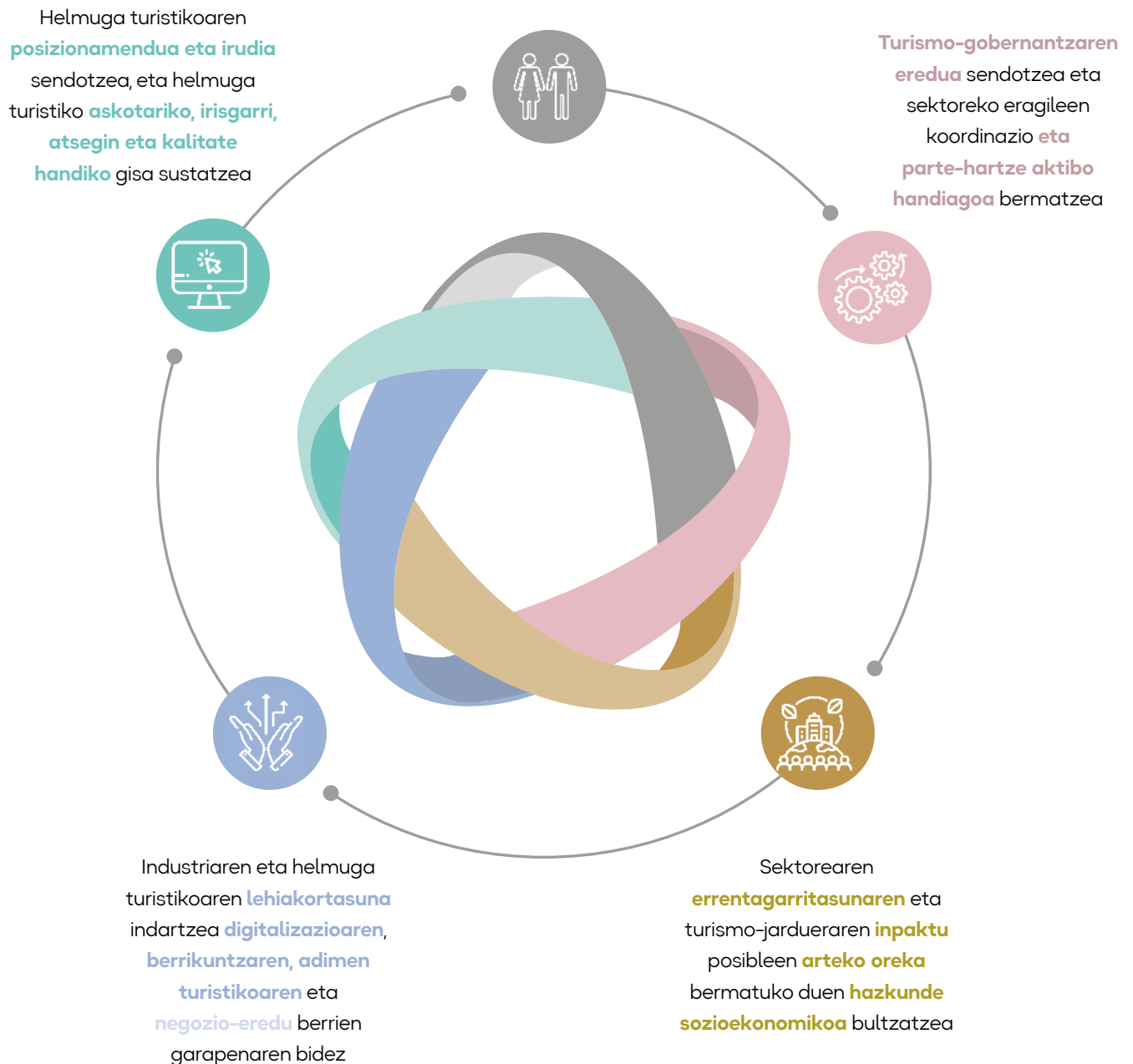
TURISMO- ESKAINZTA LEHIAKORRA, ASKOTARIKOA ETA BEREZIA

... lan-esparrua planteatzea, non administrazioak, enpresa-ehunak eta gizarte zibilak sendotu egiten baitute turismo-eskaintza bat, xede-publikoa lurralderantz erakartzeko eta suspertzeko motor gisa jarduteko gai dena.

2.3. Helburu estrategikoak: lortu beharreko jomugak

Helburu estrategikoek zehazten dituzte euskal turismo-sektoreak Estrategiaren bidez bideratu nahi dituen eraldaketak, bai eta sektoreak 2030eko horizonterako izan nahi dituen inpaktu nagusiak ere. Helburu estrategiko horietako bakoitza ebaluatu egingo da, jomuga estrategiko espezifikoak monitorizatuz eta haien jarraipendarekin.

Industriaren eta Helmuga turistikoaren
garapen jasangarrian, arduratsuan eta
etikoan oinarritutako turismoaren kudeaketa-
eredu berri baterantz aurrera egitea



2.4. Balioak: sektorearen jarduketa-printzipioak

Balioak dira sektorearen jarduketa, kultura eta ikuspegia lortzeko modua markatzen dituzten konpromisoak, printzipioak eta barne-/kanpoko jarduketa-arauak. Turismoaren barne- eta kanpo-jarduketa arautzen dute Euskadi osoan.

LIDERGOA

Turismo-ekosistema kohesionatu gisa lan egitea, lankidetzan, konpromisoan eta gardentasunean oinarritutako gobernantza-eredu aktibo bat eratzeke

BIKAINASUNA

Kalitatezko turismo-eskaintza garatzen laguntzea bisitariarentzat balio handiko esperientziak planteatzeko bisitariarentzat, profesionalentzat eta egoiliarrentzat kanpo-efektu positiboak sortuz

EMAITZETARAKO ORIENTAZIOA

Plangintza-ziklo honen esparruan garatutako lanak ikuspegi errealista, holistiko, praktiko eta eraginkor baten arabera egiten direla bermatzea

ETENGABE EGOKITZEA

Erresilientzia handiagoa lortzea koiunturazko aldaketen eta sektoreak duen hegakortasunaren aurrean, erakundeen eta enpresa-ehunaren jarduketak malgutuz

INKLUSIOA

Helmuga turistiko askotariko, berdintasunezko eta inklusiboaren garapena sustatzea, lurraldeak eskaintzen dituen esperientzia turistikoetarako irisgarritasuna sustatzeko

2.5. Eraldaketarako palanka-ardatzak

Palanka-ardatzak bat datoz Estrategiaren elementu egituratzailer nagusiekin, eta horiek Euskadiko etorkizuneko turismo-eredua egituratuko duten jarduketaren eremuak dira.

HELMUGA TURISTIKOA

Lurraldea hainbat gaitasunekin hornitzea, bisitariarentzat erakargarria, inklusiboa eta arduratsua izango den bisita konfiguratzeko xedez, lurraldearen bereizgarri diren ondare eta balio sozial, kultural eta naturalak une oro zainduz.

nondik gatz

Euskadi helmuga turistiko paregabe bat da, askotariko turismo-eskaintza aberats eta autentikoa duena. Euskadiren balio-proposamen lehiakideengandik bereizten duten erakargarritasun turistikoak aukeragatik bereizten da. Hala ere, aurrera egin behar da lurraldearen garapen jasangarriko ereduaren, eskaintza hori antolatze, eraldatzeko eta indartzeko aukera emango dutenak norako gero eta lehiakorragoa izan dadin.

zein da joko-esparrua

Lurralde Plan Sektoriala lurraldeko turismo-egiturak (eremu geografikoak, funtzionalak, markak, eskualdeak, Helmuga turistikoak...) antolatzeko traktio-esparru gisa eratu da. Planarekin batera, Suspertze eta Erresilientzia Mekanismoaren esparruari dagokion finantzaketa ere badago, eta horrek turismo-potentziala lurralde osoan zehar garatzeko mota guztietako neurriak artikulatzen ditu, hala nola hiri-, natura-, landa- eta kostalde-baldintzetan.

nora joan nahi dugu

Helmuga turistikoak turismo-eredu jasangarri eta arduratsu bat garatzearen aldeko apustua egin behar du, jarduerak eragindako onurak eta inaktuak bidezkoasunez banatu daitezzen. Horretarako, alderdi hauek bultzatu behar dira, besteak beste: lurraldea, denbora eta sektorea desestazionalizatzea; turismo-baliabideak eta produktuak garatzea eta balioan jartzea; arretan aurrera egitea; eta konektagarritasuna -batez ere AHTarekin- eta intermodalitatea hobetzea.

INDUSTRIA

euskal enpresa-ehunaren lehiakortasuna hobetzea, modernizatzeko, espezializatzeko eta bisitarien egungo eta etorkizuneko beharretara egokitzeko, bai eta enpresagarapena eta ekintzailatza bultzatzeko eta inbertsioak erakartzeko ere.

nondik gatz

COVID-19aren albo-ondorioek hainbeste kaltetutako ingurunean, euskal turismo-industria bi agertokiren arabera ari da lanean. Lehenik eta behin, jardueraren berraktibazioan eta suspertze ekonomikoan arreta jartzen duen agertokia, 2019ko mailak lortzeko. Bigarrena, modernizazioa ezaugarri duena, administrazioetan oinarritzen dena aurre egin beharreko etorkizuneko erronkak gainditzeko.

zein da joko-esparrua

Euskadiko turismo-enpresak eta -esta-blezimenduak, administrazioekin batera, lankidetzan ari dira beren negozio-ereduetan lehiakortasunaren katalizatzaileak (berrikuntza, teknologia, etika, jasangarritasuna, gobernantza eta irisgarritasuna) txertatzeko, beren susperraldia sendotu eta balio-proposamena eraldatu ahal izateko, horrela lurraldeko turismo-eskaintza aberastuz.

nora joan nahi dugu

Euskadik etengabe lagundu behar dio euskal turismoaren arloko enpresa-ehunari, helburu hauek lortzeko: sektorea suspertzea; lehiakortasuna hobetzea; enpresa-garapena; jasangarritasuna eta etika txertatzea turismoaren jardueraren balio gidari gisa; eta gaur egungo gaitasunak handitzea, talentua eta ezagutza behar bezala kudeatzea (erakarmena, atxikimendua eta profesionalizazioa) bermatuko duten jarduketak bidez.

MARKETINA

lurraldearen irudia eta marka sendotzea, lurraldearen bereizgarri diren ezaugarrien arabera, eta irudi eta marka hori merkaturatzea, sustatzea eta komunikatzea, pertsonalizatuta, segmentatuta eta definitutako xede-publikoaren interesetara eta premietara egokituta.



**nondik
gatoz**

Euskadik posizionamendu turistiko argia du, bere identitatean, gastronomian eta kulturean oinarrituta. Modu positiboan azpimarratzen dira helmuga turistikoa bisitatzeko duten turisten gogobetetasun handia, preskripzioa eta itzulera-tasa; baina helmuga turistikoa irudi-pertzepzioa hobetu behar da, turismo-erakargarritasun mugatu batzuetan biltzen baita –eta hori da lurraldeko beste eremu batzuk ez bisitatzeko arrazoi nagusietako bat–.



**zein da
joko-esparrua**

Basquetour agentziak garatutako Marketinaren 2024 Planak berak kokatzen ditu posizionamenduen, markaren, produktuen, segmentuen eta lurraldearen merkaturatzearekin, sustapenarekin eta komunikazioarekin lotutako beste edozein ekintzaren oinarri eta gidalerro estrategikoak. Plan horren palanka-efektua euskal industrian eta helmuga turistikoa azaltzen diren atributu desberdinetan oinarritzen da, eta marketin-ekintzak zein estrategiatan zehaztuko diren adierazten du.



**nora joan
nahi dugu**

Euskal turismo-sektoreko eragileek plangintza, lankidetzak eta komunikazio aktibo batetik abiatuta lerrokatu behar dituzte beren ahaleginak eta gaitasunak, merkaturatze-, komunikazio- eta sustapen-ekintzak diseinatzeko eta abian jartzen laguntzeko, lurraldean bikoiztasunak saihesteko edo gaur egun masifikatuta dauden turismo-eremu batzuetan irudia biltzen duten mezuak egituratzea ekiditeko.

GOBERNANTZA

urraldeko turismo-jardueraren lidergo partekatua egituratzea, kooperazio aktibo, koordinatu eta gardenaren bidez Euskadiko turismo-ekosistemaren eragile gakoekin batera, eta euskal turismo-sektorea garatzeko lankidetzak-sareetan eta aliantzetan modu aktiboan lankidetzan aritzea.



**nondik
gatoz**

Euskal turismo-sektorearen gobernantza loturarik gabeko egitura ugariaren bidez egituratzen da. Egitura horiek administrazio-maila guztietara bultzatzen dira, eta bikoiztasunak, parte-hartze aktibo mugatua eta emaitzak lortzeko eskasia sortzen dute. Hala ere, koordinazioa hobetzearen aldeko adostasuna nabarmentzen da, bai eta honelako gaiak lehenestearen aldekoa ere: erregulazioa, Europako funtsak eta kudeaketa- eta lehiakortasun-ereduak, besteak beste.



**zein da
joko-esparrua**

Turismoari buruzko uztailaren 28ko 13/2016 Legea da Euskadin turismo-jardueraren erregulazioa eta antolamendua ezartzen dituen arau-esparrua, bai eta turismo-politikak lurralde osoan jardutean izango dituen printzipio, arau eta irizpideak xedatzen dituen ere. Gainera, administrazio publikoen eta industriaren maila ezberdinen jarduketan koordinazioa ziurtatzen du, eskumenak eta atribuzioak zehaztuz.



**nora joan
nahi dugu**

Euskadik turismo-ekosistema kohesionatu gisa lan egin behar du, lankidetzan, konpromisoan eta gardentasunean oinarritutako gobernantza-eredu aktibo bat eratzeko. Horrez gain, Europako funtsak Helmuga turistikoa eta industriaren motor eraldatzaile gisa martxan jarri behar ditu, erreferentziazko kudeaketa-ereduak definitzen eta ezartzen lagundu behar du, erregulazio-esparrua eguneratu behar du eta turismo-adiskidetasunaren sistema finkatu behar du.

2.6. Ildo estrategikoak

Ildo estrategikoek EAEko turismoaren palanka-ardatz bakoitzaren barruan Estrategia honen esparruan 2030erako gauzatu beharreko proiektu espezifikoaren definizioa orientatuko duten jarduketaren eremuen multzoa adierazten dute.



ELMUGA TURISTIKOA

1.1. Lurraldearen garapen jasangarriaren aldeko mekanismoak formulatzea

Turismo-jarduerak lurraldean, sektorean eta denboran dituen onurak eta inpaktuak orekatzeko lagungarriak diren ekimen, sistematika eta azpiegiturak planteatzea eta ezartzea

1.2. Aktibo turistikoak indartzea

Lurraldean dauden gune, baliabide eta erakargarritasun turistiko guztien potentzialtasuna aprobeitzatzeko, modernizatzeko eta indartzeko jarduketak diseinatzea eta inplementatzea.

1.3. Produktu turistikoak garatzea eta balioan jartzea

Definitutako produktu turistiko bakoitza garatzea eta nabarmentzea, sektorearekin lankidetzan prestatuz eta bisitariarentzat erakargarriagoak eginez

1.4. Bisitariarekiko arreta eta interakzioa hobetzea

Turismo-bulegoen eta bisitariarekiko interakziorako beste eredu batzuen bidez ematen den arreta hobetzerantz bideratutako ekintzen bidez, turismo-esperientzia maximizatzea



INDUSTRIA

2.1. Eraldaketa digitalaren eta berrikuntzaren aldeko apustua egitea

Enpresa-ehunaren lehiakortasuna hobetzen laguntzeko zerbitzuen zorro bat konfiguratzeko, lurraldeko turismo-enpresek dituzten eta izango dituzten premietara egokituta

2.2. Enpresa-garapena, ekintzailatza eta inbertsioak sustatzea

Turismo-ekosisteman kultura ekintzailea bultzatzea, besteak beste negozio-eredu berriak sortuz, enpresak dibertsifikatuz eta garatuz, eta inbertsioa erakarriz eta kudeatuz

2.3. Jasangarritasuna, erantzukizuna eta etika integratzea

Garapen jasangarriaren ikuspegia enpresa-ehunean jasotzea, jarduera ekonomikoen erresilientziaren aldeko apustua egiteko, azterna ekologikoa minimizatzeko eta tokikoarekiko errespetua indartzeko

2.4. Talentua erakartzea, atxikitzea eta garatzea

Langileen profesionalizazioan laguntzea; tokiko talentua atxikitzea; eta belaunaldi-gaitasuna eta -erleboia indartzea, talentu berria erakarriz beste lurralde edo sektore ekonomiko batzuetatik



MARKETINA

3.1. Marka eta irudi turistikoa finkatzea

Lurraldearen marka eta irudi turistikoa modu bateratuan sendotzea, ikusgarritasuna, nabaritasuna eta pertzepzioa indartzera eta handitzera bideratutako jarraibideak formulatuz

3.2. Trade turistikoarekin batera sustatzea eta merkaturatzea

Bitartekariekin, bitartekoekin eta aholku-emaileekin batera –eta sektore profesionaleko beste eragile batzuekin batera– merkataritza-harremanak sendotzeko eta xede-merkatuetan eskaria sustatzeko sustapen-ekintzak eta merkaturatzeari laguntzeko ekintzak planifikatzea, diseinatzea eta garatzea

3.3. Azken publikoari zuzendutako sustapena eta merkaturatzea

Merkatuei, segmentuei eta xede-publiko jakin bati zuzendutako sustapen-ekimenak planifikatzea, formulatzea eta exekutatzea, balizko kontsumitzaileak helmuga turistikoan interesa duten bisitari bihur daitezzen

3.4. Komunikazioa eta barne-ikusgarritasuna

Komunikazio korporatiboko jarduerak garatzea euskal turismo-sektoreak garatutako ahaleginak ikusgai jartzeko



GOBERNANTZA

4.1. Turismo-gobernantzaren eredia finkatzea

Euskadiko turismo-gobernantza garatzea euskal turismo-ekosistemako eragile nagusiak norabide berean lerrotzeko dituen eredu laguntzaile, koordinatu eta dinamiko baterantz

4.2. Lankidetzaren sareetan parte hartzea eta aliantza estrategikoak sendotzea

Euskal turismo-sektorerako interes berezia izan dezaketen jardunbide egokien edo ereduen ezagutza eta ezarpena sozializatzeko, inplikaturako erakundeen arteko parte-hartze eta komunikazio aktiboa zaintzea

4.3. Adimen turistikoaren sistema eboluzionatzea

Euskadiko Turismo Behatokia ikerketan, berrikuntzan, teknologian eta lankidetzan oinarritutako adimen aurreratutako eredu bihurtzea, erabakiak hartzen lagunduko duena

4.4. Araudia sinplifikatzea eta garatzea

Egungo lege-esparrua lehenestea, planifikatzea, garatzea eta sinplifikatzea, euskal turismo-sektorean gaur egun eta etorkizunean sortzen diren beharrei erantzuteko eta sektoreari haren aurrerapena jakinarazteko

2.7. 2025 Ibilbide-orria

Euskadiko turismoa suspertzeko eta eraldatzeko, 3 mailetan jardun beharko da: palanka-ardatzetan, lan-ildoetan eta proiektuetan. Horrek aukera emango du helburu estrategikoei estaldura emateko eta sektorearen 2030erako ikuspegia lortzeko, ibilbide-orri honetan oinarrituta:

2025 EKINTZA-PLANAREN MAILAK			
Palanka-ardatzak			
HELMUGA TURISTIKOA	INDUSTRIA	MARKETINA	GOBERNANTZA
Ildo estrategikoak			
1.1. Garapen jasangarrirako mekanismoak formulatzea	2.1. Eraldaketa digitalaren eta berrikuntzaren aldeko apustua egitea	3.1. Marka eta irudi turistikoa finkatzea	4.1. Turismo-gobernantzaren eredia finkatzea
1.2. Aktibo turistikoa indartzea	2.2. Enpresa-garapena, ekintzailatza eta inbertsioak sustatzea	3.2. Trade turistikorekin batera sustatzea eta merkaturatzea	4.2. Lankidetzaren sareetan parte hartzea eta aliantzak indartzea
1.3. Produktu turistikoa garatzea eta balioan jartzea	2.3. Jasangarritasuna, erantzukizuna eta etika integratzea	3.3. Azken publikoari zuzendutako sustapena eta merkaturatzea	4.3. Adimen turistikorekin sistema eboluzionatzea
1.4. Bisitariarekiko arreta eta interakzioa hobetzea	2.4. Talentua erakartzea, atxikitzea eta garatzea	3.4. Komunikazioa eta barne-ikusgarritasuna	4.4. Araudia sinplifikatzea eta garatzea
Proiektuak			
1.1.1. Lurraldearen garapenerako funtsak eta laguntzak kudeatzea	2.1.1. TEA eredia diseinatzea eta egokitzea, eredia zabaltzeko eta sendotzeko	3.1.1. Euskadi Basque Country marka finkatzea	4.1.1. Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategia, konpromiso transbertsal bat
1.1.2. NTA eredia etengabe koordinatzea eta egokitzea, eredia zabaltzeko eta sendotzeko	2.2.1. Enpresen ekintzailatza, azelerazioa eta garapena bultzatzea	3.2.1. Merkataritza-plana diseinatzea eta etengabe inplementatzea	4.1.2. Lurralde-garapen eta -kohesioaren ereduaren trantsizioa
1.2.1. Lurralde-planak aztertzea, formulatu eta hedatzea	2.2.2. Inbertsioak kaptatzen eta kudeatzen eta ondarea transmititzen laguntzea	3.2.2. Trade turistikorako sustapen-euskarriko jarduerak garatzea	4.1.3. Euskal sarea dinamizatzea eta sektoreari laguntzea
1.2.2. Baliabide kutunetan jarduteko plan bereziak diseinatzea eta betearaztea	2.3.1. Kode Etikorekin ereduarekin bat datozen ekimenak hedatzea	3.3.1. Komunikabideen eta kanpainen plana diseinatzea eta etengabe inplementatzea	4.2.1. Sektorearentzat interes partikularra duten sareetan parte hartzea
1.2.3. Turismo-potentziala duten guneen birgaitzea sustatzea	2.3.2. Lurralderako jasangarritasun-programak garatzea	3.3.2. Azken publikoari zuzendutako sustapen-euskarriko jarduerak garatzea	4.2.2. Gako-eragileekin aliantza estrategikoa garatzea
1.3.1. Produktu-klubak dinamizatzea bultzatzea	2.4.1. Prestakuntza-eskaintza arautuko ekintzak sustatzea	3.4.1. Webgunea eta sare sozial korporatiboak kudeatzea	4.3.1. Industriari, eskariari eta gizarteari buruzko estatistikak ekoiztea
1.3.2. Nitxoko beste produktu turistikoa batzuz eta interes-segmentuak sendotzea	2.4.2. Prestakuntza-eskaintza ez-arautuko ekintzak garatzea	3.4.2. Euskarriko materialak garatzea	4.3.2. Euskadiko Behatoki Turistikoaren funtzionaltasun berriak sartzea
1.4.1. Iturburu sarearen plangintza estrategikoa egitea eta indartzea		3.4.3. Sektoreari zabalkundea eta aitortzea emateko ekimenak egitea	4.4.1. Arau-esparrua eguneratzea eta erregulamendu berriak garatzea
1.4.2. Bisitariarekiko interakzioa digitalizazioaren bidez eboluzionatzea			4.4.2. Araudia betetzen dela gainbegiratzea eta zehapenak kudeatzea



1.1. Garapen jasangarrirako mekanismoak formulatzea

Ildoaren helburua

Turismo-jarduerak lurraldean, sektorean eta denboran dituen onurak eta inpaktuak orekatzeko lagungarriak diren ekimenak, sistematikak eta azpiegiturak planteatzea eta ezartzea.

Etorkizunerako erronkak

Garapen jasangarria Euskadik sendotu nahi duen turismo-ereduaren funtsezko eremuetako bat da. Horren erakusgarri, Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategia honen formulazioa eta lurraldeak arlo horretan aurrera egiteko etengabeko ahaleginak egitea hainbat jarduketaren bidez: lurralde-garapenera bideratutako funtsen kudeaketa edo lurralde osoan zehar Helmuga Turistiko Adimendunaren (HTA) eredia inplementatzea eta hedatzea.

Lotutako proiektuak

1.1.1. Lurraldearen garapenerako funtsak eta laguntzak kudeatzea

Lurraldeko eragile nagusien artean lan koordinatua bultzatzea erraztuko duten mekanismoak ezartzea, finantzaketa-programei eta deialdiei lotutako proiektu-proposamenak garatzeko –bai Europakoak (Suspertze eta Erresilientzia Mekanismoaren finantzaketa eta egitura-funtsak), bai Estatuko Aurrekontu Orokorren ohikoak (adibidez, Lehentasunezko Arretako Eremuak)–, Euskadiko turismo-sektorearen premietara ahalik eta ondoen egokitutako eta adostutako ekimenak planteatzeko asmoz.

1.1.2. HTA eredia etengabe koordinatzea eta egokitzea, eredia zabaltzeko eta sendotzeko

Aurrera egitea Helmuga Turistiko Adimendunaren ereduaren koordinazioan eta egokitzapenean, Euskadiko lurralde-kopurua handituz eredu hori ezartzeko, honako hauen bitartez: ereduaren aplikazioaren bideragarritasunaren diagnostikoa eta azterketa; eredia behar bezala inplementatzea bermatuko duten jarduketak garatzea; eta eredia sendotu ahal izateko jarraipen- eta ebaluazio-eredu bat ezartzea.

Emaitzak eta espero den inpaktua

Garapen jasangarrirako mekanismoak formulatuz Euskadik erdietsi nahi duen helburua honako hau da: lurraldeko eremuen eta aktiboen artean lurralde-oreka eta mugimendu-fluxuak modu eraginkorrean banatzea ekarriko duten proiektuak eta jarduketak lantzea, turismoaren desestazionalizazioa ahalbidetuz. Era berean, asmoa da Euskadi HTAren alderdian aitzindari bihurtzea, bisitariaren eta ingurunearen arteko interakzioa eta integrazioa bultzatuz, turismoaren sektorea kudeatzen duten erakundeen erabakiak hartzea erraztuz eta helmuga turistikoaren lehiakortasuna handituz.



1.2. Aktibo turistikoak indartzea

Ildoaren helburua

Lurraldean dauden gune, baliabide eta erakargarritasun turistiko guztien potentzialtasuna aprobetxatzeko, modernizatzeko eta indartzeko jarduketak diseinatzea eta inplementatzea.

Etorkizunerako erronkak

Euskadin dauden gune, baliabide eta erakargarritasun turistikoak funtsezko elementuak dira bai turismo-eskaintza taxutzeko, bai lurraldean zehar bisitarien fluxuak erakartzeko. Hala, aurrera egin behar da lurralde-planak eta baliabide kutunei buruzko jarduketa-plan bereziak formulatzen eta hedatzen, bai eta turismo-potentziala duten eremuak birgaitzen ere.

Lotutako proiektuak

1.2.1. Lurralde-planak aztertu, formulatu eta hedatzea

Lurralde-planen formulazioa, helmuga turistikoak turismo-egituren (eremu geografikoak, funtzionalak, markak, eskualdeak, Helmuga turistikoak...) erabilera diseinatzeko eta definitzeko aukera emango dutenak, Lurralde Antolamenduari buruzko Legea eraginkortasunez hedatzea ahalbidetuz eta Norakoetako Turismo Jasangarritasuneko Planak garatzeko oinarria ezarriz, Euskadiko Turismoaren mugaketa handiagoa eragiteko eta turismo-ekosistemako eragileei segurtasun juridiko handiagoa emateko.

1.2.2. Baliabide kutunetan jarduteko plan bereziak diseinatzea eta betearaztea

Baliabide kutunetako jarduketa bereziaren planak egitea eta exekutatzeko, hobetzeko premiak eta gaitasunak aztertuz eta baliabide kutunak eredu jasangarri, berritzaile eta irisgarri bihurtzeko aukera emango duten potentzialtasun berriak aztertuz, haien kokapenetik hurbil dauden eremuetarako mugimendu turistikoaren fluxuak sortzeko gai izango direnak, lehen aipatutako lurralde-planekin bat etorriz.

1.2.3. Turismo-potentziala duten guneen birgaitzea sustatzea

Turismo-potentziala duten eremuak birgaitzeko jarduketak garapena bultzatzea, bertako premiak eta potentzialtasunak aztertuz garapen jasangarriaren printzipioekin bat datozen eremu horietan garatu beharreko turismo-jardueren birgaitze egokia bermatzeko, fluxu turistikoaren mugimenduak errazteko eta turismo-baliabide kutunak arintzeko, erakunde kudeatzaileekin batera lan egitea sustatuz (Eusko Jaurlaritzako beste Zuzendaritza batzuekin -Natura Ondare eta Klima Aldaketa Zuzendaritza, Kultura Ondarearen Zuzendaritza, etab.- eta bestelako toki-erakunde batzuekin -Foru-aldundiak, eskualdeak, mankomunitateak eta udalak-).

Emaitzak eta espero den inpaktua

Aktibo turistikoak sustatzeko planak eta jarduketak garatuz, eremu eta aktibo batzuk prestatu eta egokitu nahi dira turismo-fluxuak lurralde osoan zehar erakarri eta banatu ahal izateko, baliabide kutunak arinduz eta turismoari lotutako onuren eta inpaktuen banaketa sustatuz; azken finean, lurraldearen jasangarritasunaren bilakaera ekarriko du, hiru jasangarritasun-alderdietan (ekonomia, gizartea eta ingurumena).



1.3. Produktu turistikoak garatzea eta balioan jartzea

Ildoaren helburua

Definitutako produktu turistiko bakoitza garatzea eta nabarmentzea, sektorearekin lankidetzan prestatuz eta bisitariarentzat erakargarriagoak eginez.

Etorkizunerako erronkak

Euskadi ahaleginak egiten ari da helmuga turistikoko eskaintza -beste elementu batzuekin batera- egituratzen duten produktu turistikoak definitzeko. Ildo horretatik, hainbat produktu daude definituta: aisialdikoak (gastronomia, kultura, natura, kostaldea, hiriak eta ekitaldiak); negoziokoak (MICE); eta produktu transbertsalak (Basque Route-Touring), erabat lerrokatuta helmuga turistikoaren posizionamendu turistikorekin. Hala ere, ildo horretan lanean jarraitu behar da, bereziki produktu-klubak dinamizatzen eta nitxoko produktuak eta intereseko segmentuak sendotzen, horiek prestatuz eta bisitariarentzat erakargarriagoak eginez.

Lotutako proiektuak

1.3.1. Produktu-kluben dinamizazioa bultzatzea

Gaur egun lurraldeak dituen lau produktu-klubak (Familia, Surfa, Euskadi Gastronomika eta Euskadi Basque Country Confidential) sustatzea, lankidetzat eta ahaleginak bateratzea eta lerrokatzea sustatzen duten mekanismoak ezarriz produktu horien lan-ildoaren garapenean eta lan-saioen optimizazioan, eskariaren eta produktuen antolamenduaren eta sustapenaren arreta hobetzea ahalbidetuz. Gainera, arreta berezia jarriko da Basque Route-Touring produktuan, planteatzen duen transbertsalitateagatik eta lurralde osorako duen integrazio-ahalmenagatik.

1.3.2. Nitxoko beste produktu turistiko batzuk eta interes-segmentuak sendotzea

Aurrera egitea nitxoko produktu turistikoak (industria-ondarea, ekoturismoa, erlijiozkoa, etab.) eta lantzen ari diren intereseko segmentuak (familia, seniorra, premium, LDTBIQ+, etab.) sendotzeko, beren premietan oinarrituta trakzio-ahalmena eta turismo-eskaintza pertsonalizatzeko aukera emango dutenak, norako bakoitzaren ahalmena eta potentziala lurralderako interesgarriak diren bisitari-segmentuekin lerrokatuz eta, horrenbestez, esperientzia turistikoa eta mugimendu turistikoko fluxuen banaketa hobetuz.

Emaitzak eta espero den inpaktua

Ildo estrategiko hori garatuz, espero da lankidetzat publiko-pribatua eta pribatu-pribatua aurrera egitea, bai eta norako desberdinen trakzio-ahalmena hobetzea ere, haien baliabide eta gaitasunetan oinarrituta, hainbat segmenturen publikoa erakarrituz eta, horrela, lurraldearen aniztasun turistikoa eta turismo-eskaintza pertsonalizatuz.



1.4. Bisitariarekiko arreta eta interakzioa hobetzea

Ildoaren helburua

Turismo-bulegoen eta bisitariarekiko interakziorako beste eredu batzuen bidez ematen den arreta hobetzerantz bideratutako ekintzen bidez, turismo-esperientzia maximizatzea.

Etorkizunerako erronkak

Bisitariarekiko arreta eta interakzioa funtsezko elementu gisa eratu dira kalitatezko esperientzia turistikoa osoa eskaintzeko. Horregatik, jarduera horren ardura duten erakundeek beti lan egin dute bisitarien premiei ahalik eta ondoen egokitzen zaizkien zerbitzuak eskaintzeko. Hala ere, jarduera hori eboluzionatzeko eta sendotzeko, Itourbask indartu behar da, haren zerbitzuen eraldaketa digitalean oinarritutako eredu integratuago eta homogeneizatuagorantz aurrera egiteko.

Lotutako proiektuak

1.4.1. Itourbask sarearen plangintza estrategikoa egitea eta indartzea

Itourbask sarearen plangintza estrategikoa aztertzeke eta diseinatzeko lana, Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategiaren helburuekin bat etorritik, lurralde osoko turismo-informazio uniforme, eguneratu eta homogeneoaren eskaintza errazteko jarduerak garatzeko beharrezkoak diren baliabideak indartuz. Gainera, beste jarduera-mota batzuk kohezionatzen eta koordinatzen lagunduko da, gaur egun atxikitako 40 bulegoren baino gehiagoren bidez ematen den arreta hobetzeko, bai eta turista asko biltzen diren zenbait egoeratan turismo-arreta osoa indartzeko gune mugikorrek planteatzea ere, hala nola urteko ekitaldi edo saio espezifikoak.

1.4.2. Nitxoko beste produktu turistikoa batzuk eta interes-segmentuak sendotzea

Turismo-informazioaren eredu eboluzionatzea, eskaintako zerbitzuen prozesuak homogeneizatuz eta integratuz; arreta automatizatuko sistema bat garatuz (adib.: laguntzaile birtualak sare sozialetan edo web atarietan), bisitariari iradokizunak eta erantzunak pertsonalizatzeko aukera emango diena, jatorrian nahiz Helmuga turistikoa; eta lurraldeko balio-kateko punturen baterako interesgarriak izan daitezkeen irisgarritasun-kontuetan lagunduz.

Emaitzak eta espero den inpaktua

Ildo estrategikoa horren helburua da bisitariarekiko arreta- eta interakzio-zerbitzuak sendotzea eta indartzea, haien esperientzia maximizatuz eta lurraldeak haien premiei erantzuteko gaitasun handiagoa sortuz, horrela Helmuga turistikoa lehiakortasuna eta kalitatea hobetuz.



2.1. Eraldaketa digitalaren eta berrikuntzaren aldeko apustua egitea

Ildoaren helburua

Enpresa-ehunaren lehiakortasuna hobetzen laguntzeko zerbitzuen zorro bat konfiguratzeko lurreko osoko turismo-enpresen oraingo eta etorkizuneko premietara egokitzeko.

Etorkizunerako erronkak

Euskal turismo-sektorearen lehiakortasuna eta bilakaera areagotzeko, ezinbestekoa da turismoaren arloko enpresa-ehunaren teknologia eta digitalizazioa garatzea eta ezartzea. Alde horretatik, lan egiten ari da Turismo Enpresa Adimendunaren eredua diseinatzeko eta ezartzeko SEGITTUR, ICTE edo UNE erakundeekin lankidetzan, besteak beste. Hala, alderdi hori 2030erako lan egiteko funtsezko elementu bihurtu da.

Lotutako proiektuak

2.1.1. TEA eredua diseinatzea eta egokitzea, eredua zabaltzeko eta sendotzeko

Turismo Enpresa Adimendunaren (TEA) ereduaren Euskadiren ezaugarrietara egokitutako diseinua konfiguratzeko, lurraldeko enpresa-ehunera zabaltzeko, haren aplikazioaren bideragarritasuna diagnostikatuz eta aztertuz, hura behar bezala ezartzea bermatuko duten jarduketak garatuz eta hura sendotzeko jarraipen- eta ebaluazio-eredu bat ezarriz. Horretarako, bai lurraldearen barruko eragile nagusien, bai kanpoko eragileen eskutik lan egingo da, nazioarteko erreferentziazko eredu pilotua izateak sortzen duen garrantzia eta inpaktua dela-eta.

Emaitzak eta espero den inpaktua

Euskadik enpresa-ehunaren eraldaketa digitalaren eta berrikuntzaren alde egiten duen apustuaren bidez, gaur egungo turismo-enpresak bihurtu nahi dira teknologikoki aurreratuak eta berritzaileak diren turismo-enpresa, haien lehiakortasuna handituz eta bisitarien esperientzia hobetuz, zerbitzu hobeak eta arreta pertsonalizatua eskainiz eta lurraldearen garapen jasangarriari, irisgarriari eta arduratsuari lagunduko diotenak, lehiakortasunaren aitzindari bihurtuz.



2.2. Enpresa-garapena, ekintzailtza eta inbertsioak sustatzea

Ildoaren helburua

Turismo-ekosisteman kultura ekintzailea bultzatzea, alderdi hauen alde, besteak beste: negozio-eredu berrien sorrera; enpresa-dibertsifikazioa eta -garapena; eta inbertsio-kaptazioa eta -kudeaketa.

Etorkizunerako erronkak

Turismo-eskaintza osoa, kalitatezkoa eta bisitarien premietara egokitua lortzeko, funtsezkoa da enpresa-ehun lehiakorra izatea eskaintzaren garapena, ekintzailtza eta negozio-eredu berrien sorrera eta ondare-transmisioa sustatzeko. Horrela, aurrera egin behar da ekintzailtzari eta enpresa-garapenari laguntzeko, arreta jarritz inbertsioen erakarpenean eta kudeaketan.

Lotutako proiektuak

2.2.1. Enpresen ekintzailtza, azelerazioa eta garapena bultzatzea

Turismo-sektorean ekintzailtza bultzatzeko aukera emango duten ekintzak garatzea Eusko Jaurlaritzak eta beste erakunde (adibidez, SPRIk) eta entitate batzuek (Merkataritza Ganberak, Diputazioak edo Udalak) eskainitako laguntza-programak zentralizatzearen inguruan, sektorean negozio-eredu berriak sortzeko, ideia berritzaileak indartzeko eta lurraldeko turismo-industriaren berrikuntzan eta dibertsifikazioan laguntzeko.

2.2.2. Inbertsioak kaptatzen eta kudeatzen eta ondarea transmititzen laguntzea

Egungo inbertsiogileen konfiantza indartzea eta finantza-iturri berriak erakartzeko garapena inbertsio berriak bilatzen eta kudeatzen eta ondare-eskualdatzeak errazten dituzten jarduketak ezarritik.

Emaitzak eta espero den inpaktua

Ildo estrategiko horren bidez, abantaila lehiakor berriak eta negozio-eredu berriak sortzea espero da, turismo-sektoreari balio erantsia emateko eta lurraldearen garapen ekonomikorako oinarri-industria gisa duen posizionamendua hobetzeko, eta, aldi berean, turismoaren arloko enpresa-ehuna ahalik eta lehiakorrena izango dela bermatzeko.



2.3. Jasangarritasuna, erantzukizuna eta etika integratzea

Ildoaren helburua

Garapen jasangarriaren ikuspegia enpresa-ehunean irakastea, jarduera ekonomikoen erresilientziaren aldeko apustua egiteko, azterna ekologikoa minimizatzeko eta tokikoarekiko errespetua indartzeko.

Etorkizunerako erronkak

Jasangarritasuna, erantzukizuna eta etika elkarri estuki lotuta dauden hiru termino dira, eta Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategiaren oinarrian eta Euskadik lortu nahi duen turismo-ereduan daude hirurak. Turismo-industriak haien lortzari jarraitu behar dio beraz, jarduera ekonomikoen bideragarritasunaren eta erresilientziaren alde, ingurumen-inpaktua minimizatuz eta tokikoarekiko errespetua eta kultura-babesa indartuz.

Lotutako proiektuak

2.3.1. Kode Etikoaren ereduarekin bat datozen ekimenak hedatzea

Euskadiko Turismoaren Kode Etikoaren ereduaren barruko jarduerak eta ekimenak inplementatzen laguntzea, abiapuntuko egoeraren diagnostikoa, ezarpena, ebaluazioa eta gauzatutako jardunbide egokien aintzatespena erraztuko dituzten mekanismoak ezarriz, bai eta Euskadiko Turismoaren Etika Batzordea bultzatzea ere, nazioarteko erreferentzia dena.

2.3.2. Lurraldeko enpresentzat jasangarritasun-programak garatzea

Ekimen jasangarrien hedapena bultzatzea, Euskadiko turismo-ekosistemaren informazioa, eskumenak eta konpromisoa bultzatuz 2030 Agenda bezalako programekin eta enpresa-estrategia integratuz, bisitarien portaera arduratsua bultzatuz (adibidez, Turista Arduratsuaren Gidaliburua). Alde horretatik, Suspertze eta Erresilientzia Mekanismoaren esparruaren bidez bultzatuko da enpresen lehiakortasuna, eta, zehazki, Helmuga Turistioetako Turismo Jasangarritasuneko Planek programatutako 4 ardatzen mendeko ekimenen bidez. Ekimenen barruan, turismo-industria hobetzea aurreikusten duten jarduketak sartzen dira, hala nola trantsizio berdea eta jasangarria, energia-efizientziaren hobekuntza, trantsizio digitala eta lehiakortasuna.

Emaitzak eta espero den inpaktua

Ildo estrategiko hori osatzen duten proiektuen helburua da bai turismo-ekosistemako eragileek eta bai bisitatiek eguneroko jardunean eta lurraldera bisitatzen duten bitartean jardunbide jasangarri eta arduratsuak txertatzea. Horrela, orain arte garatutako lanari jarraipena ematen zaio, Euskadik turismo-jasangarritasunaren aitzindari gisa duen posizionamendua modu praktiko eta eraginkorrean finkatuz.



2.4. Talentua erakartzea, atxikitzea eta garatzea

Ildoaren helburua

Langileen profesionalizazioan laguntzea; tokiko talentua atxikitzea; eta belaunaldi-gaitasuna eta -erreleboa indartzea, talentu berria erakarriz beste lurralde edo sektore ekonomiko batzuetatik.

Etorkizunerako erronkak

Euskadiko erakundeek eta bertako turismo-ekosistemako eragileek beren langileak profesionalizatzearen eta gaitzearen alde egindako apustuari lotuta, talentua erakartzeko, atxikitzeko eta garatzeko lan egiteko premia dago, prestakuntza-eskaintza arautu nahiz arautu gabeko ekintzak sustatzean eta garatzean arreta jarritz.

Lotutako proiektuak

2.4.1. Prestakuntza-eskaintza arautuko ekintzak sustatzea

Gako-erakundeekin (Eusko Jaurlaritzako Hezkuntza Sailarekin eta Lan eta Enplegu Sailarekin) eta hezkuntzaren arloan funtsezkoak diren gako-entitateekin (unibertsitateekin, lanbide-heziketako zentroekin, etab.) batera ekintzak garatzea bultzatzea, gaur egungo programak sustatzeko eta eguneratzeko eta nazioan nahiz nazioartean erreferentzia izango diren turismo-eremuko hezkuntza-programa berriak diseinatzeko eta konfiguratzeko.

2.4.2. Prestakuntza-eskaintza ez-arautuko ekintzak garatzea

Balio erantsi handiko prestakuntza-programak garatzearen aldeko apustua, profesionalen eskumen-premietan oinarrituta (adibidez, irisgarritasunari buruzko prestakuntza, jasangarritasunari buruzkoa, etab.), sektorearen premiekin bat etorritik, teknologia berrien erabilera sustatuz (adibidez: barnetegi teknologikoak, Basquetour Learning, gaitasun digitalei buruzko prestakuntza espezifikoa, etab.), eta, era berean, aurreikusitako programak ezartzeko aukera emango duen ezagutza eskuratzen lagunduz (adibidez: SICTED, Kalitate Turistikoaren Q ziurtagiria, EFQM, irisgarritasuneko jardunbide egokiak, IKTen erabilera, Anfritrioiak, kode etikoa, produktu-klubak...).

Emaitzak eta espero den inpaktua

2.4 ildo estrategikoaren helburua da turismo-eremuko prestakuntzarako trantsiziorako oinarriak finkatzea, sektorearen gaur egungo premietara eta sortzen diren lanbide berrietara egokitua eta sektore hori sektore erakargarri bihurtuz gazteentzat; azken batean, turismo-enpresen eta -establezimenduen lehiakortasun-maila eta posizionamendua hobetzen lagunduz.



3.1. Marka eta irudi turistikoa finkatzea

Ildoaren helburua

Lurraldearen turismo-marka eta -irudia modu bateratuan sendotzea, lurraldearen ikusgarritasuna, nabaritasuna eta pertzepzioa indartzera eta handitzera bideratutako jarraibideak formulatuz.

Etorkizunerako erronkak

Euskadi bereizten da turismo-posizionamendu argi batean lan egiteko egindako ahaleginengatik, besteak beste bertako nortasunean, gastronomian, naturan, kalitatean edo benetakotasunean oinarrituta. Posizionamendu horrekin bat etorritik, Euskadik marka turistiko bat du, nazioarteko panoraman nabarmentzen duena Espainiako iparraldeko gainerako norako turistikoaren aldean. Horrela, Euskadiko turismo-irudia indartzeko bidean aurrera egiteko, lan-ildo horretan jarraitu behar da, Euskadi Basque Country marka eta haren osagarritasuna sendotuz lurraldeko beste marka propioekin batera, hala nola Helmuga turistikoak, baliabideak eta ekitaldiak.

Lotutako proiektuak

3.1.1. Euskadi Basque Country marka finkatzea

Euskadiko marka eta irudi turistikoa ebaluatzea eta eboluzionatzea ahalbidetuko duten jarduketak diseinatzea, konfiguratzea eta hedatzea, Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategia berriaren helburuekin lerrokatuta, Euskadi Basque Country markak lurraldearekin lotutako marka desberdinen (helmuga turistikoak, ekitaldiak eta baliabideak) aterki gisa jardun dezan, gako-mezuak, storytellinga eta nortasun turistikoko gainerako ekintzak modu bateratuan bultzatuz, bikoiztasunak saihestuz eta sustapen-esparruan, kanpainetan eta marketin turistikoarekin lotutako gainerako jardueretan egindako lanen emaitza positiboa bultzatuz.

Emaitzak eta espero den inpaktua

Ildo estrategiko hori hedatuz, Euskadik bere lehiakide nagusiekiko komunikazioa eta posizionamendua sendotzea eta hobetzea espero da, Euskadi Basque Country markaren ikusgaitasuna eta pertzepzioa handituz, eta sustapen-premia berriei erantzutea, Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategiaren elementuekin bat etorritik.



3.2. Trade turistikoarekin batera sustatzea eta merkaturatzea

Ildoaren helburua

Bitartekariekin, bitartekoekin eta aholku-emaileekin batera –eta sektore profesionaleko beste eragile batzuekin batera– merkataritza-harremanak sendotzeko eta xede-merkatuetan eskaria sustatzeko sustapen-ekintzak eta merkaturatzeari laguntzeko ekintzak planifikatzea, diseinatzea eta garatzea.

Etorkizunerako erronkak

Lurraldea lanean ari da identifikatzeko, segmentatzeko eta lehenesteko bai marketin-ekintzak ezartzeko erabiliko diren gako-eragileak, bai haietako bakoitzak xede-merkatuetan betetzen dituen rolak ere. Horregatik, ezinbestekoa da Merkataritza-plan bateratu bat diseinatzea, kontrastatzea eta inplementatzea, egin beharreko merkataritza-jarduerak eta euskal *trade* turistikoarekin batera prestatuko diren sustapen-euskarriari lotutakoak antolatzeko eta sustatzeko.

Lotutako proiektuak

3.2.1. Merkataritza-plana diseinatzea eta etengabe inplementatzea

(Helmuga turistikoen eta industriaren) Merkataritza-plan bat etengabe inplementatzera bideratutako jarduketak egitea, bateratzea eta garatzea. Plan horrek abiapuntuko egoeraren diagnostiko bat barne hartuko du, esparru komertzialean balio-katean inplikaturik dauden eragileek jokatzen duten rola eta parte-hartzea identifikatuz, partekatutako jomugak eta helburuak definituz, eta horiek behar bezala inplementatzeko beharrezkoak diren tresnak eta bitartekoak definituz.

3.2.2. Trade turistikorako sustapen-euskarriko jarduerak garatzea

Sustapen-jarduketak eta -ekintzak diseinatzea eta hedatzea (adibidez: zuzeneko aurkezpenak eta jardunaldiak, bidaia-agenteentzako eta prentsarako familiartekotze-bidaia, *co-marketing* eta *branded content* ekintzak, blogari eta influencerrekiko aliantzak, etab.), operadore, agentzia, bitarteko eta bestelako bitartekari turistikoei zuzenduta, helmuga turistikoa ezagutarazteko, helmuga turistikoaren ikusgarritasuna areagotzeko eta Marketin Planean zehaztutako xede-publikoa erakartzeko.

Emaitzak eta espero den inpaktua

Ildo estrategiko horren hedapenetik espero den emaitza ez da soilik turismo-sektorearen balio-kate komertzial osoarekin partekatutako eta partaidetzako lan-egitura bat sortzea, baizik eta helmuga turistikoa lurraldetik kanpoko *trade* turistikoaren agente ahalik eta gehienengana iristea, helmuga turistikoaren preskriptore bihurtuz eta haren ikusgarritasuna areagotuz.



3.3. Azken publikoari zuzendutako sustapena eta merkaturatzea

Ildoaren helburua

Merkatuei, segmentuei eta xede-publiko jakin bati zuzendutako sustapen-ekimenak planifikatzea, formulatzea eta exekutatzea, balizko kontsumitzaileak Helmuga turistikoan interesa duten bisitari bihur daitezzen.

Etorkizunerako erronkak

Aurreko ildo estrategikoan adierazitakoaren arabera, lurraldeak ere ahaleginak egiten ditu azken publikoari zuzendutako sustapen-ekimenak garatzeko, halakoak identifikatuz, segmentatuz eta lehenetsiz. Alde horretatik, komunikabideen eta kanpainen plana prestatzen eta etengabe inplementatzen lan egiten da, bai eta sustapen-euskarriko ekintza zehatzak hedatzen ere.

Lotutako proiektuak

3.3.1. Komunikabideen eta kanpainen plana diseinatzea eta etengabe inplementatzea

Komunikabideen eta kanpainen plana etengabe inplementatzeko jarduketak egitea eta garatzea, xede-merkatuetan branding-kanpainak eginez, produktuei edo gaiei buruzko kanpaina espezifikoak eginez publiko, segmentu eta merkatu zehatzei zuzenduta, edo Euskadiko Marketin Turistikoaren Estrategiarekin lerrokaturako online kanpainak sortuz.

3.3.2. Azken publikoari zuzendutako sustapen-euskarriko jarduerak garatzea

Sustapen-euskarriko ekintza zehatzak hedatzea turismo-azoketan parte hartuz (Expovacaciones, barne-merkatura zuzendutakoa), sustapen-liburuxkak eta -euskarriak kudeatuz eta eguneratuz, edo online estrategia definituz, marketin-estrategia berriarekin bat etorritik, Euskadiko turismoa bultzatzeko asmoz.

Emaitzak eta espero den inpaktua

Azken publikoari zuzendutako sustapen- eta merkaturatze-jarduketan bidez, Euskadi Basque Country markaren ospea eta helmuga turistikoa bera nabarmentzea lortu nahi da, Euskadira bisitariak erakarriz gertutasuneko merkatuetatik, distantzia ertainera daudenak eta lurraldearekiko zuzeneko konexioak dituztenak. Jarduketa horiek modu orekatuan eta helmuga turistikoaren beharren arabera egingo dira, turismo-fluxuen banaketa lurraldean zehar sustatuz eta sektoreko eta urtaroko desestazionalizazioa bultzatuz.



3.4. Komunikazioa eta barne-ikusgarritasuna

Ildoaren helburua

Komunikazio korporatiboko jarduerak garatzea euskal turismo-sektoreak garatutako ahaleginak ikusgai jartzeko.

Etorkizunerako erronkak

Komunikazio korporatiboko jarduketan garapena Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritzak, Basquetour-ek eta Euskadiko turismo-ekosistemako gainerako eragile nagusiek egindako jarduketak ezagutzera ematea ahalbidetuko duten materialen lanketan oinarritzen da. Horretarako, webgunea eta sare sozial korporatiboak garatu eta kudeatzeko, euskarri-materialak lantzeko eta sektorea zabaltzeko eta aitortzeko ekimenak martxan jartzeko lan egin behar da.

Lotutako proiektuak

3.4.1. Webgunea eta sare sozial korporatiboak kudeatzea

Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritzaren eta Basquetour-en webgunearen eta sare sozial korporatiboan kudeaketan aurrera egitea, haiek erabiltzetik lor daitezkeen emaitzak optimizatuz: edukiak sortuz eta eguneratuz, komunikazio-kanal egokienak erabiliz turismo-sektorea ikusgarriago bihurtzeko eta hari buruzko etengabeko informazioa nabarmentzeko.

3.4.2. Komunikazioaren, sustapenaren eta merkaturatzearen euskarriko materialak garatzea

Euskadiko turismo-ekosistemako eragileentzako erabilera-materialak prestatzea komunikazioaren, sustapenaren eta merkaturatzearen euskarri gisa erabiltzeko, gaur egungo materialak aztertuz eguneratzeko eta premia zehatzetara egokitzeko, haien online bertsioak lehenetsiz, eragileak beren jarduketetan koordinatzen eta lerrokatzen laguntzeko.

3.4.3. Sektoreari zabalkundea eta aitortpena emateko ekimenak egitea

Sektorearekiko hedapen- eta aitortpen-ekimenak garatzea eta abian jartzea, hainbat eragilek egindako jardunbide egokiak hautatuz, sektorearen barruan garapen jasangarria eta gizarte-berdintasuna bultzatuz, egindako jarduerak nabarmenduz eta Euskadik kalitatezko helmuga turistiko gisa duen irudiaren, posizionamenduaren eta lehiakortasunaren mesedetan.

Emaitzak eta espero den inpaktua

Komunikazioaren eta barne-ikusgarritasunaren ildo estrategikoa osatzen duten proiektuak garatuz, marketineko palanka-ardatzetik egiten ari diren jarduketa desberdinen berri eman nahi zaie Euskadiko turismo-ekosistema osatzen duten eragileei, jarduketa-ildoak ezarri, haien guztien arteko koordinazioa bultzatuz eta lurraldeko turismo-sektorea nabarmenduz.



4.1. Turismo-gobernantzaren eredua finkatzea

Ilidoaren helburua

Euskadiko turismo-gobernantza garatzea euskal turismo-ekosistemako eragile nagusiak norabide berean lerrokatuko dituen eredu laguntzaile, koordinatu eta dinamiko baterantz.

Etorkizunerako erronkak

Ikuspegi estrategikoarekin bat etorriz, Euskadiren helburua da euskal turismoa osatzen duten eragileen arteko lankidetzak aktibo eta kohesionatuan oinarritutako erreferentziako turismo-ekosistema bat lideratzea. Hori lortzeko, beharrezkoa da egungo lurralde-garapenaren eta -kohesioaren ereduaren bilakaera, bai eta euskal sarea sendotzea eta dinamizatzea eta sektoreari laguntzea ere.

Lotutako proiektuak

4.1.1. Lurralde-garapen eta -kohesioaren ereduaren trantsizioa

Gaur egungo gobernantza-ereduaren bilakaera, lurralde-garapenaren eta -kohesioaren ereduaren egiturazko antolamenduarekin lerrokatuta, organo desberdinek beren eginkizunekin duten konexioa birkonfiguratzuz, Euskadiko Mahaien Sistema berrikusiz, Turismo-ekosistemako eragileekin Urteko Kudeaketa Planak garatuz eta lanen emaitzak arindu, hobetu eta aberastuko dituzten dinamika eta tresna berriak erabiliz.

4.1.2. Euskal sarea dinamizatzea eta sektoreari laguntzea

Euskal turismo-sarea dinamizatzen laguntzea eta sektoreari laguntzeko ekintzak garatzea, sektore pribatuak Euskadiko turismo-gobernantzan parte-hartzea sustatzera bideratutako jarduketak zabalduz lankidetzan aritzeko eta ezagutzak trukatzeko foroen eta sareen bilakaeraren bidez. Hori guztia Sareak eskaintzen duen zerbitzu-zorroaren analisisan oinarrituko da, ahaleginak eta baliabideak optimizatzeko arloak eta sektoreak dituen premiak identifikatzeko.

Emaitzak eta espero den inpaktua

Euskadiko turismo-gobernantzaren eredua sendotuz, lurralde-garapen eta -kohesioaren ikuspegitik eboluzionatu nahi da ereduari efizientzia handiagoa emanez, sektoreko eragileen arteko koordinazioan eta lankidetzan aurrera eginez eta sektorearen inguruabarrei etengabe egokitzeko gaitasun handiagoa ahalbidetuz.



4.2. Lankidetza-sareetan parte hartzea eta aliantza estrategikoak indartzea

Ilidoaren helburua

Euskal turismo-sektorerako interes berezia izan dezaketen jardunbide egokien edo ereduaren ezagutza eta ezarpena sozializatzeko, inplikaturako erakundeen arteko parte-hartze eta komunikazio aktiboa zaintzea.

Etorkizunerako erronkak

Estatuko nahiz nazioarteko sareetan parte hartzea eta aliantza estrategikoetan inplikazio aktiboa izatea funtsezko elementuak dira lankidetzan oinarritutako gobernantza-eredu batean aurrera egiteko. Horretarako, Euskadik lankidetza-sareetan parte hartzea sustatu nahi da, bai eta turismo-ekosistemako eragile nabarmenekin aliantza estrategikoak garatzea ere.

Lotutako proiektuak

4.2.1. Sektorearentzat interes partikularra duten sareetan parte hartzea

Laguntza, parte-hartzea eta lankidetza sustatzea Euskadirentzat interesgarriak diren proiektuetan, bai estatuko (DETI sarea) eta bai nazioarteko (NECSTOUR sarea eta ECOTRANS sarea) lankidetza-sareen esparruan, sareko gainerako partaideek landutako proiektuak eta ezarritako neurriak aztertu ahal izateko, Euskadin halakoak ezartzearen bideragarritasunaren analisia egiteko eta sareen bitartekoak baliatzeko, lurraldeko turismo-zerbitzuen sustapena eta merkaturatzea hobetzeko eta helmuga turistikoa gisa ikusarazteko.

4.2.2. Gako-eragileekin aliantza estrategikoak garatzea

Turismo-ekosistemako funtsezko eragileekin aliantza estrategikoen garapena bultzatzea, proiektuak eta jarduketak bateratuak sustatuz nazioarteko eragileekin (Turismoaren Mundu Erakundea-TME), estatuko eragileekin (MINCOTUR, SETUR, SEGITTUR, TURESPAÑA, ICTE), eragile sektorialekin (Ihobe, Hazi, SPRI, etab.) eta sektore anitzeko eragileekin (Euskalit, Innobasque), ekimen bateratuetan sinergiak areagotzeko (adib.: Helmuga turistikoa sustatzea edo NTA eredurantz aurrera egitea).

Emaitzak eta espero den inpaktua

Ilido estrategiko hori garatuz, Euskadik helmuga jasangarri (hiru alderditan) eta lehiakor gisa estatuan eta nazioartean duen aitzindari-posizioa indartu nahi da, erreferentziako turismo-eredu bat sendotzeko beste eskualde batzuekin ezagutza eta jardunbide egokiak trukatzuz eta sektoreko beste eragile batzuekin batera proiektuetan parte hartuz.



4.3. Adimen turistikoaren sistema eboluzionatzea

Ildoaren helburua

Euskadiko Turismo Behatokia ikerketan, berrikuntzan, teknologian eta lankidetzan oinarritutako adimen aurreratuko eredu bihurtzea, erabakiak hartzen lagunduko duena.

Etorkizunerako erronkak

Lurraldeak Euskadiko Behatoki Turistikoaren alde egiten duen apustua erabakiak hartzea oinarri duen adimen-eredu batean aurrera egiteko duen asmoaren erakusgarri da. Ildo horretan, lurraldeak jarraitu nahi du Behatoki Turistikoaren ekoizpen estatistikoan eta Adimen Turistikoaren Sistemaren konfigurazioan eta garapenean aurrera egiten.

Lotutako proiektuak

4.3.1. Industriari, eskariari eta gizarteari buruzko estatistikak ekoiztea

Behatoki Turistikoaren ekoizpen estatistikoko lanen bilakaera, euskal gizarteari, industriari eta turismoaren eskariari buruzko estatistika-garapenean sakonduz adierazle berriak eta datu-baseak identifikatuz, horietan informazio neurgarria lortzeko, erabaki bihurtu daitekeena.

4.3.2. Euskadiko Behatoki Turistikoan funtzionaltasun berriak sartzea

Euskadiko Adimen Turistikoaren Sistemaren (SIT Euskadi) konfigurazioan eta garapenean aurrera egitea, funtzio gehigarri berriak txertatuz (adibidez: datuak formatu berrerabilgarrian edukitzea, jatorriko eskariaren azterketak, etab.), sektorearen eta erabiltzaileen beharretara egokituta, informazio-iturri berriak aztertuz eta Euskadiko ekintza estrategikoak egituratzen dituzten agente-koadroak abian jarritz eta eguneratuz.

Emaitzak eta espero den inpaktua

4.3. ildo estrategikoa eta hura osatzen duten proiektuak ezarriz, turismo-behaketaren eredua adimen aurreratuko eredu bihurtzea lortu nahi da, erabakiak hartzen etengabe lagunduko duena, turismo-sektoreko datuak biltzeko, antolatzeko eta aztertzeko modua sinplifikatuz eta lehiakortasuna eta ezagutzaren kudeaketa eta hedapena hobetuz.



4.4. Araudia sinplifikatzea eta garatzea

Ildoaren helburua

Egungo lege-esparrua lehenestea, planifikatzea, garatzea eta sinplifikatzea, euskal turismo-sektorean gaur egun eta etorkizunean sortzen diren beharrei erantzuteko eta sektoreari haren aurrerapena jakinarazteko.

Etorkizunerako erronkak

Arauak garatzea gobernantza-ereduaren eta turismo-sektorearen beraren funtsezko elementuetako bat da, sektoreko jarduerak garatzen diren esparrua ezartzen baitu. Horizonte berri horretan, arau-eremuko lehentasuneko bi alderditan aurrera egin nahi du Euskadik: araudi-esparrua eguneratzea eta araudi berriak garatzea eta araudia betetzen dela eta zehapenen kudeaketa gainbegiratzea.

Lotutako proiektuak

4.4.1. Arau-esparrua eguneratzea eta erregelamendu berriak garatzea

Arau-esparrua eguneratzea eta erregelamendu berriak garatzea, sektorearen beharretara eta turismo-jarduera berrietara egokituz: turismo-ekosistemari parte hartzeko eta entzuteko bideak ezarriz eta, gainera, hura behar bezala garatzeko beharrezkoak diren baliabideak ezarriz.

4.4.2. Araudia betetzen dela gainbegiratzea eta zehapenak kudeatzea

Araudi-betetzearen eta zehapen-kudeaketaren gainbegiratzean aurrera egitea, arreta eta kontrol handiagoa eskatzen duten sektoreko jarduerak identifikatuz eta jarduketak eraginkortasunez garatzeko beharrezkoak diren baliabideak ezarriz, turismo-sektorearen lege- eta erregulazio-esparrua behar bezala aplikatzen dela bermatuz.

Emaitzak eta espero den inpaktua

Palanka horren bidez sektorearen lehiakortasuna nabarmen hobetzen laguntzea espero da, euskal turismoaren eremu guztietarako arau-esparru bat ezarriz; izan ere, zuzenean edo zeharka eragiten diote, besteak beste, inbertsioak erakartzeari, berrikuntzari, zerga-kudeaketari, turismo-jardueren garapen egokiari edo lurralde-antolamenduari.

2.8. Estrategiak GJHei egiten dien ekarpena

Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategiak konpromiso bazterrezina hartu du jasangarritasunaren alde; hori horrela, Garapen Jasangarrirako Helburuei lotutako ildo estrategikoak eta proiektuak biltzen dituen jarduketa-esparru bat proposatzen du. Hala ere, turismo-jardueraren izaera bera dela-eta, nabarmendu behar da Estrategiak GJH bakoitzari egiten dion ekarpen-maila aldatu daitekeela GJH bakoitzak jarduera horrekin duen harreman-mailaren arabera.

1. GJHari EKARPENA EGITEN DIOTEN ILDO ESTRATEGIKOAK



1. GJH. Pobreziaren amaiera

Estrategiak 1. GJHari egiten dion ekarpena garapen jasangarriaren bidez hedatuko da nagusiki bere maila guztietan, enplegu duin, egonkor eta kalitatezkoa sortuz, negozio txikien hazkunde ekonomikoa bultzatuz, egoera ahulenean dauden sektoreko taldeak babestuz, integratuz eta ahaldunduz, eta sektorearen gizarteratzea bultzatzen duten ekimen eta kanpainak konfiguratuz.

2. GJHari EKARPENA EGITEN DIOTEN ILDO ESTRATEGIKOAK



2. GJH. Zero gosea

Estrategiak 2. GJHari egiten dion ekarpena tokiko jatorria duten produktuen ekoizpena, erabilera eta salmenta sustatzearekin konfiguratuko da, bai eta produktu horiek balio-katean erabat integratzearekin ere. Euskal gastronomia tradizionala sustatzeaz gain, nekazaritza-turismoa eta landa-ostatua sustatuko dira, erkidego horietan diru-sarrerak sortzeko xedearekin, nekazaritza erresilienteagoa bultzatuz, esperientziak eskaintzen duen turismo-potentzialaren palanka-efektua baliatuz.

3. GJHari EKARPENA EGITEN DIOTEN ILDO ESTRATEGIKOAK



3. GJH. Osasuna eta ongizatea

Estrategiak 3. GJHari egiten dion ekarpena turismo aktiboa, natura-turismoa edo ongizate-turismoa sustatuz egingo da nagusiki; mota horretako turismoak bizimodu osasungarriak bilatzen ditu, eta testuinguru horretan jarduera fisikoa eta osasun mentala oso garrantzitsuak dira gure bisitarientzat. Beraz, euskal turismo-sektoreak talde gisa lan egingo du, lan-esparru horrekin bat datozen produktu eta esperientzia turistikoak artikulatuz.

4. GJHari EKARPENA EGITEN DIOTEN ILDO ESTRATEGIKOAK



4. GJH. Kalitatezko hezkuntza

Estrategiak 4. GJHari egiten dion ekarpena lurraldearen talentuaren profesionalizazioa hobetuz egingo da. Hezkuntza horrek, bereziki, iraupen luzeko langabeei, gazteei, emakumeei eta premia bereziak dituzten pertsonei mesede egingo die; aldi berean, sektoreko gaur egungo talentuaren gaitasunak prestatzea, jarraitzea, birkualifikatzea eta hobetzea sustatuko du.

5. GJHAari EKARPENA EGITEN DIOTEN ILDO ESTRATEGIKOAK



5. GJH. Genero-berdintasuna

Estrategiak 5. GJHari egiten dion ekarpena sexuen berdintasuna sustatuz garatuko da, sektoreari lotutako jarduera guztietan ezinbestekoa den prerrogatiba gisa. Gainera, emakumeen ahaldundutza sustatzeari lagunduko zaio enpresa-lidergoa eta ekintzaileria bera ikusarazteko jardueretan, aukera-berdintasuna bi generoentzat bultzatuz kudeaketa-maila guztietan.

7. GJHari EKARPENA EGITEN DIOTEN ILDO ESTRATEGIKOAK



7. GJH. Energia eskuragarri eta ez-kutsatzailea

Estrategiak 7. GJHari egiten dion ekarpena energia-kontsumo jasangarria sustatuz egingo da. Horrenbestez, euskal turismo-sektoreak gako-eragileen arteko lan-ildo bateratuak proposatuko ditu, lurraldeko baliabide nagusien energia-efizientzia hobetzeko, eta jardunbide arduratsu berriak hartzea ahalbidetuko duten gidalerroak, finantzaketa eta ereduak garatzen lagunduko du, sektoreko isuriak murriztuz.

8. GJHari EKARPENA EGITEN DIOTEN ILDO ESTRATEGIKOAK



8. GJH. Lan duina eta hazkunde ekonomikoa

Estrategiak 8. GJHari egiten dion ekarpena eredu jasangarri eta arduratsua finkatzeari esker zabalduko da, euskal turismo-Helmuga turistikoa eta -industria karakterizatzen duen lehiakortasunaren palanka-efektua duena. Gainera, eredu horrek lan-aukera egonkor eta kalitatezkoak lortzeko, Euskadiko kultura sustatzeko eta tokiko produktuen kontsumo jasangarria bultzatzeko politikak sustatuko ditu.

9. GJHari EKARPENA EGITEN DIOTEN ILDO ESTRATEGIKOAK



9. GJH. Industria, berrikuntza eta azpiegitura

Estrategiak 9. GJH egiten dion ekarpena erabilera-antolamenduaren etengabeko hobekuntzaren bidez eta lurralde osoan turismo-potentziala duten guneak, baliabideak eta azpiegiturak nabarmentzearen bidez bultzatuko da. Horretarako, Lurralde Plan Sektoriala eta Suspertze eta Erresilientzia Mekanismoaren finantzaketa-esparrua gako-elementu gisa eratuko dira plangintza turistikoa adostua bermatzeko eta turismo-potentziala lurralde osoan zehar garatzeko.

10. GJHari EKARPENA EGITEN DIOTEN ILDO ESTRATEGIKOAK



10. GJH. Desberdintasunak murriztea

Estrategiak 10. GJHari egiten dion ekarpena sendotzeko, lurraldeko eragile desberdinek pertsona guztien aukera-berdintasunari laguntzeko konpromisoa hartuko dute. Horrenbestez, funtsezkoa izango da aurrerapen komunitarioa bermatzea, balio-kateko kate-maila guztietan irisgarritasun unibertsala bermatuz eta bisitariak, profesionalak eta egoiliarak gogobetetzen direla zainduz.

11. GJHari EKARPENA EGITEN DIOTEN ILDO ESTRATEGIKOAK



11. GJH. Hiri eta komunitate jasangarriak

Estrategiak 11. GJHari egiten dion ekarpena lurralde-orekan oinarritutako turismo jasangarriaren eredu bat sendotuz berrmatuko da, bertako turismo-potentziala gainbeheran dagoen eremuak biziberritzea sustatuko duena, Euskadiko turismo-aniztasunari garrantzia emango diona, azpiegitura berdean inbertitzea sustatuko duena eta landa-eremuen despopulazioa saihesten lagunduko duena, nortasuna eta kultura-ondarea zainduz.

12. GJHari EKARPENA EGITEN DIOTEN ILDO ESTRATEGIKOAK



12. GJH. Ekoizpen eta kontsumo arduratsuak

Estrategiak 12. GJHari egiten dion ekarpena turismo-eskaria era adimentsuan erakarriz egingo da nagusiki, lurraldeko gako-eragileekin modu kohesionatuan lan eginez turismo-mugimenduaren fluxuak modu orekatuan banatu ahal izateko, lurraldeko eskari handieneko puntuen gaineko presioa minimizatuz, bidaiatz gozatzea sustatuz eta tokiko premiak babestuz.

13. GJHari EKARPENA EGITEN DIOTEN ILDO ESTRATEGIKOAK



13. GJH. Klimaren aldeko ekintza

Estrategiak 13. GJHari egiten dion ekarpena turismo-industriak ingurumen-jasangarritasunarekiko dituen portaera eta konpromiso hobek sustatuz garatuko da. Horretarako, euskal turismo-sektoreak jarduketak egingo ditu ezagutza eta gaitasun nahikoak bermatzeko zenbait eremutan: ekonomia zirkularrean, energia-efizientzian eta -trantsizioan, ekoizpen eta kontsumo arduratsuan eta dibertsitatearekiko errespetuan.

15. GJHari EKARPENA EGITEN DIOTEN ILDO ESTRATEGIKOAK



15. GJH. Lehorreko ekosistemen bizitza

Estrategiak 15. GJHari egiten dion ekarpena turismo-ekosistemako eragile guztien konpromisoari esker bultzatuko da. Izan ere, turismo-eredu bat diseinatu eta garatuko da, bisitarien gozamina eta esperientzia turistikoa nahiz Euskadiren ezaugarri diren paisaiak, biodibertsitatea, industria-ondarea, arkitektura eta landa-ingurunea babesten lagunduko duena.

16. GJHari EKARPENA EGITEN DIOTEN ILDO ESTRATEGIKOAK



16. GJH. Bakea, justizia eta erakunde sendoak

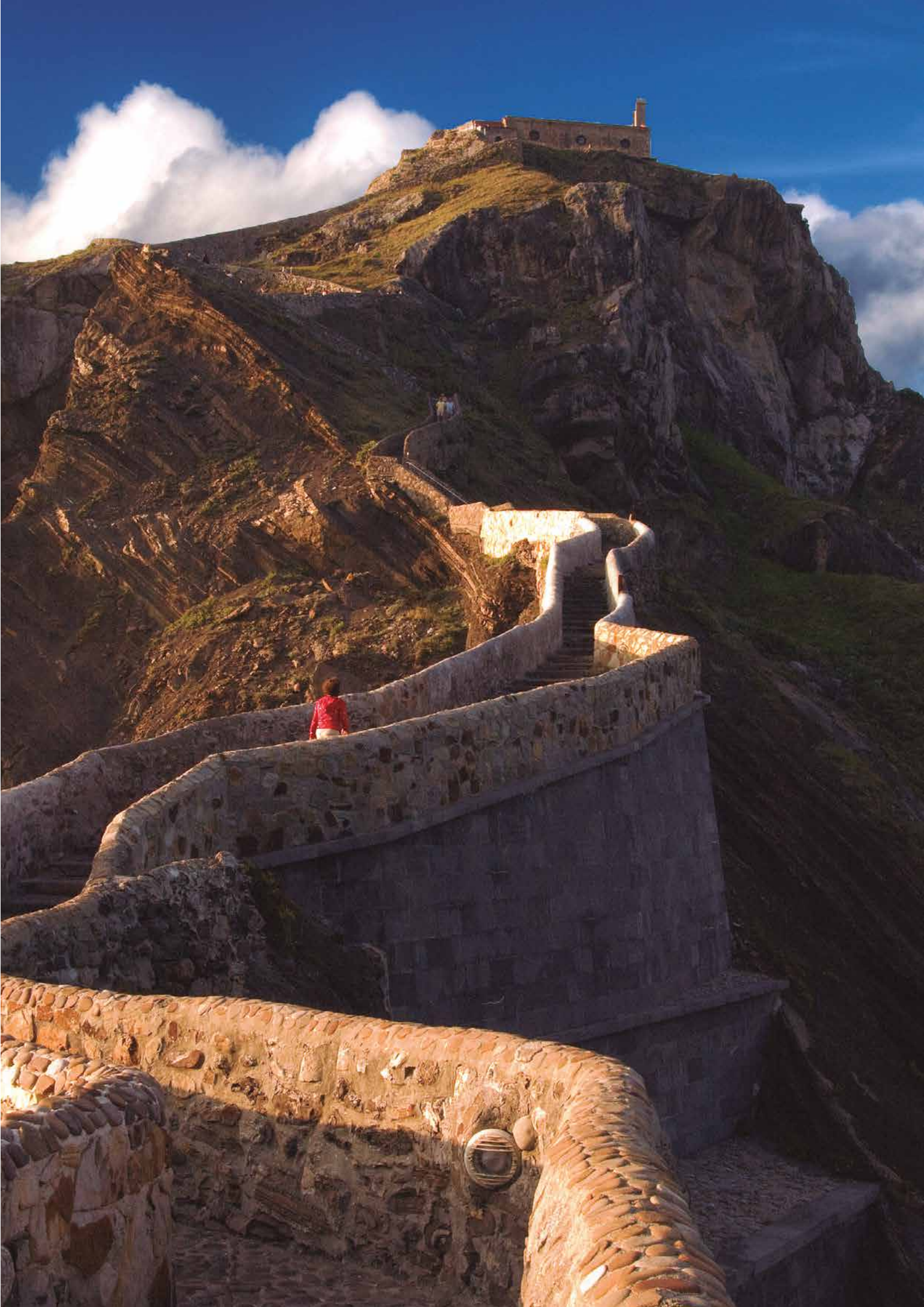
Estrategiak 16. GJHari egiten dion ekarpena gobernantza-ereduaren bidez babestuko da. Eredu horrek beste gako-eragile batzuk (nazioarteko sareak, herritarrak, bisitariak, profesionalak, talde politikoak) inplikatzen aukera emango dioten tresnak txertatzearen alde egingo du, elkarlaneko berrikuntza bultzatzeko eta Helmuga turistikaren garapen jasangarriko oinarriak ikuspegi guztietatik finkatuko dituen adimen-kultura sustatzeko.

17. GJHari EKARPENA EGITEN DIOTEN ILDO ESTRATEGIKOAK



17. GJH. Helburuak lortzeko aliantzak

Estrategiak 17. GJHari egiten dion ekarpena aliantza publiko-pribatuak ezarriko dituen gobernantza-eredu koordinatu bati esker formulatuko da, eta argi utziko da eragile bakoitzak turismoaren balio-kateko kate-maila bakoitzean duen zeregina. Dena den, euskal turismo-sektoreak, horizonte horretan, aurrerapauso bat egin nahi du eredu hori sendotzeko eta aurrera egiteko, partaidetzako eta gobernu oneko mekanismoak hobetuz Helmuga turistikoa bera garatzeko.







Donostia...
Munduko hiririk
erromantikoenetako
bat, edertasun
eta gastronomia
paregabeak dituen.

3. Ekintza Plana: 2025 Ibilbide-orria

3.1. Sarrera

Azken urteotan, sektorearen barruko zein kanpoko gorabeherei aurre egin behar izan die turismoak, eta gizartean, kulturean, ekonomian, osasungintzan, teknologian eta ingurumenean gertatu diren aldaketa guztietara egokitu behar izan du.

Testuinguru horretan, Euskadik, Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategiaren bidez, birmoldatu egin nahi du bere turismo-eredua, besteak beste jasangarritasunean, kooperazioan, lehiakortasunaren hobekuntzan, inklusioan eta digitalizazioan oinarrituz. Horretarako, Estrategiak hainbat lan-ildo definitzen ditu, Euskadiko etorkizuneko turismo-ereduaren zutabe diren lau palanka-ardatzengatik inguruan: helmuga turistikoa, industria, marketina eta gobernantza.

EUSKAL TURISMOAREN 2030ERAKO IKUSPEGIA

2023 • 2024 • 2025

Euskadik eredu jasangarri eta arduratsua sendotzeko asmoa du, turismo-jarduerak eragindako onurak eta inpaktuak bidezkerasunez banatuz; horrez gain, erreferentzia izango den turismo-ekosistema bat lideratu nahi du, Europako ardatz atlantikoko helmuga turistikoa nagusietako bat izateko aukera emango diona eta turismo-eskaintza lehiakor, askotariko eta berezia izango duena ezaugarri.

TURISMO JASANGARRIAREN 2025 EKINTZA-PLANA

Hain zuzen ere, turismo-ekosistemaren eragileen jarduketei dagokienez ibilbide-orri bat taxutzeko eta zehazteko asmoarekin sortu da Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategiaren 2023-2025 Ekintza-plan hau. Bertan, xehetasun guztiekin jasotzen dira euskal turismo-sektorearen ildo estrategikoetan eta lan-ildoetan gauzatzen diren proiektuak, eta horiek guztiek lurraldean Garapen Jasangarriko Helburuak inplementatzen eta hedatzen lagunduko dute, bai eta definitutako ikuspegi estrategikoa lortzen ere.

Horrekin guztiarekin, Plan honek gidari eta bidaide izan nahi du sektoreko eragile publiko nahiz pribatuentzat, jarduketengatik bidez lehiakortasuna eta kalitatea areagotzeko, sektoreko eragile gakoaren arteko sinergiak eta aliantzak estutzeko, eta Euskadiren posizionamendua hobetzeko.

Turismo Jasangarriaren Euskal Estrategia

2030erako ikuspegia
Helburu estrategikoak Helburuei
lotutako adierazleak Balioak
Palanka-ardatzak

2023-2025 Ekintza-plana

Palanka-ardatzak
Ilde estrategikoak
Proiektuak
Proiektuei lotutako adierazleak

Urteko kudeaketa-planak

Urteko Plana 2023	Urteko Plana 2024	Urteko Plana 2025
Proiektuak		
Ekintzak		



GJHei egindako ekarpena

GJHei egindako ekarpenaren adierazleak

Elementuak

Estrategikoak	Operatiboak	Kudeaketa-ak
---------------	-------------	--------------

3.2. 2025 Ibilbide-orria

Euskadiko turismoa suspertzeko eta eraldatzeko, 3 mailetan jardun beharko da: palanka-ardatzetan, lan-ildoetan eta proiektuetan. Horrek aukera emango du helburu estrategikoei estaldura emateko eta sektorearen 2030erako ikuspegia lortzeko, ibilbide-orri honetan oinarrituta:

2025 EKINTZA-PLANAREN MAILAK			
Palanka-ardatzak			
HELMUGA TURISTIKOA	INDUSTRIA	MARKETINA	GOBERNANTZA
Ildo estrategikoak			
1.1. Garapen jasangarrirako mekanismoak formulatzea	2.1. Eraldaketa digitalaren eta berrikuntzaren aldeko apustua egitea	3.1. Marka eta irudi turistikoa finkatzea	4.1. Turismo-gobernantzaren eredia finkatzea
1.2. Aktibo turistikoa indartzea	2.2. Enpresa-garapena, ekintzailatza eta inbertsioak sustatzea	3.2. Trade turistikorekin batera sustatzea eta merkaturatzea	4.2. Lankidetzaren sareetan parte hartzea eta aliantzak indartzea
1.3. Produktu turistikoa garatzea eta balioan jartzea	2.3. Jasangarritasuna, erantzukizuna eta etika integratzea	3.3. Azken publikoari zuzendutako sustapena eta merkaturatzea	4.3. Adimen turistikorekin sistema eboluzionatzea
1.4. Bisitariarekiko arreta eta interakzioa hobetzea	2.4. Talentua erakartzea, atxikitzea eta garatzea	3.4. Komunikazioa eta barne-ikusgarritasuna	4.4. Araudia sinplifikatzea eta garatzea
Proiektuak			
1.1.1. Lurraldearen garapenerako funtsak eta laguntzak kudeatzea	2.1.1. TEA eredia diseinatzea eta egokitzea, eredia zabaltzeko eta sendotzeko	3.1.1. Euskadi Basque Country marka finkatzea	4.1.1. Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategia, konpromiso transbertsal bat
1.1.2. NTA eredia etengabe koordinatzea eta egokitzea, eredia zabaltzeko eta sendotzeko	2.2.1. Enpresen ekintzailatza, azelerazioa eta garapena bultzatzea	3.2.1. Merkataritza-plana diseinatzea eta etengabe inplementatzea	4.1.2. Lurralde-garapen eta -kohesioaren ereduaren trantsizioa
1.2.1. Lurralde-planak aztertu, formulatu eta hedatzea	2.2.2. Inbertsioak kaptatzen eta kudeatzen eta ondarea transmititzen laguntzea	3.2.2. Trade turistikorako sustapen-euskarriko jarduerak garatzea	4.1.3. Euskal sarea dinamizatzea eta sektoreari laguntzea
1.2.2. Baliabide kutunetan jarduteko plan bereziak diseinatzea eta betearaztea	2.3.1. Kode Etikorekin ereduarekin bat datozen ekimenak hedatzea	3.3.1. Komunikabideen eta kanpainen plana diseinatzea eta etengabe inplementatzea	4.2.1. Sektorearentzat interes partikularra duten sareetan parte hartzea
1.2.3. Turismo-potentziala duten guneen birgaitzea sustatzea	2.3.2. Lurralderako jasangarritasun-programak garatzea	3.3.2. Azken publikoari zuzendutako sustapen-euskarriko jarduerak garatzea	4.2.2. Gako-eragileekin aliantza estrategikoa garatzea
1.3.1. Produktu-klubak dinamizazioa bultzatzea	2.4.1. Prestakuntza-erakundeak arautuko ekintzak sustatzea	3.4.1. Webgunea eta sare sozial korporatiboak kudeatzea	4.3.1. Industriari, eskariari eta gizartearen buruzko estatistikak ekoiztea
1.3.2. Nitxoko beste produktu turistikoa batzuk eta interes-segmentuak sendotzea	2.4.2. Prestakuntza-erakundeak ez-arautuko ekintzak garatzea	3.4.2. Euskarriko materialak garatzea	4.3.2. Euskadiko Behatoki Turistikorekin funtzionaltasun berriak sartzea
1.4.1. Itourbask sarearen plangintza estrategikoa egitea eta indartzea		3.4.3. Sektoreari zabalkundea eta aitorpena emateko ekimenak egitea	4.4.1. Arau-esparrua eguneratzea eta erregulamendu berriak garatzea
1.4.2. Bisitariarekiko interakzioa digitalizazioaren bidez eboluzionatzea			4.4.2. Araudia betetzen dela gainbegiratzea eta zehapenak kudeatzea

3.2.1. HELMUGA TURISTIKOA

Lurraldea hainbat gaitasunekin hornitzea, bisitariarentzat erakargarria, inklusiboa eta arduratsua izango den bisita konfiguratzeko xedez, lurraldearen bereizgarri diren ondare eta balio sozial, kultural eta naturalak une oro zainduz.

PALANKA-ARDATZAREN ESTRATEGIA



nondik gatzoz

Euskadi helmuga turistiko paregabe bat da, askotariko turismo-eskaintza aberats eta autentikoa duena. Euskadiren balio-proposamen lehiakideengandik bereizten duten erakargarritasun turistikoek aukeragatik bereizten da. Hala ere, aurrera egin behar da lurraldearen garapen jasangarriarako ereduetan, eskaintza hori antolatzeke, eraldatzeko eta indartzeko aukera emango duten helmuga turistikoak gero eta lehiakorragoak izan daitezen.



zein da joko-esparrua

Lurralde Plan Sektoriala lurraldeko turismo-egiturak (eremu geografikoak, funtzionalak, markak, eskualdeak, Helmuga turistikoak...) antolatzeke trakzio-esparru gisa eratu da. Planarekin batera, Suspertze eta Erresilientzia Mekanismoaren esparruari dago-kion finantzaketa ere badago, eta horrek turismo-potentziala lurralde osoan zehar garatzeko mota guztietako neurriak artikulatzen ditu, hala nola hiri-, natura-, landa- eta kostalde-baldintzetan.



nora joan nahi dugu

Helmuga turistikoak turismo-eredu jasangarri eta arduratsu bat garatzearen aldeko apustua egin behar du, jarduerak eragindako onurak eta inpaktuak bidezkoa-sunez banatu daitezen. Horretarako, alderdi hauek bultzatu behar dira, besteak beste: lurraldea, denbora eta sektorea desestazio-nalizatzea; turismo-baliabideak eta -produktuak garatzea eta balioan jartzea; arretan aurrera egitea; eta konektagarritasuna -batez ere AHTarekin- eta intermodalitatea hobetzea.

LOTUTAKO ILDO ESTRATEGIKOAK

1.1. Lurraldearen garapen jasangarriarako mekanismoak formulatzea

Turismo-jarduerak lurraldean, sektorean eta denboran dituen onurak eta inpaktuak orekatzeko lagungarriak diren ekimenak, sistematikak eta azpiegiturak planteatzea eta ezartzea

1.2. Aktibo turistikoak indartzea

Lurraldean dauden gune, baliabide eta erakargarritasun turistiko guztien potentzialtasuna aprobetxatzeko, modernizatzeko eta indartzeko jarduketak diseinatzea eta inplementatzea

1.3. Produktu turistikoak garatzea eta balioan jartzea

Definitutako produktu turistiko bakoitza garatzea eta nabarmentzea, sektorearekin lankidetzan prestatuz eta bisitariarentzat erakargarriagoak eginez

1.4. Bisitariarekiko arreta eta interakzioa hobetzea

Turismo-bulegoen eta bisitariarekiko interakziorako beste eredu batzuen bidez ematen den arreta hobetzerak bideratutako ekintzen bidez, turismo-esperientzia maximizatzea



1.1. ildo estrategikoa

Garapen jasangarrirako mekanismoak formulatzea

ILDOAREN HELBURUA:

Turismo-jarduerak lurraldean, sektorean eta denboran dituen onurak eta inpaktuak orekatzeko lagungarriak diren ekimenak, sistematikak eta azpiegiturak planteatzea eta ezartzea

ETORKIZUNERAKO ERRONKAK:

Garapen jasangarria Euskadik sendotu nahi duen turismo-ereduaren funtsezko eremuetako bat da. Horren erakusgarri, Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategia honen formulazioa eta lurraldeak arlo horretan aurrera egiteko etengabeko ahaleginak egitea hainbat jarduketaren bidez: lurralde-garapenera bideratutako funtsen kudeaketa edo lurralde osoan zehar Helmuga Turistiko Adimendunaren (NTA) eredua inplementatzea eta hedatzea.

Garapen jasangarrirako mekanismoak formulatuz Euskadik erdietsi nahi duen helburua honako hau da: lurraldeko eremuen eta aktiboen artean lurralde-oreka eta mugimendu-fluxuak modu eraginkorrean banatzea ekarriko duten proiektuak eta jarduketak lantzea, turismoaren desestazionalizazioa ahalbidetuz. Era berean, asmoa da Euskadi HTAren alderdian aitzindari bihurtzea, bisitariaren eta ingurunearen arteko interakzioa eta integrazioa bultzatuz, turismoaren sektorea kudeatzen duten erakundeen erabakiak hartzea erraztuz eta Helmuga turistikoaren lehiakortasuna handituz.



1.1.1. Lurraldearen garapenerako funtsak eta laguntzak kudeatzea

Testuingurua

Azken urteotan, lan-esparrua sustatu da, bai Europako (Suspertze eta Erresilientzia Mekanismoaren finantzaketa –Norakoetako Turismo Jasangarritasuneko Planak, Esperientziak...– eta egitura-funtsak), bai Estatuko (ZAP) deialdien inguruan. Laguntza horien inguruko posizionamenduari esker, euskal turismo-sektoreak aurrera egin dezake lurralde-garapenerako eta enpresa-ehunari laguntzeko programak eta ekimenak hedatzen, besteak beste. Horrenbestez, Eusko Jaurlaritzako Turismo Zuzendaritzak diziplina anitzeko bulego tekniko bat sortu du, dirulaguntza horiek identifikatu, prestatu, kudeatu eta jakinarazi ahal izateko, sektorea turismo-eredu jasangarriago, lehiakorrago eta erreferentziazkoago batera eraldatzen dela ziurtatzeko.

Gako-jarduerak

1. Lurraldeko turismo-garapenerako interesgarriak izan daitezkeen finantzaketa-programen deialdiak etengabe identifikatzea.
2. Jatorri publikoa nahiz pribatua duten gako-eragileekin bilerak egitea, lurraldean dauden trakzio-proiektu eta -inbertsioak identifikatzeko.
3. Proiektuetarako proposamen adostuak prestatzea, deialdi bakoitzean adierazitako denboran eta moduan.
4. Inplementazio-, kudeaketa-, jarraipen-, ebaluazio- eta txostengintza-prozedurak definitzea, dirulaguntzak arautzen dituzten hitzarmenetan jasotako estandarren arabera.
5. Proiektu-zorro zentralizatu baten arabera lan egitea eta horretarako sortutako bulego teknikoak koordinatzea.
6. Dirulaguntza arautzen duten erakundeekin hartutako betebeharrak etengabe betetzen laguntzea eta laguntza bakoitzari dagozkion txostenak egitea.

Aurreikusitako emaitzak

Proiektu honen bidez, Euskadik lurraldearen garapen jasangarriaren aldeko jarduketak garatzea eta hedatzea ahalbidetu nahi du, zenbait mailatan: bisitari-fluxuen banaketa; sektorearen desestacionalizazioa; lurraldearen antolamendua; eta sektoreari bere jarduerak gauzatzen laguntzea, lehiakortasuna bultzatzeko.

PLANGINTZA											
2023				2024				2025			
1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.
LEHENTASUNA				Handia							
ARDURADUNA				Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritza (Bulego Teknikoa)							
KOLABORATZAILEAK				Basquetour							
ADIERAZLEAK				• Diruz lagundutako jarduketa-kopurua • Europako deialdietan bildutako milioi euroak							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				XXL [1.001.000 € baino gehiago]							
GIZA BALIABIDEAK				XL [5 FTE baino gehiago]							



1.1.2. NTA ereduaren etengabe koordinatzea eta egokitzea, ereduaren zabaltzea eta sendotzea

Testuingurua

Helmuga Turistiko Adimendunak kudeaketa turistikoaren eredu transbertsal bat garatzen du, 5 ardatzetan oinarrituta: berrikuntza, jasangarritasuna, irisgarritasuna eta gobernantza. Horrela, diagnostiko-prozesua SEGITTUR-ekin osatu duten eta HTA metodologiari jarraitzen dioten lurraldeko hainbat helmuga aipa daitezke: Donostia; Gasteiz; eta Uribe, Goierri eta Arabako Errioxako eskualdeak. Horiez gain, ereduaren sartzeko zain dauden hainbat helmuga daude. Horregatik, horizonte horretan, euskal turismo-sektoreak aurrera egin beharko du ereduaren etengabeko egokitzapenean –maila nazionalen definitutako estandarren arabera–, Euskadiko helmuga turistiko guztietan hedatzea erraztu ahal izateko, haren inplementazioa lurralde osoan zehar maximizatuz.

Gako-jarduerak

1. SEGITTUR-ekin koordinatuta lan egitea estandar berriak ulertzeko eta ereduaren Euskadiko helmugan premietara egokitzeko duten alternatibak planteatzeko.
2. HTA programaren parte izango diren lurraldeko helmuga turistikoak zein izango diren hausnartzea, definitzea eta adostea Euskadiko turismo-ekosistemako gako-eragileekin.
3. Helmugei 1. zikloa (diagnostikoa eta plangintza) osatzen laguntzea, Helmuga turistikoaren egoerari buruzko txostenak egin ahal izateko –zehaztutako eskakizunetan oinarrituta– eta hura garatzeko estrategiaren oinarri izango den ekintza-plana landu ahal izateko.
4. Metodologiaren lehen fasea gaitzitu duten helmugei 2. zikloa (exekuzioa eta jarraipena) osatzen laguntzea, definitutako ekintza-plana ezarri ahal izan dezaten.
5. HTA sareari atxikitako helmuguen aitorpena bultzatzea, egokitze jotzen diren komunikazio-ekintzak eginez.
6. Prozesua gaitzitu duten Helmuga turistikoak berritzen eta etengabe hobetzen laguntzea.

Aurreikusitako emaitzak

Euskadik HTA sarean duen presentzia indartu nahi da, lurraldean bereizgarri hori duten helmuguen kopurua handituz. Lurraldeak 5 ardatzetan aurrera eginez, Euskadik erreferentzia bihurtu nahi du –estatuan nahiz nazioartean– honelako arloetan, besteak beste: jasangarritasuna, erabakiak hartzea, lehiakortasuna, gobernu ona...

PLANGINTZA											
2023				2024				2025			
1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.
LEHENTASUNA				Ertaina							
ARDURADUNA				Basquetour (lehiakortasun-arloa)							
KOLABORATZAILEAK				Kudeaketa Turistikoko erakundeak							
ADIERAZLEAK				· Euskadin NTA ziurtagiria duten helmuguen kopurua							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				XL [501.000-1.000.000 €]							
GIZA BALIABIDEAK				L [3-5 FTE]							



1.2. ildo estrategikoa

Aktibo turistikoak indartzea

ILDOAREN HELBURUA:

Lurraldean dauden gune, baliabide eta erakargarritasun turistiko guztien potentzialtasuna aprobetxatzeko, modernizatzeko eta indartzeko jarduketak diseinatzea eta inplementatzea.

ETORKIZUNERAKO ERRONKAK:

Euskadin dauden gune, baliabide eta erakargarritasun turistikoak funtsezko elementuak dira bai turismo-eskaintza taxutzeko, bai lurraldean zehar bisitarien fluxuak erakartzeko. Hala, aurrera egin behar da lurralde-planak eta baliabide kutunei buruzko jarduketa-plan bereziak formulatzen eta hedatzen, bai eta turismo-potentziala duten eremuak birgaitzen ere.

Aktibo turistikoak sustatzeko planak eta jarduketak garatuz, eremu eta aktibo batzuk prestatu eta egokitu nahi dira turismo-fluxuak lurralde osoan zehar erakarri eta banatu ahal izateko, baliabide kutunak arinduz eta turismoari lotutako onuren eta inpaktuen banaketa sustatuz; azken finean, lurraldearen jasangarritasunaren bilakaera ekarriko du, hiru jasangarritasun-alderdietan (ekonomia, gizartea eta ingurumena).



1.2.1. Lurralde-planak aztertu, formulatu eta hedatzea

Testuingurua

Lurralde Plan Sektoriala Euskadiren etorkizuneko turismo-ereduaren elementu egituratzailea da. Lan horretan definituko dira lurraldeko turismo-egitura, -gune eta -baliabideen antolamendua, plangintza, kudeaketa eta erabilera. Horregatik, plangintza estrategikoaren esparru berri horrek, erakundeek eta entitate kudeatzaileek Lurralde Plan Sektorialari dagokionez egiteke dauden lanak amaitu beharko dituzte, turismo-eredu lehiakorra eta 2030erako definitutako ikuspegi estrategikoarekin bat datorrena finkatuz.

Horrez gain, erakunde kudeatzaileek Helmuga Turistikoetako Jasangarritasuneko Planak hedatzeko lan egingo dute, trantsizio berdea, energia-efizientziaren hobekuntza, eraldaketa digitala eta lehiakortasunaren hobekuntza bultzatzeko jarduketak hedatzea sustatuz.

Gako-jarduerak

1. Lurralde Plan Sektoriala sektoreko eragile nagusiekin adostuta diseinatzea, formulatzea eta hedatzea, aldez aurretik egindako analisitik eta Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategian definitutako elementu estrategikoetatik abiatuta.
2. Lan-eredu bakarra eratzea, SETUR-ekin itundutako Helmuga Turistikoetako Jasangarritasuneko Planak barnean hartzen dituen, finantzatutako jarduketan aurrerapen bakarra sendotu ahal izateko.
3. Erakunde kudeatzaileei laguntzea zehaztutako lurralde-planekin lerrokatutako jarduketak formulatzen, hedatzen eta horien jarraipena egiten.

Aurreikusitako emaitzak

Proiektu honen helburua da lurraldearen turismo-garapenaren etorkizuneko eredia mugatzea, segurtasun juridiko handiagoa sortuz Euskadiko turismoaren antolamenduari, plangintzari eta kudeaketari dagokienez. Gainera, Helmuga Turistikoetako Jasangarritasuneko Planek definitutako jarduketak -trantsizio berdearen, energetikoaren, digitalaren eta lehiakorren eremuetan, besteak beste- hedatzeko aukera emango du, modu integralean eta Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategiaren helburuekin bat etorritik.

PLANGINTZA											
2023				2024				2025			
1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.
LEHENTASUNA				Handia							
ARDURADUNA				Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritza; Kudeaketa Turistikoko Erakundeak (Helmuga Turistikoetako Jasangarritasuneko Plan itunduekin)							
KOLABORATZAILEAK				Basquetour (lurralde-garapeneko arloa);							
ADIERAZLEAK				· Helmuga Turistikoetako Jasangarritasuneko · Planek ezarritako jarduketa-kopurua							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				XXL [1.001.000 € BAINO GEHIAGO]							
GIZA BALIABIDEAK				XXL [10 FTE BAINO GEHIAGO]							



1.2.2. Baliabide kutunetan jarduteko plan bereziak diseinatzea eta betearaztea

Testuingurua

Lurraldean turismoa antolatzeko eta planifikatzeko egiten ari diren ahaleginekin bat etorriz, Euskadiko baliabide kutunek arreta berezia eskatzen dute bertako turismo-eskaintzaren konfigurazioari dagokionez. Horrela, lurraldeko turismoaren erakunde kudeatzaileek baliabide horiek mugatzeko eta lehenesteko lan egin dute, haien kudeaketan aurrera egiteko asmoz eta horietatik atera daitezkeen onurak indartu nahiez.

Testuinguru horretan, Euskadik baliabide kutunak gidatzen dituzten turismo-sektoreko eragileekin lan egin nahi du, bertako potentzialtasunen bilakaera erraztuko duten jarduketak garatzeko helburuarekin.

Gako-jarduerak

1. Euskadiko turismo-baliabide kutunak haien ezaugarrien arabera (tipologia, erabiltzaileak, kokapena, etab.) sailkatu eta zerrendatzea.
2. Baliabide kutunak aztertzeke metodologia bat diseinatzea, jarduketa-plan bat behar dutenak identifikatzeko.
3. Baliabideak kudeatzen dituzten eragileekin batera, baliabideak modu jasangarriagoan, berritzaileagoan eta irisgarriagoan kudeatzeko ereduak ezartzea.
4. Jarraipen- eta monitorizazio-eredu bat definitzea, jarduketa-planen implementazioan egindako aurrerapena ebaluatzeko.
5. Baliabideen arteko lankidetzeta-sistema bat ezartzea haien artean sinergiak ezartzeko eta jarduketa bateratu posibleak aztertzeke.

Aurreikusitako emaitzak

Proiektu honen implementaziotik espero den emaitza hau da: jarduketak garatzea baliabideak kudeatzen dituzten eragileekin batera, haien potentzialtasunak aztertu eta ustiatzeko, lehiakortasuna etengabe hobetzeko eta turismoaren inpaktuen banaketa orekatuagoa bermatzeko lurraldean zehar, lurralde-planetan ezarritakoarekin bat etorriz.

PLANGINTZA											
2023				2024				2025			
1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.
LEHENTASUNA				Ertaina							
ARDURADUNA				Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritza							
KOLABORATZAILEAK				Basquetour, Euskadiko turismo-ekosistemako eragileak							
ADIERAZLEAK				· Egindako jarduketa-planen kopurua · Landutako turismo-baliabideen kopurua							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				L [201.000-500.000 €]							
GIZA BALIABIDEAK				L [3-5 FTE]							



1.2.3. Turismo-potentziala duten guneen birgaitzea sustatzea

Testuingurua

Gaur egun, hainbat aktibo turistiko ditu Euskadik: gunek, eremuak, markak, produktuak, hiriak/herriak, azpiegiturak... Aktibo horiek bisitarien fluxuen trakzio-elementu gisa eratzten dira, eta turismo-eskaintza zabala osatzen dute, lurraldeak helmuga turistiko gisa duen balio-proposamena karakterizatzen duena.

Nolanahi ere, eskaintza sendotzeko eta ikuspegia beste segmentu batzuetara zabaltzeko asmoz, intereseko beste eragile batzuekin –zenbait sektoretakoak: natura-ondarea, kultura, azpiegiturak, garraioa, industria...– lankidetzan lan egin nahi da eremu ez-turistikoak garatzeko, bertako potentzialtasunak esploratuz eta lurraldeko beste eremu batzuetan haien ikusgaitasuna eta trakzio-efektua areagotuz.

Gako-jarduerak

1. Turismo-potentziala eduki eta errefortzua behar duten baliabideak eta eremuak identifikatzea eta lehenestea, beren balio-proposamena sendotzeko.
2. Administrazioaren maila guztietan (autonomia-erkidegoan, lurralde historikoan eta udalerrian) gunek eta eremuen kudeaketan eskumena duten eragileekin harremanetan jartzea, zehaztu nahi diren jarduketetan kohesioa erraztu ahal izateko.
3. Eremuak egokitzeko eta birgaitzeko premiak zehaztea, haien turismo-potentziala bultzatzeko, eta eremu horiei lotutako inbertsioak identifikatzea.
4. Eragile kudeatzaileekin batera lan egiteko eredu bat definitzea (erantzukizunak, rola, kontrol-mekanismoak...) definitutako jarduketan diseinua, ezarpena eta jarraipena bultzatuz.

Aurreikusitako emaitzak

Euskadin turismo-potentziala duten eremuak birgaitzea sustatuz, lurralde osoan turismo-fluxuen banaketa handitzea lortu nahi da, fluxuak trakzionatzea ahalbidetuko duten turismo-eremu berriak ezarriz.

PLANGINTZA											
2023				2024				2025			
1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.
LEHENTASUNA				Ertaina							
ARDURADUNA				Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritza							
KOLABORATZAILEAK				Basquetour; Eusko Jaurlaritzako beste sail batzuk; beste erakunde kudeatzaile batzuk							
ADIERAZLEAK				· Birgaitutako guneen kopurua							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				XL [1.001.000 € BAINO GEHIAGO]							
GIZA BALIABIDEAK				XXL [10 FTE BAINO GEHIAGO]							



1.3. ildo estrategikoa

Produktu turistikoak garatzea eta balioan jartzea

ILDOAREN HELBURUA:

Definitutako produktu turistiko bakoitza garatzea eta nabarmentzea, sektorearekin lankidetzan prestatuz eta bisitariarentzat erakargarriagoak eginez.

ETORKIZUNERAKO ERRONKAK:

Euskadi ahaleginak egiten ari da helmugako eskaintza –beste elementu batzuekin batera– egituratzen duten produktu turistikoak definitzeko. Ildo horretatik, hainbat produktu daude definituta: aisialdikoak (gastronomia, kultura, natura, kostaldea, hiriak eta ekitaldiak); negoziokoak (MICE); eta produktu transbertsalak (Basque Route-Touring), erabat lerrokatuta Helmuga turistikoaren posizionamendu turistikoarekin. Hala ere, ildo horretan lanean jarraitu behar da, bereziki produktu-klubak dinamizatzen eta nitxoko produktuak eta intereseko segmentuak sendotzen, horiek prestatuz eta bisitariarentzat erakargarriagoak eginez.

Ildo estrategiko hori garatuz, espero da lankidetzak publiko-pribatua eta pribatu-pribatua aurrera egitea, bai eta helmuga desberdinen trakzio-ahalmena hobetzea ere, haien baliabide eta gaitasunetan oinarrituta, hainbat segmenturen publikoa erakarritik eta, horrela, lurraldearen aniztasun turistikoa eta turismo-eskaintza pertsonalizatuz.



1.3.1. Produktu-kluben dinamizazioa bultzatzea

Testuingurua

Euskadiko turismoa kudeatzen duten erakundeak lau klub garatzen eta dinamizatzen ari dira (Familia, Surfa, Euskadi Gastronomika eta Euskadi Basque Country Confidential), produktu horien lan-lerroen garapenean lankidetzak bultzatzeko eta ahaleginak bateratzeko. Era berean, Basque route - touring produktua lantzen ari da espezifikoki, bisitarien fluxuaren lurralde osoko mugimenduen katalizatzaile gisa jotzen baita. Horregatik guztiagatik, proiektu honek jada helduta dauden produktu-klubetan dinamizatzen eta lantzen jarraitu nahi du, horietako bakoitzaren gako-eragileekin batera lan eginez.

Gako-jarduerak

1. Produktu-klubaren egungo egoera aztertzeko metodologia estandar bat definitzea, eskaintza/ eskariaren lehiakortasun-maila, joerak eta jardunbide egokien analisia identifikatuz, bai eta azterketarako interesgarriak izan daitezkeen beste elementu batzuk ere.
2. Analisia produktu-klub bakoitzaren diagnostiko estrategikoko ariketa batekin osatzea, faktore diferentzialak eta alderdi kritikoak-hobekuntza etengabe karakterizatuz.
3. Prozesu estrategiko bat artikulatzea produktu bakoitzaren gako-eragileekin, urteko ekintza-planak definitu ahal izateko -helburuak, lan-lerroak, jarduketak eta abian jarri beharreko aurrekontuak barnean hartuz-.
4. Lan-eredua Inplikaturako eragileekin finkatzea, planteaturako jarduketak dinamizatzeko, jarraitzeko eta ebaluatzeko estandarrak definituz.
5. Jarduketaren aurrerapena neurtzea eta definitutako ekintza-planak eguneratzea.

Aurreikusitako emaitzak

Produktu-klubak dinamizatzeko bultzadaren bidez, lankidetzak sustatzea eta elkarrekin lan egiteko sinergiak sortzea espero da haien parte diren eragilearen artean, eta haien jarduketak helburu komunak lortzeko lerrokatzen direla bermatuz; azken batean, eskariarekiko arreta eta produktuen antolamendua, plangintza eta sustapena hobetzea lortu nahi da.

PLANGINTZA											
2023				2024				2025			
1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.
LEHENTASUNA				Ertaina							
ARDURADUNA				Basquetour							
KOLABORATZAILEAK				Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritza; Kudeaketa Turistikoko Erakundeak							
ADIERAZLEAK				· Produktu-klub bakoitzeko definitutako jarduketa-kopurua							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				L [201.000 - 500.000 €]							
GIZA BALIABIDEAK				S [1 - 2 FTE]							



1.3.2. Nitxoko beste produktu turistiko batzuk eta interes-segmentuak sendotzea

Testuingurua

Aurreko proiektuarekin bat etorriz, Euskadik nitxoko produktu turistikoak (ondarea, industria, ekoturismoa, erlijiozkoa, etab.) eta intereseko segmentuak (familia, seniorra, premium, LGTBQ+, etab.) definitu ditu, bisitarien erakarpina handitzeko eta leku askotariko, inklusibo eta integratzaile gisa duen posizionamendua hobetzeko, bertako biztanle-talde guztiek egiteko moduko jarduerak izan ditzaten.

Horregatik, Euskadik aurrera egin behar du nitxoko produktu turistikoak finkatzeko eta garatzeko, helmuga bakoitzaren edukieran eta ezaugarrietan oinarrituta, modu eraginkorrarekin erantzun diezaieketen segmentuen premietara egokituz.

Gako-jarduerak

1. Nitxoko produktuak egoki irizitako helmuga, eskualde edo kudeaketa-erakundeekin lerrokatzeko metodologia bat mugatzea eta formulatzea, bisitarien espektatibak bete ahal izan daitezen eta lurralde osoan zehar mugimendu-fluxuak banatu ahal izan daitezen.
2. Egin beharreko jarduketak posibleak lan-mahai sektorialekin partekatzea (eskaintzaren hobekuntza, marketinga, ekitaldiak...), aurrez aurreikusitako segmentu bakoitzaren esperientzia pertsonalizatu ahal izateko.
3. Definitutako jarduketak monitorizatzeko eta ebaluatzeko mekanismoak ezartzea eta etengabeko hobekuntza-neurriak formulatzea.

Aurreikusitako emaitzak

Proiektu hau garatzearen eta hedatzearen helburua da lurraldeko aniztasun turistikoa handitzea eta turismo-eskaintzaren trakzio- eta pertsonalizazio-gaitasuna areagotzea, lurraldean fluxuen mugimendu eta banaketa handiagoa sortuz eta bisitarien turismo-esperientziari buruz dituzten espektatibak estaliz.

PLANGINTZA											
2023				2024				2025			
1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.
LEHENTASUNA				Txikia							
ARDURADUNA				Basquetour							
KOLABORATZAILEAK				Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritza; turismo-ekosistemako eragileak							
ADIERAZLEAK				· Bisitari-kopurua nitxo-produktuaren arabera · Bisitari-kopurua segmentuaren arabera							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				L [201.000-500.000 €]							
GIZA BALIABIDEAK				S [1-2 FTE]							



1.4. ildo estrategikoa

Bisitariarekiko arreta eta interakzioa hobetzea

ILDOAREN HELBURUA:

Turismo-bulegoen eta bisitariarekiko interakziorako beste eredu batzuen bidez ematen den arreta hobetzera bideratutako ekintzen bidez, turismo-esperientzia maximizatzea

ETORKIZUNERAKO ERRONKAK:

Bisitariarekiko arreta eta interakzioa funtsezko elementu gisa eratu dira kalitatezko esperientzia turistikoa eskaintzeko. Horregatik, jarduera horren ardura duten erakundeek beti lan egin dute bisitarien premiei ahalik eta ondoen egokitzen zaizkien zerbitzuak eskaintzeko. Hala ere, jarduera hori eboluzionatzeko eta sendotzeko, Itourbask indartu behar da, haren zerbitzuen eraldaketa digitalean oinarritutako eredu integratuago eta homogeneizatuagorantz aurrera egiteko.

Illo estrategikoa horren helburua da bisitariarekiko arreta- eta interakzio-zerbitzuak sendotzea eta indartzea, haien esperientzia maximizatuz eta lurraldeak haien premiei erantzuteko gaitasun handiagoa sortuz, horrela Helmuga turistikoa lehikortasuna eta kalitatea hobetuz.



1.4.1. Itourbask sarearen plangintza estrategikoa egitea eta indartzea

Testuingurua

Euskadik turismo-bulegoen sare finkatua du. Sare hori iTourbask sare gisa ere ezagutzen da, eta 2003an sortu zen, Euskadiko turismo-informazio uniforme, eguneratu eta homogeneoa emateko helburuarekin. Horretarako, hainbat zerbitzu eskaintzen ditu sare horrek: estatistiken ebaluazioa eta ekoizpena; dokumentazioaren eta informazioaren garapena; profesionalentzako prestakuntza; eta laguntza eta edukiak zabaltzeko eta komunikatzeko. Horrela, sare hori bultzatzen jarraitu behar da plangintza-horizonte horretan, bisitariari eskaintzen dizkien zerbitzuak hobetuz eta Turismoaren Euskal Estrategia berriak planteatzen dituen helburuekin lerrokatuz.

Gako-jarduerak

1. Euskadiko Turismo Bulegoen Sarearen (Itourbask) eta Sareko zerbitzuen egungo egoera aztertzea, haien erronkak eta potentzialtasunak identifikatuz.
2. Sarearen plangintza estrategiko bat diseinatzea, Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategian egindako analisiarekin lerrokatuta.
3. Elkarrekin jarduteko ildoak definitzea, egindako jarduketak eta bisitariari eskainitako zerbitzuak lerrokatzeari begira.
4. Bisitariarekiko arreta hobetzeko jarduerak identifikatzea eta inplementatzea (adib.: puntu mugikor finkoak nahiz aldi baterakoak, merkataritza-jarduerak...).
5. Sarean parte hartzen duten turismo-bulegoekin lankidetzan aritzeko eta ezagutza transferitzeko bitartekoak eta tresnak ezartzea.

Aurreikusitako emaitzak

Proiektu horri esker, Itourbask Sarearen plangintza estrategiko berria garatzea espero da, Sarearen zerbitzuak sendotzeko eta indartzeko behar diren bitartekoak ezarriz, lurraldeak turisten beharrei erantzuteko duen ahalmena handituz eta Helmuga turistikoaren lehiakortasuna eta kalitatea nahiz bisitarien esperientzia hobetuz.

PLANGINTZA											
2023				2024				2025			
1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.
LEHENTASUNA				Ertaina							
ARDURADUNA				Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritza							
KOLABORATZAILEAK				Itourbask Sareari atxikitako turismo-bulegoak							
ADIERAZLEAK				• Sareari atxikitako turismo-bulegoen kopurua • Bisitarien gogobetetasuna sareko zerbitzuekin							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				XXL [1.001.000 € BAINO GEHIAGO]							
GIZA BALIABIDEAK				M [2 - 3 FTE]							



1.4.2. Bisitariarekiko interakzioa digitalizazioaren bidez eboluzionatzea

Testuingurua

Bisitariari arreta ematea gako nagusietako bat da kalitate handiko turismo-esperientzia bermatzeko; horregatik, bisitariarekiko etengabeko interakzioa funtsezkoa izango da hori bermatzeko, bisitaria iritsi aurretik, bisitariaren egonaldian zehar eta egonaldiaren ondoren. Euskal turismo-sektoreko eragileek prestakuntza jaso dute bisitariari arreta emateko zerbitzuen kalitatea eta bikaintasuna ziurtatzeko. Nolanahi ere, urratsak egin behar dira sistema hori eboluzionatzeko.

Horrela, Euskadik sistema digitalizatu, integratu eta homogeneousatu baterantz bideratu nahi du bisitariarekiko interakzio-eredua, arreta- eta interakzio-gaitasunak bere zerbitzu nagusien digitalizazioaren bidez garatzeko aukera emango duena.

Gako-jarduerak

1. Bisitariarekiko gaur egungo interakzio-eredua EAEko turismo-ekosistemako funtsezko eragileekin (turismo-gidariak, harrera-agentziak, bulegoak, ostatuak...) aztertzea, arreta hobetzeko alderdiak kontuan hartu ahal izateko.
2. Analisia lurraldeari aplikatu beharreko jardunbide egokiekin osatzea, bisitariarekiko arreta eta interakzioarako antolatu nahi den digitalizazioan oinarritutako etorkizuneko eredu bat definitzeko eta islatzeko.
3. Sektorako beste eragile batzuekin batera arreta hobetzeko interesgarriak diren jarduketak espezifikoak aztertzea eta planteatzea (laguntzaile birtualak, atarietako interakzio automatizatuak, esperientziak saltzeko prozesuak zentralizatzea...).
4. Lurraldean egin daitezkeen jarduketak definitzea, proiektu jakin batzuetan pilotuak proposatuz, bideragarritasuna bermatzeko eta lurraldeko beste eremu batzuetan martxan jartzeko.
5. Jarduketan emaitzak bistaratzeko aukera emango duten jarraipen- eta ebaluazio-mekanismoak ezartzea.

Aurreikusitako emaitzak

Proiektu honen bidez, bisitarien gogobetetasun-mailak handitzea espero da, bai jatorrian eta bai Helmuga turistikoa jasotako arretari dagokionez, Euskadik helmuga gisa eskaintzen dituen zerbitzuen kalitatea eta lehiakortasuna hobetuz.

PLANGINTZA											
2023				2024				2025			
1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.
LEHENTASUNA				Txikia							
ARDURADUNA				Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritza							
KOLABORATZAILEAK				Basquetour, Itourbask sarea, Turismo-bulegoak							
ADIERAZLEAK				· Egindako jarduketaren kopurua · Inplikaturako turismo-bulegoen kopurua							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				M [101.000– 200.000 €]							
GIZA BALIABIDEAK				M [2 – 3 FTE]							

3.2.2. INDUSTRIA

Euskal enpresa-ehunaren lehiakortasuna hobetzea, modernizatzeko, espezializatzeko eta bisitarien egungo eta etorkizuneko beharretara egokitzeko, bai eta enpresa-garapena eta ekintzailtza bultzatzeko eta inbertsioak erakartzeko ere.

PALANKA-ARDATZAREN ESTRATEGIA

nondik gatoz

Euskadi helmuga turistiko paregabe bat da, askotariko turismo-eskaintza aberats eta autentikoa duena. Euskadiren balio-proposamen lehiakideengandik bereizten duten erakargarritasun turistikoaren aukeragatik bereizten da. Hala ere, aurrera egin behar da lurraldearen garapen jasangarriak ereduaren, eskaintza hori antolatzeko, eraldatzeko eta indartzeko aukera emango duten helmuga turistikoak gero eta lehiakorragoak izan daitezen.

zein da joko-esparrua

Lurralde Plan Sektoriala lurraldeko turismo-egiturak (eremu geografikoak, funtzionalak, markak, eskualdeak, Helmuga turistikoak...) antolatzeko trakzio-esparru gisa eratu da. Planarekin batera, Suspertze eta Erresilientzia Mekanismoaren esparruari dagokion finantzaketa ere badago, eta horrek turismo-potentziala lurralde osoan zehar garatzeko mota guztietako neurriak artikulatzen ditu, hala nola hiri-, natura-, landa- eta kostalde-baldintzetan.

nora joan nahi dugu

Helmuga turistikoak turismo-eredu jasangarri eta arduratsu bat garatzearen aldeko apustua egin behar du, jarduerak eragindako onurak eta inpaktuak bidezko-tasunez banatu daitezzen. Horretarako, alderdi hauek bultzatu behar dira, besteak beste: lurraldea, denbora eta sektorea desestazionalizatzea; turismo-baliabideak eta -produktuak garatzea eta balioan jartzea; arretan aurrera egitea; eta konektagarritasuna -batez ere AHTarekin- eta inter-modalitatea hobetzea.

ILDO ESTRATEGIKOAK

2.1. Eraldaketa digitalaren eta berrikuntzaren aldeko apustua egitea

Enpresa-ehunaren lehiakortasuna hobetzen laguntzeko zerbitzuen zorro bat konfiguratzeko lurralde osoko turismo-enpresen oraingo eta etorkizuneko premietara egokitzeko

2.2. Enpresa-garapena, ekintzailtza eta inbertsioak sustatzea

Turismo-ekosisteman kultura ekintzailea bultzatzea, alderdi hauen alde, besteak beste: negozio-eredu berrien sorrera; enpresa-dibertsifikazioa eta -garapena; eta inbertsio-kaptazioa eta -kudeaketa

2.3. Jasangarritasuna, erantzukizuna eta etika integratzea

Garapen jasangarriaren ikuspegia enpresa-ehunean irakastea, jarduera ekonomikoen erresilientziaren aldeko apustua egiteko, azterna ekologikoa minimizatzeko eta tokikoarekiko errespetua indartzeko

2.4. Talentua erakartzea, atxikitzea eta garatzea

Langileen profesionalizazioan laguntzea; tokiko talentua atxikitzea; eta belaunaldi-gaitasuna eta -erreleboa indartzea, talentu berria erakarritik beste lurralde edo sektore ekonomiko batzuetatik.



2.1. ildo estrategikoa

Eraldaketa digitalaren eta berrikuntzaren aldeko apustua egitea

ILDOAREN HELBURUA:

Enpresa-ehunaren lehiakortasuna hobetzen laguntzeko zerbitzuen zorro bat konfiguratzeari lurralde osoko turismo-enpresen oraingo eta etorkizuneko premietara egokitzeko.

ETORKIZUNERAKO ERRONKAK:

Euskal turismo-sektorearen lehiakortasuna eta bilakaera areagotzeko, ezinbestekoa da turismoaren arloko enpresa-ehunaren teknologia eta digitalizazioa garatzea eta ezartzea. Alde horretatik, lan egiten ari da Turismo Enpresa Adimendunaren eredua diseinatzeko eta ezartzeko SEGITTUR, ICTE edo UNE erakundeekin lankidetzan, besteak beste. Hala, alderdi hori 2030erako lan egiteko funtsezko elementu bihurtu da.

Euskadik enpresa-ehunaren eraldaketa digitalaren eta berrikuntzaren alde egiten duen apustuaren bidez, gaur egungo turismo-enpresak bihurtu nahi dira teknologikoki aurreratuak eta berritzaileak diren turismo-enpresa, haien lehiakortasuna handituz eta bisitarien esperientzia hobetuz, zerbitzu hobeak eta arreta pertsonalizatua eskainiz eta lurraldearen garapen jasangarriari, irisgarriari eta arduratsuari lagunduko diotenak, lehiakortasunaren aitzindari bihurtuz.



2.1.1. TEA eredua diseinatzea eta egokitzea, eredua zabaltzeko eta sendotzeko

Testuingurua

Euskal turismo-sektorearen lehiakortasuna handitzeko, sektoreko erakunde eta entitate kudeatzaileak beste erakunde batzuekin (SEGITTUR, ICTE edo UNE) batera ari dira lanean, teknologia ezartzea eta enpresa-ehuna digitalizatzea errazten dituzten ereduak garatzeko.

Horrela, bada, turismoaren eraldaketa digitala landuko da, Turismo Enpresa Adimendunaren (TEA) formulazioaren eta ezarpenaren bidez. Ezarpenaren arrakasta bermatzeko, estatuko nahiz nazioarteko eragileekin lankidetzan lan egingo da, nazioarteko erreferentziazko eredu pilotu gisa eratu baita.

Gako-jarduerak

1. Turismo Enpresa Adimendunaren (TEA) eredua diseinatzea, euskal turismo-sektorearen enpresa-ehuna definitzen duten ezaugarrietan oinarrituta (ETEak, sektorearen atomizazioa, diziplinartekotasuna, etab.)
2. Eredua sektoreko enpresetan ezartzearen bideragarritasunaren diagnostikoa eta azterketa egitea
3. Eredua ezartzeko baliatuko diren jarduketak ezartzea eta garatzea, bai eta horretarako erabiliko diren bitartekoak eta baliabideak ere.
4. Eredua lurraldean finkatu ahal izateko jarraipen- eta ebaluazio-eredu bat definitzea eta abian jartzea

Aurreikusitako emaitzak

TEA eredua diseinatuz eta egokituz, zabaltzeko eta sendotzeko, euskal turismo-sektoreko enpresa-ehuna osatzen duten enpresen lehiakortasuna indartu nahi da, enpresa teknologikoki aurreratuak eta berritzaileak bihurtuz, besteak beste digitalizazioari, jasangarritasunari edo irisgarritasunari lotutako negozioko elementu berriekin.

PLANGINTZA											
2023				2024				2025			
1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.
LEHENTASUNA				Handia							
ARDURADUNA				Basquetour-eko arduraduna							
KOLABORATZAILEAK				Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritza; enpresa-ehuna; erakunde kolaboratzaileak (SEGITTUR, ICTE, UNE, etab.)							
ADIERAZLEAK				· Ereduari atxikitako enpresen kopurua							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				XXL [1.001.000 € BAINO GEHIAGO]							
GIZA BALIABIDEAK				M [2 - 3 FTE]							



2.2. ildo estrategikoa

Enpresa-garapena, ekintzailtza eta inbertsioak sustatzea

ILDOAREN HELBURUA:

Turismo-ekosisteman kultura ekintzailea bultzatzea, alderdi hauen alde, besteak beste: negozio-eredu berrien sorrera; enpresa-dibertsifikazioa eta -garapena; eta inbertsio-kaptazioa eta -kudeaketa.

ETORKIZUNERAKO ERRONKAK:

Turismo-eskaintza osoa, kalitatezkoa eta bisitarien premietara egokitua lortzeko, funtsezkoa da enpresa-ehun lehiakorra izatea eskaintzaren garapena, ekintzailtza eta negozio-eredu berrien sorrera eta ondare-transmisioa sustatzeko. Horrela, aurrera egin behar da ekintzailtzari eta enpresa-garapenari laguntzeko, arreta jarriz inbertsioen erakarpenean eta kudeaketan.

Ildo estrategiko horren bidez, abantaila lehiakor berriak eta negozio-eredu berriak sortzea espero da, turismo-sektoreari balio erantsia emateko eta lurraldearen garapen ekonomikorako oinarri-industria gisa duen posizionamendua hobetzeko, eta, aldi berean, turismoaren arloko enpresa-ehuna ahalik eta lehiakorrena izango dela bermatzeko.



2.2.1. Enpresen ekintzailtza, azelerazioa eta garapena bultzatzea

Testuingurua

Euskadiko hainbat organo eta erakunde (SPRI, merkataritza-ganberak, foru-aldundiak, udalak, etab.), ekintzailtza eta enpresa-garapena bultzatzearen aldeko apustua egiten ari dira. Horren erakusgarri dira, esate baterako, arlo horretan hedatzen diren finantzaketa- eta aholkularitza-programak eta -ildoak eta gainerako zerbitzuak. Hala ere, euskal turismoa kudeatzen duten erakundeek negozio-eredu berrien garapena sustatu nahi dute sektorean. Horrenbestez sektoreari balio erantsi handiagoa emango dioten abantaila lehiakorrak sortzen lagunduko duten jarduketak garatzeko lan egingo da.

Gako-jarduerak

1. Talentuaren, inbertsio-ahalmenaren eta finantzaketaren egungo egoera eta ekintzailtzari buruzko diagnostikoa egiteko aukera ematen duten gainerako ezaugarri eta elementu interesgarriak aztertzea
2. Sektorearekin aurre egin beharreko erronkak erauzteak eta sektorearekin partekatzea, lortu nahi den enpresa-garapeneko eredua definitzeko
3. Definitutako enpresa-ekintzailtzako eta -garapeneko eredura iristeko behar diren ekintzak ezartzea
4. Definitutako ekintzen jarraipen- eta ebaluazio-eredua ezartzea eta hobekuntza-neurriak ezartzea

Aurreikusitako emaitzak

Lan-ildo honen bidez, turismoaren arloan negozio-eredu berriak eta abantaila lehiakorrak sortzeko dituen gaitasunak hobetu nahi ditu Euskadik, enpresen arreta-gaitasuna hobetzeko eta bisitarien premietara nahiz turismoaren arloko joera berrietara egokitzeko.

PLANGINTZA											
2023				2024				2025			
1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.
LEHENTASUNA				Ertaina							
ARDURADUNA				Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritza; Basquetour							
KOLABORATZAILEAK				Turismo-ekosistemako eragileak							
ADIERAZLEAK				· Turismo-sektoreko negozio berrien kopurua · Definitutako laguntza-lerroen kopurua							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				L [201.000-500.000 €]							
GIZA BALIABIDEAK				M [2-3 FTE]							



2.2.2. Inbertsioak kaptatzen eta kudeatzen eta ondarea transmititzen laguntzea

Testuingurua

Lurraldeko turismo-sektoreak aurrera egiten eta helmuga turistikoen artean posizio nabarmena izaten jarrai dezan, beharrezkoa da egungo inbertitzaileen konfiantza sendotzea eta finantza-iturri berriak lortzen ahalegintzea. Horretarako, inbertsioak erakartzen eta kudeatzen laguntzeko ekintzak landuko dituzte erakundeek, baita negozioen kasuan ondare-transmisioa errazteko ere, kudeaketarekin lotutako zailtasunen ondorioz sektoreko negozioak uztea ahal den neurrian prebenitzeko.

Gako-jarduerak

1. Inbertsioen gaur egungo egoera aztertzea (iturriak, finantzatzen diren negozio-ereduak, etab.), inbertsioen arloan sektoreak dituen premiak identifikatzeko
2. Sektorearen premiei egokitzen zaizkien finantzaketa-iturri berriak identifikatzeko
3. Sektorearekin batera jarduketak ezartzea, lurraldean inbertsioak erakartzen laguntzeko, bai eta inbertsio horiek kudeatzeko, jarraitzeko eta ebaluatzeko eredu bat ere
4. Sektoreko enpresen ondarea transmititzen laguntzeko jarduketak eta lan-ildoak definitzea
5. Turismo-sektoreko hainbat erakunde eta eragileren arteko lankidetzak-sareak garatzea, inbertsioen eta ondare-transmisioaren arloko ezagutzaren transferentzia errazteko

Aurreikusitako emaitzak

Inbertsioak kaptatzeko eta kudeatzeko eta ondare-transmisiorako laguntzako proiektuak, egungo inbertitzaileen konfiantza indartzeaz gain, inbertsio berriak erakartzeko eta kudeatzeko lankidetzak-bitartekoak eta -tresnak ezartzea du helburu, turismo-sektorea Euskadiko garapen ekonomikoaren funtsezko industria gisa duen posizionamendua hobetzeko helburuarekin, enpresa-ehunaren lehiakortasuna bultzatuz.

PLANGINTZA											
2023				2024				2025			
1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.
LEHENTASUNA				Ertaina							
ARDURADUNA				Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritza; Basquetour							
KOLABORATZAILEAK				Euskadiko turismo-ekosistemako eragileak							
ADIERAZLEAK				· Kaptatutako inbertsio berrien kopurua · Negozioen ondare-eskualdatzeen kopurua							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				L [201.000-500.000 €]							
GIZA BALIABIDEAK				M [2-3 FTE]							



2.3. ildo estrategikoa

Jasangarritasuna, erantzukizuna eta etika integratzea

ILDOAREN HELBURUA:

Garapen jasangarriaren ikuspegia enpresa-ehunean irakastea, jarduera ekonomikoen erresilientziaren aldeko apustua egiteko, azterna ekologikoa minimizatzeke eta tokikoarekiko errespetua indartzeko.

ETORKIZUNERAKO ERRONKAK:

Jasangarritasuna, erantzukizuna eta etika estuki lotuta dauden hiru termino dira; Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategiaren oinarrian eta Euskadik lortu nahi duen turismo-ereduan daude. Turismo-industriak haien lortatzari jarraitu behar dio beraz, jarduera ekonomikoen bideragarritasunaren eta erresilientziaren alde, ingurumen-inpaktua minimizatuz eta tokikoarekiko errespetua eta kultura-babesa indartuz.

Ildo estrategiko hori osatzen duten proiektuen helburua da bai turismo-ekosistemako eragileek eta bai bisitatiek eguneroko jardunean eta lurraldera bisitatzen duten bitartean jardunbide jasangarri eta arduratsuak txertatzea. Horrela, orain arte garatutako lanari jarraipena ematen zaio, Euskadik turismo-jasangarritasunaren aitzindari gisa duen posizionamendua modu praktiko eta eraginkorrean finkatuz.



2.3.1. Kode Etikoaren ereduarekin bat datozen ekimenak hedatzea

Testuingurua

Turismoaren Kode Etikoa argitaratzearekin, Euskadi erreferente bihurtu da hala estatuan nola nazioartean, turismo-jasangarritasunari eta -erantzukizunari dagokienez. Prozesu jasangarriak bultzatzeko joera, izan ere, funtsezkoa da gaur egun sektoreen jarduerari jarraipena emateko. Hori horrela, Kode Etikoak definitutako bideari jarraitu behar zaio, eta jasangarritasunaren hiru alderdietan jarri behar da arreta (ekonomia, ingurumena eta gizartea), turismo-sektorea modernizatzeko eta eraldatzeko prozesuak behar bezala egin dezan aurrera.

Gako-jarduerak

1. Sektoreko eragileek Kode Etikoari dagokionez daukaten sentsibilizazio-mailaren diagnostikoa eta azterketa egitea
2. Kode Etikoaren eredu ezartzen laguntzen duten jarduketak definitzea eta abian jartzea
3. Jarraipen- eta ebaluazio-eredu bat diseinatzea ereduaren ezarpena monitorizatzeko eta etengabeko hobekuntzak definitzeko
4. Komunikazio- eta marketin-sistema bat ezartzea, sektoreari Kode Etikoarekin eta jardunbide egokiekin lotutako informazioa transmititzeko
5. Euskadiko Turismoaren Etika Batzordea bultzatzea, sektoreko eragileen eta gizarte zibilaren partaidetza bultzatuz

Aurreikusitako emaitzak

Euskadik etika turistikoaren eremuan erreferentzia nazional eta nazioarteko gisa duen posizionamendua finkatzea espero da, Euskadiko eta gizarte zibileko turismo-ekosistemako eragile publiko eta pribatuen parte-hartzea bultzatuz (funtsezko motorra baita lurraldearen garapen jasangarria ahalbidetzeko).

PLANGINTZA											
2023				2024				2025			
1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.
LEHENTASUNA				Handia							
ARDURADUNA				Basquetour							
KOLABORATZAILEAK				Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritza; euskal turismo-ekosistemako eragileak; gizarte zibila							
ADIERAZLEAK				• Kode Etikoaren eredu aplikatzen duten eragileen kopurua • Euskadiko Turismoaren Etika Batzordeko partaideen kopurua							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				M [101.000-200.000 €]							
GIZA BALIABIDEAK				S [1 - 2 FTE]							



2.3.2. Lurraldeko enpresentzat jasangarritasun-programak garatzea

Testuingurua

Kode Etikoarekin lotutako ekimenak hedatzeko proiektuarekin bat etorritik, Euskadiko turismoa kudeatzen duten erakundeei garapen jasangarriaren esparruan lanean jarraitu nahi dute, beren printzipioak eguneroko eragiketetan txertatuz, lortu nahi den eredurantzko bilakaera egokia bermatzeko. Alde horretatik, 2030 Agendarekin lerrotatutako hainbat ekimen eta programa garatzen ari da Euskadi, turismo-eragileen ekosistemaren eta bisitarien informazioa, eskumenak eta konpromisoa hiru alderdietan eskaintzeko ahaleginean.

Gako-jarduerak

1. Euskadiko turismo-ekosistemako eragileei jasangarritasunaren aldeko apustua eta konpromisoa ulertaraztea eta ezagutaraztea
2. Sektoreko balio-katea osatzen duten prozesuen analisia egitea garapen jasangarria bultzatzeko, sektorearen erresilientziari, aztarna ekologikoa minimizatzei edo GJHei egindako ekarpenari dagokienez, besteak beste
3. Jasangarritasun-programen garapenaren arloko estatuko eta nazioarteko jardunbide egokiak aztertzea eta lurraldean duten aplikagarritasuna aztertzea
4. Enpresen lehiakortasuna bultzatzea Helmuga Turistikoetako Jasangarritasuneko Planen mendeko ekimenen bidez
5. Turista Arduratsuaren Gidaliburua sustatzea, turismo-erakundeei eta bisitariari horren aleak emanez
6. Sektoreko eragileen artean foroak ezartzea ezagutza transferitzeko, jardunbide egokiak egiteko, lan-sinergiak sortzeko eta sentsibilizatzeko eta prestatzeko garapen jasangarriaren eta trantsizio berdearen arloan

Aurreikusitako emaitzak

Proiektu honen bidez, jardunbide jasangarri eta arduratsuak integratu nahi dira, garapen jasangarria eta trantsizio berdea bultzatzen dituzten programak eta jarduketak diseinatuz, euskal turismo-sektorea ez ezik bisitariak ere kontzientziazatuz, inpaktua minimizatuz eta Euskadiko gizartearekiko eta ingurunearekiko errespetua bermatuz.

PLANGINTZA											
2023				2024				2025			
1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.
LEHENTASUNA				Handia							
ARDURADUNA				Basquetour; Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritza							
KOLABORATZAILEAK				Euskadiko turismo-ekosistemako eragileak							
ADIERAZLEAK				· Egindako jarduketaren kopurua							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				S [0-100.000€]							
GIZA BALIABIDEAK				M [2-3 FTE]							



2.4. ildo estrategikoa

Talentua erakartzea, atxikitzea eta garatzea

ILDOAREN HELBURUA:

Langileen profesionalizazioan laguntzea; tokiko talentua atxikitzea; eta belaunaldi-gaitasuna eta -erreleboa indartzea, talentu berria erakarriz beste lurralde edo sektore ekonomiko batzuetatik.

ETORKIZUNERAKO ERRONKAK:

Euskadiko erakundeek eta bertako turismo-ekosistemako eragileek beren langileak profesionalizatzearen eta gaitzearen alde egindako apustuari lotuta, talentua erakartzeko, atxikitzeko eta garatzeko lan egiteko premia dago, prestakuntza-eskaintza arautu nahiz arautu gabeko ekintzak sustatzean eta garatzean arreta jarritz.

2.4 ildo estrategikoaren helburua turismo-eremuko prestakuntzarako trantsiziorako oinarriak finkatzea da, sektorearen gaur egungo premietara eta sortzen diren lanbide berrietara egokitua eta sektore hori sektore erakargarri bihurtuz gazteentzat; azken batean, turismo-enpresen eta -establezimenduen lehiakortasun-maila eta posizionamendua hobetzen lagunduz.



2.4.1. Prestakuntza-eskaintza arautuko ekintzak sustatzea

Testuingurua

Azken urteotan, Euskadiko turismo-sektorearen prestakuntza-esparruari eragiten dioten hainbat faktore identifikatu dira. Gazteek sektorean itxuraz duten interes-faltak, prestakuntza-edukiak turismo-sektorearen premietara gero eta gutxiago egokitzearekin batera, lan-eremu nagusietako bat bihurtzen du prestakuntza 2030eko horizonteari begira. Ildo horretan, zenbait ekimen sortuko dira hezkuntzaren arloko gako-erakundeekin batera, estatuan nahiz nazioartean erreferentziazko intereseko hezkuntza-programak (masterrak, graduondokoak...) diseinatzeko eta konfiguratzeko.

1. Gako-jarduerak

- Gaur egungo prestakuntza-eduki arautuaren analisia egitea eta hobekuntzaren eta sektoreko premiekiko doikuntza-faltaren arloak identifikatzea
- Nazioarteko erreferentzia-zentroen prestakuntza-eskaintza aztertzea eta edukiak euskal turismo-sektorearen idiosinkrasiara eta ezaugarrietara egokitzea
- Beste erakunde eta prestakuntza-erakunde funtsezko batzuekin batera ekintzak eta programak garatzea, edukiak hobeto definitzeko eta egokitzeko
- Estatuko eta nazioarteko prestakuntza-erakundeekin aliantza berriak sortzen laguntzea, jarduketa bateratuak garatzeko
- Enpresekin batera praktiketako programak definitzea eta inplementatzea, prestakuntza osoa eta doitua -teorikoa nahiz praktikoa- bermatzeko

Aurreikusitako emaitzak

Proiektu honen helburua da egungo prestakuntza-eskaintzaren edukiak egokitzea eta erreferentziazko programa berriak sortzea, sektorearen premietara egokitzeko. Gazteen artean turismo-sektorearen aldeko interes handiagoa sortzea espero da, administrazioari beste arlo batzuekin eta prestakuntza-erakundeekin sinergiak sortuz, sektorearen lehiakortasunaren hobekuntza bermatzeko langileen prestakuntzari eta profesionalizazioari esker.

PLANGINTZA											
2023				2024				2025			
1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.
LEHENTASUNA				Handia							
ARDURADUNA				Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritza; Basquetour							
KOLABORATZAILEAK				Eusko Jaurlaritzako beste sail batzuk; prestakuntza-zentroak; Euskadiko turismo-ekosistemako eragileak							
ADIERAZLEAK				- Turismo-ikasketetan matrikulatutako ikasleen kopurua - Prestakuntza-programa berrien kopurua							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				S [0 - 100.000 €]							
GIZA BALIABIDEAK				M [2 - 3 FTE]							



2.4.2. Prestakuntza-eskaintza ez-arautuko ekintzak garatzea

Testuingurua

Euskadik turismo-sektorean langile-oinarri bat izateko premiari lotuta, beharrezko trebetasunekin eta behar bezala gaituta, balio erantsi handiko prestakuntza-programak garatzea planteatzen da, sektoreko etorkizuneko langileak gaur egun dauden turismoaren arloko lanbideen aukera zabalarazi dagokionez gaitzeko. Horretarako, teknologia berrien erabilera eta berrikuntza sustatuko dira prestakuntzan, ezagutza-eskuratzean oinarrituz prestakuntza-eskaintza sektorearen premiekin lerrokatzeko eta aurreikusitako programak ezartzeko.

Gako-jarduerak

1. Sektoreko langileentzat eta turismo-enpresentzat interesgarriak izan daitezkeen prestakuntza-edukiak identifikatzea
2. Langileek teknologia berrien eremuan dituzten gaitasunak areagotzen dituzten prestakuntza-programak garatzea (adib.: barnetegi teknologikoak, Basquetour Learning, gaitasun digitalei buruzko prestakuntza espezifikak, etab.)
3. Sektorearen integrazioa eta erantzukizuna erraztuko dituzten esparru espezifikoetako prestakuntzak definitzea eta inplementatzea (adibidez, irisgarritasunari buruzko prestakuntza espezifikak)
4. Aurreikusitako lan-programa eta -ereduen ezarpena bultzatzea (adib.: SICTED, Kalitate Turistikoaren Q ziurtagiria, EFQM, irisgarritasuneko jardunbide egokiak, IKTen erabilera, Anfitorioak, kode etikoa, produktu-klubak...)
5. Turismo-ekosistema etengabe entzutea bere benetako interesei buruz

Aurreikusitako emaitzak

Proiektu honekin lortu nahi da sektorea profesionalizatzea, talentua erakartzea, atxikitzea eta garatzea bultzatuz eta turismoaren joera eta forma berrietara egokituz, bisitariari kalitatezko arreta emateko.

PLANGINTZA											
2023				2024				2025			
1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.
LEHENTASUNA				Handia							
ARDURADUNA				Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritza; Basquetour							
KOLABORATZAILEAK				Eusko Jaurlaritzako beste sail batzuk; prestakuntza-zentroak (unibertsitateak, Lanbide Heziketako zentroak...); Euskadiko turismo-ekosistemako eragileak							
ADIERAZLEAK				• Garatutako programa-kopurua • Ezarritako lan-ereduen kopurua							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				L [201.000 – 500.000 €]							
GIZA BALIABIDEAK				S [1 – 2 FTE]							

3.2.3. MARKETINA

Lurraldearen irudia eta marka finkatzea, lurraldearen bereizgarri diren ezaugarrien arabera, eta irudi eta marka hori merkaturatzea, sustatzea eta komunikatzea, pertsonalizatuta, segmentatuta eta definitutako xede-publikoaren interesetara eta premietara

PALANKA-ARDATZAREN ESTRATEGIA



nondik gatoz

Euskadik posizionamendu turistiko argia du, bere identitatean, gastronomian eta kulturean oinarrituta. Modu positiboan azpimarratzen dira Helmuga turistikoa bisitatzen duten turisten gogobetetasun handia, preskripzioa eta itzulera-tasa; baina Helmuga turistikoaren irudi-pertzepzioa hobetu behar da, turismo-erakargarritasun mugatu batzuetan biltzen baita -eta hori da lurraldeko beste eremu batzuk ez bisitatzeko arrazoi nagusietako bat-.



zein da joko-esparrua

Basquetour agentziak garatutako Marketinaren 2024 Planak berak kokatzen ditu posizionamenduaren, markaren, produktuen, segmentuen eta lurraldearen merkaturatzearekin, sustapenarekin eta komunikazioarekin lotutako beste edozein ekintzaren oinarri eta gidalerro estrategikoak. Plan horren palanka-efektua euskal industriari eta Helmuga turistikoan azaltzen diren atributu desberdinetan oinarritzen da, eta marketin-ekintzak zein estrategiatan zehaztuko diren adierazten du.



nora joan nahi dugu

Euskal turismo-sektoreko eragileek plangintza, lankidetzak eta komunikazio aktibo batetik abiatuta lerrokatu behar dituzte beren ahaleginak eta gaitasunak, merkaturatze-, komunikazio- eta sustapen-ekintzak diseinatzen eta abian jartzen laguntzeko, lurraldean bikoiztasunak saihesteko edo gaur egun masifikatuta dauden turismo-eremu batzuetan irudia biltzen duten mezuak egituratzea ekiditeko.

ILDO ESTRATEGIKOAK

3.1. ka eta irudi turistikoa finkatzea

Lurraldearen turismo-marka eta -irudia modu bateratuan sendotzea, ikusgarritasuna, nabaritasuna eta pertzepzioa indartzera eta handitzera bideratutako jarraibideak formulatuz

3.2. Trade turistikoarekin batera sustatzea eta merkaturatzea

Bitartekariekin, bitartekoekin eta aholku-emaileekin batera -eta sektore profesionaleko beste eragile batzuekin batera- merkataritza-harremanak sendotzeko eta xede-merkaturatzearen eskaria sustatzeko sustapen-ekintzak eta merkaturatzeari laguntzeko ekintzak planifikatzea, diseinatzea eta garatzea

3.3. Azken publikoari zuzendutako sustapena eta merkaturatzea

Merkatuari, segmentuari eta xede-publiko jakin bati zuzendutako sustapen-ekimenak planifikatzea, formulatzea eta exekutatzea, balizko kontsumitzaileak Helmuga turistikoan interesa duten bisitari bihurtzeko

3.4. Komunikazioa eta barne-ikusgarritasuna

Komunikazio korporatiboko jarduerak garatzea euskal turismo-sektoreak garatutako ahaleginak ikusgai jartzeko



3.1. ildo estrategikoa

Marka eta irudi turistikoa finkatzea

ILDOAREN HELBURUA:

Lurraldearen turismo-marka eta -irudia modu bateratuan sendotzea, lurraldearen ikusgarritasuna, nabaritasuna eta pertzepzioa indartzera eta handitzera bideratutako jarraibideak formulatuz.

ETORKIZUNERAKO ERRONKAK:

Euskadi bereizten da turismo-posizionamendu argi batean lan egiteko egindako ahaleginengatik, besteak beste bertako nortasunean, gastronomian, naturan, kalitatean edo benetakotasunean oinarrituta. Posizionamendu horrekin bat etorritik, Euskadik marka turistiko bat du, nazioarteko panoraman nabarmentzen duena Espainiako iparraldeko gainerako helmuga turistikoen aldean. Horrela, Euskadiko turismo-irudia indartzeko bidean aurrera egiteko, lan-ildo horretan jarraitu behar da, Euskadi Basque Country marka eta haren osagarritasuna sendotuz lurraldeko beste marka propioekin batera, hala nola Helmuga turistikoak, baliabideak eta ekitaldiak.

Ildo estrategiko hori hedatuz, Euskadik bere lehiakide nagusiekiko komunikazioa eta posizionamendua sendotzea eta hobetzea espero da, Euskadi Basque Country markaren ikusgaitasuna eta pertzepzioa handituz, eta sustapen-premia berriei erantzutea, Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategiaren elementuekin bat etorritik.



3.1.1. Euskadi Basque Country marka finkatzea

Testuingurua

Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategian planteatutakoarekin bat etorritik, Euskadik posizionamendu turistiko argia du, bere ezaugarri nagusietan oinarrituta (nortasuna, gastronomia, natura, hiriburuak, kalitatea, konfiantza, kostaldea, modernizazioa, kultura eta benetakotasuna). Ildo horretan, Euskadi Basque Country marka xede-publikoari premisa horietan oinarrituta helarazi nahi zaizkion mezuei erantzuten saiatzen da. Horrela, orain arte ikasitako irakaspenak ezartzeko asmoz, marka erabat lerrokatzen jarraitu nahi da lurraldearen atributu nagusiekin, eta beste gako-elementu batzuekin (helmugekin, baliabideekin eta ekitaldiekin) sendotu eta landu.

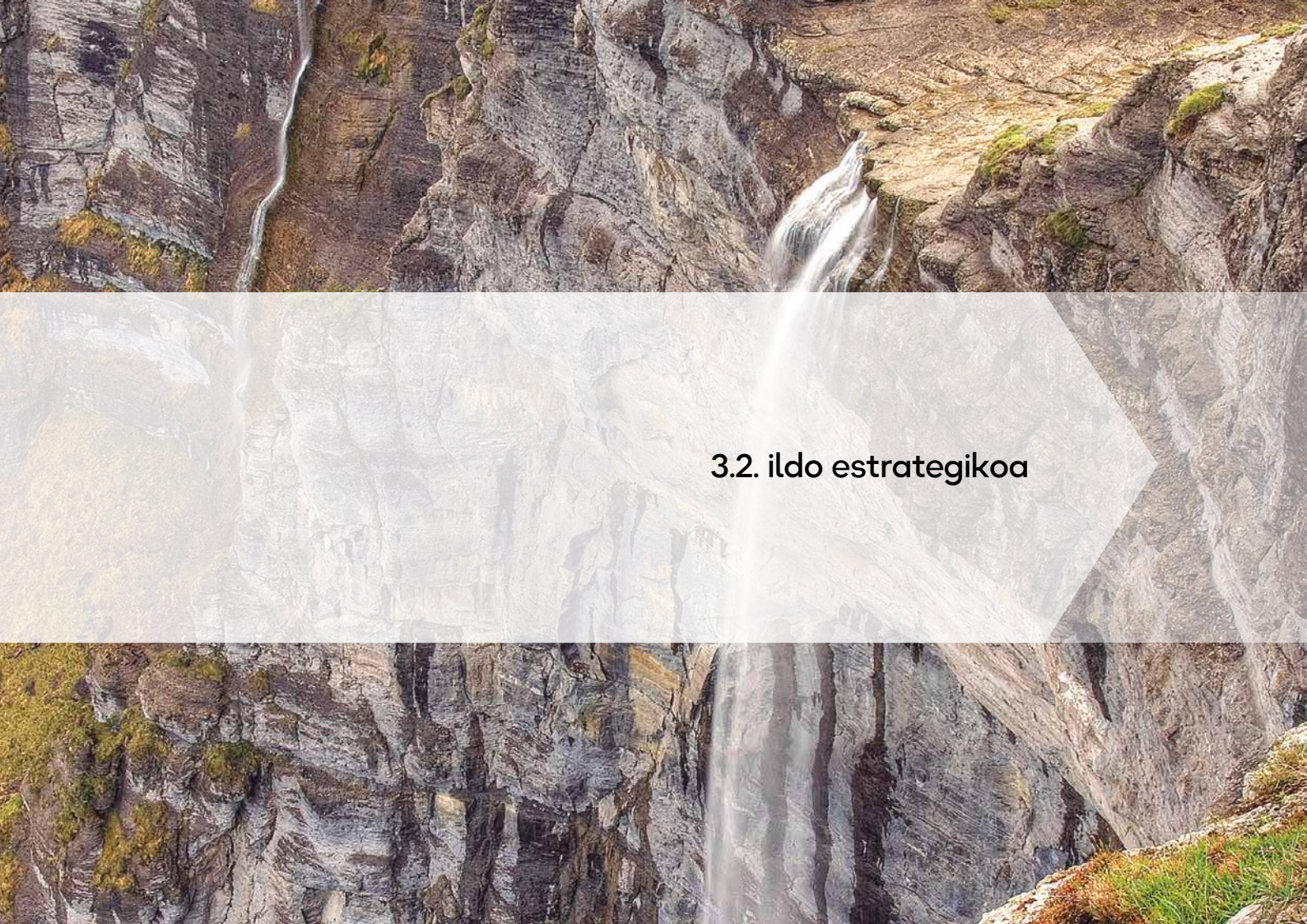
Gako-jarduerak

1. Euskadi Basque Country irudi turistikoaren eta markaren gaur egungo egoera aztertzea –estatuan zein nazioartean duen nabaritasunaren mailan– lan-esparruak identifikatzeko
2. Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategiaren helburuekin bat datozen jarduketak diseinatzea, konfiguratzea eta hedatzea
3. Lurraldeari lotutako beste marka batzuekin batera lan egitea (Helmuga turistikoak, ekitaldiak eta baliabideak), komunikazio, sustapen eta merkaturatze osoa Euskadi Basque Country markaren aterkiaren azpian egin dadin
4. Sustapenen, kanpainen edo marketinarekin lotutako bestelako ekintzen inpaktua eta emaitza indartzea

Aurreikusitako emaitzak

Euskadi Basque Country marka finkatzea espero da, Helmuga turistikoaren nortasuna indartzen duten jarraibideak formulatuz, Euskadiren komunikazioa eta posizionamendua hobetzeko aukera emanaz lurraldeko eragile guztien lan bateratuari esker.

PLANGINTZA											
2023				2024				2025			
1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.
LEHENTASUNA				Handia							
ARDURADUNA				Basquetour							
KOLABORATZAILEAK				Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritza; helmuga, baliabide eta ekitaldi turistikoak; turismo-ekosistemako eragileak; Itourbask Sarea; turismo-bulegoak							
ADIERAZLEAK				· Egindako jarduketaren kopurua · Sortutako materialen kopurua							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				XXL [1.001.000 € BAINO GEHIAGO]							
GIZA BALIABIDEAK				L [3-5 FTE]							



3.2. ildo estrategikoa

Trade turistikoarekin batera sustatzea eta merkaturatzea

ILDOAREN HELBURUA:

Bitartekariekin, bitartekoekin eta aholku-emaileeekin batera –eta sektore profesionaleko beste eragile batzuekin batera– merkataritza-harremanak sendotzeko eta xede-merkatuetan eskaria sustatzeko sustapen-ekintzak eta merkaturatzeari laguntzeko ekintzak planifikatzea, diseinatzea eta garatzea.

ETORKIZUNERAKO ERRONKAK:

Lurraldea lanean ari da identifikatzeko, segmentatzeko eta lehenesteko bai marketin-ekintzak ezartzeko erabiliko diren gako-eragileak, bai haietako bakoitzak xede-merkatuetan betetzen dituen rola ere. Horregatik, ezinbestekoa da Merkataritza-plan bateratu bat diseinatzea, kontrastatzea eta inplementatzea, egin beharreko merkataritza-jarduerak eta euskal trade turistikoarekin batera prestatuko diren sustapen-euskarriari lotutakoak antolatzeak eta sustatzeko.

Ildo estrategiko horren hedapenetik espero den emaitza ez da soilik turismo-sektorearen balio-kate komertzial osoarekin partekatutako eta partaidetzako lan-egitura bat sortzea, baizik eta Helmuga turistikoa lurraldetik kanpoko trade turistikoaren agente ahalik eta gehienengana iristea, Helmuga turistikoa preskriptore bihurtuz eta haren ikusgarritasuna areagotuz.



3.2.1. Merkataritza-plana diseinatzea eta etengabe implementatzea

Testuingurua

Marketin-ekintzak ezarriko zaizkien lurraldeko eragile nagusien rola identifikatu, segmentatu eta definitu ondoren, ezinbestekoa da merkataritza-plan bat diseinatzea eta hedatzea, lurraldearen merkaturatzearekin lotutako gai estrategikoei erantzungo diena, estatuan nahiz nazioartean. Horrela, plan bat argi eta modu bateratuan definitu nahi da sektoreko eragileekin, lurraldeko merkataritza-jardueren garapena antolatzeko eta sustatzeko, jarduketak eragilearen arabera mugatuz eta banatuz.

Gako-jarduerak

1. Ekosistemako eragileak gaur egun egiten ari diren merkataritza-jardueren analisia egitea, bai eta haien rola eta parte-hartzea ere
2. Erreferentziazko helmugen plan komertzialak aztertzea, jardunbide egokiak identifikatzeko eta lurraldean erreplikatzeko
3. Merkataritza-plan bateratu bat (industria eta Helmuga turistikoak) diseinatzea eta garatzea, helburu komunak zehazteko eta ekintzen, rolen eta parte-hartzearen banaketa ezartzeko inplikaturako eragileen tipologia oinarrituta
4. Merkataritza-plana inplementatzeko bitartekoak eta tresnak abian jartzea
5. Eragile parte-hartzaileen artean elkarlanerako eta informazioa eta ezagutza transferitzeko guneak ezartzea, behar bezala inplementatzen direla bermatzeko
6. Merkataritza-planaren jarraipen- eta ebaluazio-eredu bat planteatzea, etengabeko hobekuntzako ekintzak egin ahal izateko

Aurreikusitako emaitzak

Merkataritza-plana diseinatzeak eta ezartzeak aukera emango du Helmuga turistikoa eta produktua merkaturatzeko irizpideak eta lehentasunak argi ezartzeko, inplikaturako eragile guztien lana erraztuz eta merkataritza-jarduerak garatzeko orduan lerrotzea erraztuz. Horri esker, lan-egitura komuna sortu ahal izango da turismo-sektorearen balio-kate komertzial osoarekin.

PLANGINTZA											
2023				2024				2025			
1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.
LEHENTASUNA				Handia							
ARDURADUNA				Basquetour							
KOLABORATZAILEAK				Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritza; euskal turismo-sektorearen balio-kate komertzialeko eragileak							
ADIERAZLEAK				· Inplementatu diren Merkataritza-planeko jarduketaren kopurua							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				XXL [1.001.000 € BAINO GEHIAGO]							
GIZA BALIABIDEAK				M [2 - 3 FTE]							



3.2.2. Trade turistikorako sustapen-euskarriko jarduerak garatzea

Testuingurua

Xede-merkatu desberdinetan Euskadi helmuga turistiko gisa sustatzea eta merkaturatzea ezinbestekoa da turismo-fluxuen eskaria bultzatzeko eta turismo-fluxuak lurraldean zehar areagotzeko eta banatzeko. Helburu horiei erantzuteko eta Merkataritza-planarekin bat etorriz, lankidetza estrategikoak egingo dira sustapenaren eta merkaturatzearen esparruan, eta trade turistikorako hainbat ekintza hedatuko dira, eskaintza bisitarien segmentu desberdinetara egokitzeko eta bisitarien guztizko kopurua handitzeko.

Gako-jarduerak

1. Merkatu-nitxo desberdinetan oinarritutako sustapen-euskarriko jarduerak egiteko baliatuko diren sektoreko eragileak identifikatzea
2. Lankidetza estrategikoak sendotzea sustapenaren eta merkaturatzearen esparruan (adib.: Espainia Berdea, Lehendakaritza, Turespaña, etab.)
3. Hainbat sustapen-jarduketa definitzea, eragile parte-hartzaile bakoitzaren rola zehaztuz:
 - Familiartekotze-bidaiak, roadshow-ak eta workshop-ak egitea eta azoka profesionaletara joatea, Helmuga turistikoa eta bertako turismo-eskaintza ezagutzera emateko
 - Kooperatutako marketin-kanpainak egitea enpresa eragileei laguntzeko
 - Euskadiri buruzko edukietan modu bateratuan lan egitea turismo-gida nagusietan eta press trip-ak garatzea
4. Sustapen-euskarriko jarduera bakoitzaren ahaleginaren/itzuleraren jarraipen- eta ebaluazio-sistema bat definitzea eta ezartzea

Aurreikusitako emaitzak

Proiektu honen bidez, Euskadi helmuga turistiko gisa ikusgaiago egin nahi da, espero den xede-publikoa kaptatu ahal izateko eta eskaintza bisitari-mota bakoitzari egokitzeko lan-lerroak garatuz, Marketin Planarekin bat etorriz lan eginez.

PLANGINTZA											
2023				2024				2025			
1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.
LEHENTASUNA				Handia							
ARDURADUNA				Basquetour							
KOLABORATZAILEAK				Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritza; trade turistikoko eragileak							
ADIERAZLEAK				· Hedatutako ekintzen kopurua · Ekintzetan parte hartzen duten agentzia eta operadoreen kopurua							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				XXL [1.001.000 € BAINO GEHIAGO]							
GIZA BALIABIDEAK				M [2 – 3 FTE]							



3.3. ildo estrategikoa

Azken publikoari zuzendutako sustapena eta merkaturatzea

ILDOAREN HELBURUA:

Merkatuei, segmentuei eta xede-publiko jakin bati zuzendutako sustapen-ekimenak planifikatzea, formulatzea eta exekutatzea, balizko kontsumitzaileak Helmuga turistikoan interesa duten bisitari bihur daitezzen.

ETORKIZUNERAKO ERRONKAK:

Komunikabideen eta kanpainen plana etengabe inplementatzeko jarduketak egitea eta garatzea, xede-merkatuetan branding-kanpainak eginez, produktuei edo gaiiei buruzko kanpaina espezifikoak eginez publiko, segmentu eta merkatu zehatzei zuzenduta, edo Euskadiko Marketin Turistikoaren Estrategiarekin lerrokatutako online kanpainak sortuz.

Azken publikoari zuzendutako sustapen- eta merkaturatze-jarduketen bidez, Euskadi Basque Country markaren ospea eta Helmuga turistikoa bera nabarmentzea lortu nahi da, Euskadira bisitariak erakarriz gertutasuneko merkatuetatik, distantzia ertainera daudenak eta lurraldearekiko zuzeneko konexioak dituztenak. Jarduketa horiek modu orekatuan eta Helmuga turistikoaren beharren arabera egingo dira, turismo-fluxuen banaketa lurraldean zehar sustatuz eta sektoreko eta urtaroko desestazionalizazioa bultzatuz.



3.3.1. Komunikabideen eta kanpainen plana diseinatzea eta etengabe implementatzea

Testuingurua

Definitutako xede-merkatu eta -publikoetan sartu ahal izateko eta Euskadik ospe handia duen merkatuetan sendotzeko, euskal turismoaren erakunde kudeatzaileak lanean ari dira komunikabideen eta kanpainen plana lantzeko eta hedatzeko. Horretarako, gai, interes, motibazio edo halakoak hedatzeko erabiliko diren bitartekoekin eta tresnekin lotutako hainbat kanpaina-mota garatuko dira, betiere Euskadiko Marketin Turistikoaren Estrategiarekin lerrokatuta.

Gako-jarduerak

1. Euskal turismo-sektoreko eragileek gaur egun egiten dituzten komunikabideen eta kanpainen arloko jarduketak aztertzea
2. Atzitu nahi diren segmentuak eta merkatuak identifikatzea eta estrategia bat definitzea haien interesetan eta Euskadik duen eskaintzan oinarrituta
3. Sektorereko eragileekin lankidetzan komunikabideen eta kanpainen plan bat diseinatzea eta ezartzea:
 - Branding kanpainak garatzea xede-merkatuetan
 - Produktu edo gai espezifikoaren kanpainak diseinatzea eta hedatzea publiko, segmentu eta merkatu zehatzei
 - Marketin-planarekin lotutako online kanpainak bultzatzea eta monitorizatzea
4. Egindako kanpaina bakoitzaren itzuleraren jarraipen- eta ebaluazio-sistema bat definitzea eta ezartzea

Aurreikusitako emaitzak

Jarduera horien helburua da Helmuga turistikoaren eta Euskadi Basque Country markaren posizionamendua hobetzea, nabarmentasun handiagoa emanaz eta ikusgaitasun handiagoa sortuz beste merkatuetan eta bisitari-segmentuetan, lurraldearen irudian eta fluxuen banaketan eraginez.

PLANGINTZA											
2023				2024				2025			
1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.
LEHENTASUNA				Ertaina							
ARDURADUNA				Basquetour							
KOLABORATZAILEAK				Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritza; turismo-ekosistemako eragileak; turismo-bulegoak							
ADIERAZLEAK				• Garatutako kanpainen kopurua • Erakarrirako bisitarien kopurua							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				XXL [1.001.000 € baino gehiago]							
GIZA BALIABIDEAK				M [2 – 3 FTE]							

3.3. ildo estrategikoa

Azken publikoari zuzendutako sustapena eta merkaturatzea



3.3.2. Azken publikoari zuzendutako sustapena eta merkaturatzea

Testuingurua

Euskadi beste merkatu batzuetan sustatzeko eta merkaturatzeko helburu nagusia da bisitarien etorrera handitzea, helmugako turismoa bultzatuz. Horrela, lurraldea azken publikoaren sustapenean zentratu nahi da, hurbileko eta auto bidezko distantzia ertaineko merkatuetan eta Euskadira zuzeneko aire-, tren- eta/edo itsas konexioak dituztenetan. Horrekin guztiarekin, bisitari potentzialak lurraldera erakartzen laguntzeko, azken publikoarentzako sustapen-jarduera ugari egingo dira.

Gako-jarduerak

1. Euskadiko azken xede-publikoa aztertzea eta mugatzea eta bere intereseko jardueretan oinarritutako segmentazio bat egitea
2. Barne-merkatura zuzendutako azoka turistikoak antolatzea eta horietan parte hartzea (adib.: Expovacaciones)
3. Liburuxkak eta sustapen-euskarriko materialak berrikustea eta eguneratzea eta haien edukiak egokitzea
4. Epe ertain eta luzera estrategia digital bat diseinatzea eta hedatzea, Euskadiko Marketin Turistikoaren Estrategiarekin bat etorritik

Aurreikusitako emaitzak

Azken publikoarentzako sustapen-euskarriko jardueren bidez, Helmuga turistikoa eta bertako eskaintza bisitari potentzialetara hurbildu nahi dira. Era berean, behar bezala oinarritutako erabakiak hartzea erraztuko dute, intereseko komunitateei buruz, haien eskariari buruz eta lurraldean eskuragarri dagoen eskaintzari buruz.

PLANGINTZA											
2023				2024				2025			
1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.
LEHENTASUNA				Handia							
ARDURADUNA				Basquetour							
KOLABORATZAILEAK				Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritza; turismo-ekosistemako eragileak; turismo-bulegoak							
ADIERAZLEAK				· Egindako jarduketan kopurua · Erakarritako bisitarien kopurua							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				L [201.000-500.000 €]							
GIZA BALIABIDEAK				M [2-3 FTE]							



3.4. ildo estrategikoa

Komunikazioa eta barne-ikusgarritasuna

ILDOAREN HELBURUA:

Komunikazio korporatiboko jarduerak garatzea euskal turismo-sektoreak garatutako ahaleginak ikusgai jartzeko.

ETORKIZUNERAKO ERRONKAK:

Komunikazio korporatiboko jarduketan garapena Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritzak, Basquetour-ek eta Euskadiko turismo-ekosistemako gainerako eragile nagusiek egindako jarduketak ezagutzera ematea ahalbidetuko duten materialen lanketan oinarritzen da. Horretarako, webgunea eta sare sozial korporatiboak garatu eta kudeatzeko, euskarri-materialak lantzeko eta sektorea zabaltzeko eta aitortzeko ekimenak martxan jartzeko lan egin behar da.

Komunikazioaren eta barne-ikusgarritasunaren ildo estrategikoa osatzen duten proiektuak garatuz, marketineko palanka-ardatzetik egiten ari diren jarduketa desberdinen berri eman nahi zaie Euskadiko turismo-ekosistema osatzen duten eragileei, jarduketa-ildoak ezarriz, haien guztien arteko koordinazioa bultzatuz eta lurraldeko turismo-sektorea nabarmenduz.



3.4.1. Webgunea eta sare sozial korporatiboak kudeatzea

Testuingurua

Bisitarien erabakiak komunikabideekin gero eta lotuago egoteak garrantzi handia ematen dio webgunearen eta sare sozial korporatiboen bidez partekatutako informazioari. Izan ere, Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritzak eta Basquetour-ek zenbait sare sozial dituzte: Twitter, Facebook, YouTube... Ildo horretan, sare sozialak eta webgunea kudeatzen lagunduko da, eduki egokienak hautatzeko eta horien erabileratik lor daitezkeen emaitzak optimizatzeko.

Gako-jarduerak

1. Erakundeen sare sozialetan eta webguneetan partekatzen diren edukiak aztertzea, bai eta erabiltzaileen artean sortzen duten interesa ere
2. Komunikazio korporatiboko bitarteko eta tresna bakoitzerako eduki egokienak definitzea
3. Sare sozial eta komunikabide propio bakoitzean erabili beharreko edukiak sortzea
4. Euskadiko turismoa kudeatzen duten erakundeek egindako jarduerak eguneratzea eta sektorearekin partekatzea (adibidez: berripapera, jarduera-urtekaria, etab.)

Aurreikusitako emaitzak

Proiektu honen helburua da turismo-sektorea sektoreko erakunde kudeatzaileek egiten dituzten ekintzen eta jarduketan berri ematea, bai eta horiek eta turismo-sektoreko eragileek egindako lanari ikusgaitasuna eta aitorpena ematea ere.

				PLANGINTZA							
2023				2024				2025			
1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.
LEHENTASUNA				Txikia							
ARDURADUNA				Eusko Jaurларitzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritza; Basquetour							
KOLABORATZAILEAK				Euskadiko Behatoki Turistikoa, Itourbask sarea, turismo-ekosistemako eragileak							
ADIERAZLEAK				· Web-atarietara eta sare sozialetara egindako bisiten kopurua · Garatutako materialen kopurua							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				L [201.000 – 500.000 €]							
GIZA BALIABIDEAK				S [1 – 2 FTE]							



3.4.2. Komunikazioaren, sustapenaren eta merkaturatzearen euskarriko materialak garatzea

Testuingurua

Turismo-ekosistemako beste eragile batzuekin komunikazio-, sustapen- eta merkaturatze-lanak egiteko, jarduketa horiei euskarria emango dieten materialak eduki behar dira. Horretarako, eta Euskadiko Marketin Turistikoaren Estrategiarekin bat etorritik, behar den materiala garatuko da –ahal izanez gero online bertsioan, paperezko bertsioak ahalik eta gehien murrizteko-, eta zentzumen-desgaitasuna duten pertsonentzako edizioak (ikusmena, entzumena...) erabiltzen saiatuko da.

Gako-jarduerak

1. Sektoreko eragileek gaur egun erabiltzen dituzten euskarri-materialak aztertzea
2. Material berriak eguneratzeko eta sortzeko premiak identifikatzea
3. Helmuga turistikoaren eta bere ad hoc produktu turistikoen ongietorri- eta aurkezpen-materialak garatzea intereseko merkatuei begira
4. Euskadiko turismo-enpresen direktorio digitala prestatzea, bitartekariei bilaketa-lanak errazteko
5. Helmuga turistikoari eta bertako produktu eta esperientziei buruzko prentsa-dosierrak prestatzea, intereseko datuei, jarduketei eta ekitaldiei buruzko informazio garrantzitsuena jasoz

Aurreikusitako emaitzak

Proiektu honen bidez, turismo-sektoreko merkataritza- eta sustapen-lanak egiten dituzten balio-kateko eragileen eta operadoreen lana erraztu nahi da, halakoen koordinazioa erraztuko duten material komunak garatuz.

PLANGINTZA											
2023				2024				2025			
1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.
LEHENTASUNA				Ertaina							
ARDURADUNA				Basquetour							
KOLABORATZAILEAK				Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritza; merkataritza- eta sustapen-ekintzak egiten dituzten balio-kateko eragileak							
ADIERAZLEAK				· Euskarri-materialen deskargen kopurua · Direktorio digitalaren bidez egindako bilaketen kopurua							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				L [201.000 – 500.000 €]							
GIZA BALIABIDEAK				M [2 – 3 FTE]							



3.4.3. Sektoreari zabalkundea eta aitorpena emateko ekimenak egitea

Testuingurua

Helmuga turistikoa eta bertako erakargarritasunak sustatzeaz gain, Euskadiko erakundeetan benetan beharrezkotzat jotzen da euskal turismo-ekosistemako eragileek egindako lana nabarmentzea. Horrela, sektoreko eragileek turismoarekin lotutako esparru guztietan (garapen jasangarria, digitalizazioa, talentua erakartzea eta atxikitzea, etab.) garatutako jardunbide egokiak zabaltzeko eta aitortzeko ekimenak martxan jarri nahi dira.

Gako-jarduerak

1. Estrategiaren 4 palanka-ardatzekin zerikusia duten sektoreko eragileen jardunbide egokiak aitortzeko eremuak identifikatzea
2. Eremu horietan garatutako jardunbide egokien konpilazioa egitea
3. Sektoreari zuzendutako aitorpen-ekitaldi bat egitea
4. Enpresa-ehuneko eragileek egindako lanak jasotzen dituzten aldizkako komunikazioak garatzea eta nabarmentzea

Aurreikusitako emaitzak

Sektoreari zabalkundea eta aitorpena emateko ekimenak egitearen helburua da turismo-ekosistemako eragileek garatutako jardunbide egokiak nabarmentzea eta bistaratzeko, Helmuga turistikokoaren irudia bultzatuz eta enpresa-ehunari kalitate eta lehiakortasun handiagoa emanez.

PLANGINTZA											
2023				2024				2025			
1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir.	2. hir.	3. hir.	4. hir.
LEHENTASUNA				Txikia							
ARDURADUNA				Basquetour							
KOLABORATZAILEAK				Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritza; Euskadiko turismo-ekosistemako eragileak							
ADIERAZLEAK				· Jasotako jardunbide egokien kopurua · Aitorpen-ekitaldian parte hartu duten eragileen kopurua							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				L [201.000 – 500.000 €]							
GIZA BALIABIDEAK				S [1 – 2 FTE]							

3.2.4. GOBERNANTZA

Lurraldeko turismo-jardueraren lidergo partekatua egituratzea, kooperazio aktibo, koordinatu eta gardenaren bidez, Euskadiko turismo-ekosistemaren eragile-gakoekin batera, eta euskal turismo-sektorea garatzeko sareetan eta aliantzetan modu aktiboan lankidetzan

PALANKA-ARDATZAREN ESTRATEGIA



nondik gatoz

Euskal turismo-sektorearen gobernantza loturarik gabeko egitura ugariren bidez egituratzen da. Egitura horiek administrazio-maila guztietara bultzatzen dira, eta bikoiztasunak, parte-hartze aktibo mugatua eta emaitzak lortzeko eskasia sortzen dute. Hala ere, koordinazioa hobetzearen aldeko adostasuna nabarmentzen da, bai eta honelako gaiak lehenestearen aldekoa ere: erregulazioa, Europako funtsak eta kudeaketa- eta lehiakortasun-ereduak, besteak beste.



zein da joko-esparrua

Turismoari buruzko uztailaren 28ko 13/2016 Legea da Euskadin turismo-jardueraren erregulazioa eta antolamendua ezartzen dituen arau-esparrua, bai eta turismo-politikak lurralde osoan jardutean izango dituen printzipio, arau eta irizpideak xedatzen dituen ere. Gainera, administrazio publikoen eta industriaren maila ezberdinen jarduketan koordinazioa ziurtatzen du, eskumenak eta atribuzioak zehaztuz.



nora joan nahi dugu

Euskadik turismo-ekosistema ko-hesionatu gisa lan egin behar du, lankidetzan, konpromisoan eta gardentasunean oinarritutako gobernantza-eredu aktibo bat eratzeko. Horrez gain, Europako funtsak Helmuga turistikoaren eta industriaren motor eraldatzaile gisa martxan jarri behar ditu, erreferentziazko kudeaketa-ereduak definitzen eta ezartzen lagundu behar du, erregulazio-esparrua eguneratu behar du eta turismo-adiskidetasunaren sistema finkatu behar du.

ILDO ESTRATEGIKOAK

4.1. Turismo-gobernantzaren eredua finkatzea

Euskadiko turismo-gobernantza garatzea euskal turismo-ekosistemako eragile nagusiak norabide berean le-rrokatuko dituen eredu laguntzaile, koordinatu eta dinamikoa baterantz

4.2. Lankidetzaren sareetan parte hartzea eta aliantza estrategikoak indartzea

Inplikaturako erakundearen arteko parte-hartze eta komunikazio aktiboa zaintzea, ezagutza sozializatzeko eta euskal turismo-sektorearentzat interes berezikoak izan daitezkeen jardunbide egokiak edo ereduak ezartzeko.

4.3. Adimen turistikoaren sistema eboluzionatzea

Euskadiko Turismo Behatokia ikerketan, berrikuntzan, teknologian eta lankidetzan oinarritutako adimen aurreratu-ko eredu bihurtzea, erabakiak hartzen lagunduko duena

4.4. Araudia sinplifikatzea eta garatzea

Eguneko lege-esparrua lehenestea, planifikatzea, garatzea eta sinplifikatzea, euskal turismo-sektorean egungo etorkizuneko beharrei erantzuteko eta sektoreari haren aurrerapena jakinarazteko



4.1. ildo estrategikoa

Turismo-gobernantzaren eredua finkatzea

ILDOAREN HELBURUA:

Euskadiko turismo-gobernantza garatzea euskal turismo-ekosistemako eragile nagusiak norabide berean lerrokatuko dituen eredu laguntzaile, koordinatu eta dinamikoa baterantz.

ETORKIZUNERAKO ERRONKAK:

Ikuspegi estrategikoarekin bat etorriz, Euskadiren helburua da euskal turismoa osatzen duten eragileen arteko lankidetzak aktibo eta kohesionatuan oinarritutako erreferentziako turismo-ekosistema bat lideratzea. Hori lortzeko, beharrezkoa da egungo lurralde-garapenaren eta -kohesioaren ereduaren bilakaera, bai eta euskal sarea sendotzea eta dinamizatzea eta sektoreari laguntzea ere.

Euskadiko turismo-gobernantzaren eredua sendotuz, lurralde-garapen eta -kohesioaren ikuspegitik eboluzionatu nahi da ereduari efizientzia handiagoa emanez, sektoreko eragileen arteko koordinazioan eta lankidetzan aurrera eginez eta sektorearen inguruabarrei etengabe egokitzeko gaitasun handiagoa ahalbidetuz.



4.1.1. Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategia, konpromiso transbertsal bat

Testuingurua

Gobernu-plan gisa, Turismo Jasangarriaren Euskal Estrategia Gobernuaren ekintza osoan sartzen da. Gainerako politika publikoek turismo-jarduerari eragiten diote, eta, horregatik, beharrezkoa da kontuan hartzea enpleguari, prestakuntzari, segurtasunari, hezkuntza eta ikerketa zientifikoari, energia-trantsizioari, ingurumen-inguruneei, lurralde-plangintzari, natura- eta kultura-ondarearen babesari eta garraioari buruzko politikak. Horregatik, Turismo Jasangarriaren Batzordea sortzea proposatzen da, sailen eta erakundeen arteko koordinaziorako eta elkarriketarako elementu gisa, urtero bilera formalak egingo dituen, eta urteko planen garapena ezagutuko duena. Horrez gain, inplikaturako sail eta erakundeek lantaldeetan parte hartu ahal izango dute.

Gako-jarduerak

1. Sailen eta erakundeen arteko elkarrikketa-organo gisa jardutea, Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategia garatzeari eta inplementatzeari begira.
2. Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategiari lotutako proiektuetan eragina duten erakunde eta sailen planak eta programak ezagutzea.
3. Hainbat eragile publikotan lan-ildo bateratuak sustatzea.
4. Batzordea osatzea, gutxienez erakunde eta sail hauen parte-hartzearekin: Kultura Sailburuordetza, Nekazaritzako, Arrantza eta Elikagai Politikako Sailburuordetza, EEE, Kanpo Harremanetarako Idazkaritza Nagusia, Segurtasun Sailburuordetza, Enplegu eta Gizarteratze Sailburuordetza, Lanbide, Ekonomia eta Europako Funtsetako Sailburuordetza, Lanbide Heziketako Sailburuordetza, Lurralde Plangintzaren eta Hiri Agendaren Sailburuordetza, Bizkaiko Foru Aldundia, Gipuzkoako Foru Aldundia, Euskal Udalen Elkarte.

Aurreikusitako emaitzak

Espero da hainbat departamentuk eta beste erakunde batzuek aldian-aldian funtzionatzen duten eta garatzen ari den plan sektorialari eragiten dioten jarduketak jasotzen dituzten beste gobernu-organo batzuk bezala funtzionatuko duela.

PLANGINTZA											
2023				2024				2025			
1. hir	2. hir.	3. hir.	4. hir	1. hir	2. hir.	3. hir.	4. hir	1. hir	2. hir.	3. hir.	4. hir
LEHENTASUNA				Ertaina							
ARDURADUNA				Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritza; Basquetour							
KOLABORATZAILEAK				Sailak eta beste erakunde publiko batzuk							
ADIERAZLEAK				· Inplikaturako erakundeen kopurua eta abian jarritako jarduketaren kopurua							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				S [0 - 100.000 €]							
GIZA BALIABIDEAK				L [3-5 FTE]							



4.1.2. Lurralde-garapen eta -kohesioaren ereduaren trantsizioa

Testuingurua

Ikuspegi estrategikoarekin bat etorritik, lurraldea kudeatzen duten erakundeek kooperazioan eta lankidetzan oinarritutako turismo-ekosistema lortzearen aldeko apustua egin dute. Hala, funtsezkoa da gobernantza-eredu bat finkatzea, eragileen ekosistema zabal, askotariko eta kohesionatu batekin lankidetzan jardungo duena. Ildo horretan, turismo-plan eta -estategien garapenean parte-hartze handia izatea lortu nahi da, euskal helmuga desberdinetako plan zuzentzaile eta estrategietan elkarlan-, laguntza- eta aholkularitza-lana indartuz. Horretarako, funtsezkoa da gobernantza-eredu efizientea, koordinatua eta sektorearen gorabeheretara etengabe egokitze gaitasuna duena birformulatzea.

Gako-jarduerak

1. Egungo gobernantza-eredua aztertzea
2. Gobernantza-eredu birformulatzea, marka eta norako turistikoaren egiturazko antolamenduaren bilakaeraren bidez
3. Turismo Mahaiaren eta sektoreko mahaien eraketa aztertzea eta berrikustea
4. Hura osatzen duten organoak eta arduradunak konfiguratzeko eta beren funtzio berriekin lerrokatzea
5. Turismo-ekosistemako eragileekin batera, urteko kudeaketa-planak prestatzea
6. Dinamika, tresna eta kanal berriak ezartzea, egindako lanen emaitzak arintzeko eta hobetzeko

Aurreikusitako emaitzak

Euskal turismo-sektoreko gobernantza-ereduaren bilakaerari lagundu nahi zaio, Euskadiko turismo-ekosistemako hainbat eragilekiko lankidetzan egituratua eta aktiboan oinarritutako eredu bat sendotuz, eragileen arteko harremanak finkatzeko eta helmugetan planak eta estrategiak garatzen laguntzeko.

PLANGINTZA											
2023				2024				2025			
1. hir	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir	2. hir.	3. hir.	4. hir	1. hir	2. hir.	3. hir.	4. hir
LEHENTASUNA				Handia							
ARDURADUNA				Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritza; Basquetour							
KOLABORATZAILEAK				Euskal turismo-ekosistemako eragileak							
ADIERAZLEAK				· Turismo-jardueran laguntzen duten enpresa publiko nahiz pribatuaren kopurua							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				M [101.000– 200.000 €]							
GIZA BALIABIDEAK				L [3-5 FTE]							



4.1.3. Euskal sarea dinamizatzea eta sektoreari laguntzea

Testuingurua

Lankidetza-gobernantzarako eta sektoreari laguntzeko ereduarekin bat etorritik, Euskal Turismo Sareak (Saretour) funtsezko zeregina du alderdi horretan, enpresa-ehunari laguntza emanez bere jarduerak garatzeko, turismo-eremuko prestakuntzara emanez edo topaketa-foro gisa, lankidetza-sareak sortzeko eta jardunbide egokiak identifikatzeko, posizionamenduari, errentagarritasunari, lehiakortasunaren hobekuntzari, eskaintza bateratuari edo berrikuntzari dagokienez, besteak beste.

Lankidetza-eremuan eta erakunde publikoek sektoreari laguntzeko eremuan izan beharreko bilakaerari erantzunez, Sarea eta hark garatzen dituen ekintzak eta proiektuak dinamizatzearen aldeko apustua egin da: Konekta Euskadi, ezagutza-, lankidetza- eta inspirazio-foroak, turismo-ekosistemako eragileen topaketak edo Babestour, besteak beste.

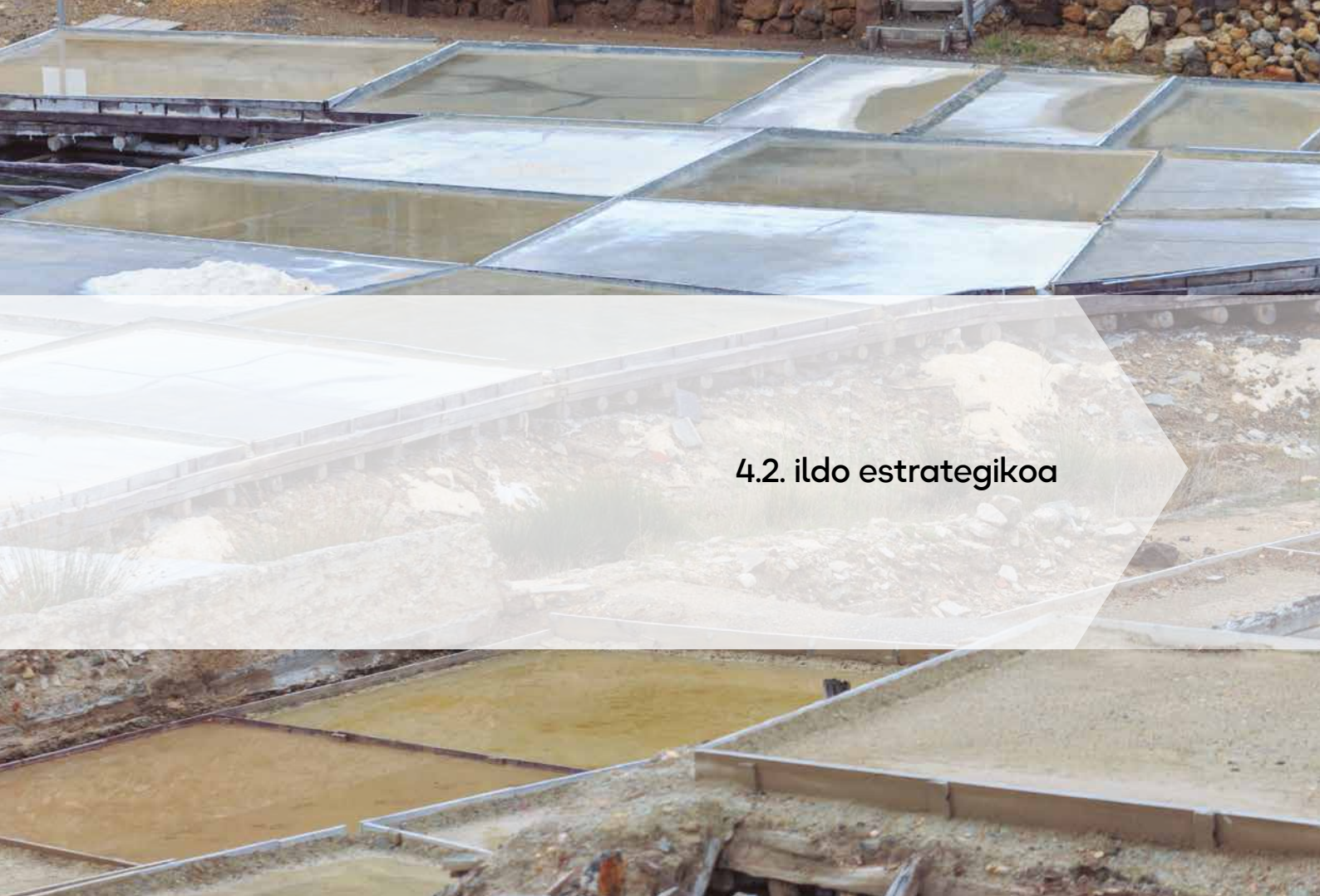
Gako-jarduerak

1. Euskal Turismo Sareak eskaintzen dituen jarduketaren eta zerbitzu-zorroaren azterketa egitea, ahaletarako eta baliabideak optimizatzeko eremuak identifikatzeko
2. Konekta Euskadiren foroak eta parte-hartzaileak definitzea eta sektore pribatuaren turismo-gobernantzari inplikatzeko sustatzea
3. Parte-hartzaileen prestakuntza- eta ezagutza-beharak aztertzea, eduki eta material erabilgarriak lantzeko
4. Sarearen webgune berri bat garatzea
5. Lankidetza- eta ekintzailetza-proiektuen aholkularitza-jardueretan aurrera egitea (Babestour)

Aurreikusitako emaitzak

Espero da Sarea indartzea, laguntzea eta optimizatzea euskal turismo-enpresen sareari laguntzeko eta prestakuntza emateko lanean, enpresen arteko, erakundearen arteko eta publikoaren eta pribatuaren arteko lankidetza sendotuz eta enpresa-ehunaren lehiakortasuna eta aldatzea hobetuz.

PLANGINTZA											
2023				2024				2025			
1. hir	2. hir	3. hir	4. hir	1. hir	2. hir	3. hir	4. hir	1. hir	2. hir	3. hir	4. hir
LEHENTASUNA				Handia							
ARDURADUNA				Basquetour							
KOLABORATZAILEAK				Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritza							
ADIERAZLEAK				· Euskal Turismo Sareko parte-hartzaileen kopurua · Euskal turismo-sektorearen Erradiografiaren eta Barometroaren emaitzak							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				M [101.000-200.000 €]							
GIZA BALIABIDEAK				M [2-3 FTE]							



4.2. ildo estrategikoa

Lankidetza-sareetan parte hartzea eta aliantza estrategikoak indartzea

ILDOAREN HELBURUA:

Euskal turismo-sektorerako interes berezia izan dezaketen jardunbide egokien edo ereduen ezagutza eta ezarpena sozializatzeko, inplikaturako erakundeen arteko parte-hartze eta komunikazio aktiboa zaintzea.

ETORKIZUNERAKO ERRONKAK:

Estatuko nahiz nazioarteko sareetan parte hartzea eta aliantza estrategikoetan inplikazio aktiboa izatea funtsezko elementuak dira lankidetzan oinarritutako gobernantza-eredu batean aurrera egiteko. Horretarako, Euskadik lankidetza-sareetan parte hartzea sustatu nahi da, bai eta turismo-ekosistemako eragile nabarmenekin aliantza estrategikoak garatzea ere.

Lerro estrategiko hori garatuz, Euskadik helmuga jasangarri (hiru alderditan) eta lehiakor gisa estatuan eta nazioartean duen aitzindari-posizioa indartu nahi da, erreferentziako turismo-eredu bat sendotzeko beste eskualde batzuekin ezagutza eta jardunbide egokiak trukatzuz eta sektoreko beste eragile batzuekin batera proiektuetan parte hartuz.

4.2. ildo estrategikoa

Lankidetzaren sareetan parte hartzea eta aliantza estrategikoak indartzea



4.2.1. Sektorearentzat interes partikularra duten sareetan parte hartzea

Testuingurua

Estatuko nahiz nazioarteko sareetan parte-hartzea funtsezko elementua da lankidetzan oinarritutako gobernantza-eredu batean aurrera egiteko. Horregatik, intereseko sare ugariaren parte da Euskadi, hala nola estatu-mailako NTA sarea, eta nazioarteko NECSTOUR eta ECOTRANS sareak. Alde horretatik, lanean jarraitu behar da Euskadik sare horietan duen presentzia eta jarduera indartzeko, sare horietan duen parte-hartzea funtsezkoa baita beste eskualde batzuekin aliantzak eratzeke eta estatu- nahiz nazioarte-mailako jardunbide egokiak hartzeko.

Gako-jarduerak

1. Intereseko proiektuetan egotea eta haietan parte hartzea eta lankidetzan aritzea, intereseko sareen esparruan
2. Sareetako gainerako parte-hartzaileek hartutako neurriak aztertzea eta Euskadin horiek ezartzearen bideragarritasuna aztertzea
3. Euskadik sareetan parte-hartze aktiboa izan dezan saiatzeko, Helmuga turistikoa estatu-mailan eta nazioartean ikusgai egiteko
4. Sareen baliabideak erabiltzea Euskadiko turismo-zerbitzuen sustapena eta merkaturatzea hobetzeko

Aurreikusitako emaitzak

Proiektu honen bidez Euskadi parte hartzen duen lankidetzaren sareetan duen zeregina indartzea lortu nahi da. Horrela, parte-hartze horretatik lor daitezkeen emaitzak maximizatzea espero da, lurraldeari aplikatzeko jardunbide egokiak ateraz eta sareen bitartekoak erabiliz, Euskadik helmuga turistiko gisa duen ikusgaitasuna areagotzeko eta haren sustapena eta merkaturatzea hobetzeko.

PLANGINTZA											
2023				2024				2025			
1. hir	2. hir	3. hir	4. hir	1. hir	2. hir	3. hir	4. hir	1. hir	2. hir	3. hir	4. hir
LEHENTASUNA				Ertaina							
ARDURADUNA				Basquetour							
KOLABORATZAILEAK				Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritza; euskal turismo-ekosistemako eragileak							
ADIERAZLEAK				· Euskadik parte hartzen duen intereseko sareen kopurua · Ezarritako jardunbide egokiaren kopurua							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				S [0 - 100.000 €]							
GIZA BALIABIDEAK				M [2 - 3 FTE]							

Lankidetza-sareetan parte hartzea eta aliantza estrategikoak indartzea



4.2.2. Gako-eragileekin aliantza estrategikoak garatzea

Testuingurua

Gaur egun, Euskadik turismo-mailan dituen helburuetako bat lurraldearen ospean eta erakargarritasunean lan egitea da, bai estatu-mailan bai nazioartean. Horrela, intereseko lankidetzaz sareen kasuan bezala, Euskadi aliantza estrategikoak garatzen ari da turismo-ekosistemako funtsezko eragileekin, hala nola Turismoaren Mundu Erakundearekin (TME), nazioarteko eragile gisa, edo, Industria, Merkataritza eta Turismo Ministerioarekin, Turismoko Estatu Idazkaritzarekin, SEGITTUR, TURESPAÑA edo ICTErekin, eragile nazional gisa. Ildo beretik, eragile sektorialekin (Ihobe, Hazi, SPRI, etab.) eta sektore anitzekoekin (Euskalit, Innobasque) garatutako aliantzak ere nabarmentzekoak dira, baterako ekimenen sinergiak handitzeko.

Gako-jarduerak

1. Parte hartzen den aliantza estrategiko bakoitzaren egungo egoera aztertzea
2. Intereseko proiektuetan egotea eta haietan parte hartzea eta lankidetzan aritzea, intereseko sareen esparruan
3. Aliantzetako eragileek garatzen dituzten neurriak eta lan-ereduak ezartzeko modua aztertzea
4. Aliantzak erabiltzea Euskadiko turismo-zerbitzuen nabaritasuna, sustapena eta merkaturatzea hobetzeko, bai estatu-mailan bai nazioartean
5. Aliantza estrategiko berriak zein eragileekin ezarri ahal izango liratekeen aztertzea

Aurreikusitako emaitzak

Funtsezko eragileekin aliantza estrategikoak garatzeko proiektuaren helburu nagusia da elkarlaneko sinergiak garatzea eta sustatzea baterako ekimenetan, eta Euskadi lurralde lehiakor, adimendun eta kolaboratibo gisa kokatzeko lan-ereduak ezartzea.

PLANGINTZA											
2023				2024				2025			
1. hir	2. hir.	3. hir.	4. hir	1. hir	2. hir.	3. hir.	4. hir	1. hir	2. hir.	3. hir.	4. hir
LEHENTASUNA				Ertaina							
ARDURADUNA				Basquetour							
KOLABORATZAILEAK				Eusko Jauralaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritza; nazioarteko, estatu-mailako eta erkidego-mailako gako-eragileak							
ADIERAZLEAK				· Parte hartzen den aliantza estrategikoen kopurua · Aliantzen lan-ereduak inplementatzen dituzten helmugen kopurua							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				S [0 – 100.000 €]							
GIZA BALIABIDEAK				M [2-3 FTE]							



4.3. ildo estrategikoa

Adimen turistikoaren sistema eboluzionatzea

ILDOAREN HELBURUA:

Euskadiko Turismo Behatokia ikerketan, berrikuntzan, teknologian eta lankidetzan oinarritutako adimen aurreratuko eredu bihurtzea, erabakiak hartzen lagunduko duena.

ETORKIZUNERAKO ERRONKAK:

Lurraldeak Euskadiko Behatoki Turistikoaren alde egiten duen apustua erabakiak hartzea oinarri duen adimen-eredu batean aurrera egiteko duen asmoaren erakusgarri da. Ildo horretan, lurraldeak aurrera egiten jarraitu nahi du Behatoki Turistikoaren estatistiken ekoizpenean eta Adimen Turistikoaren Sistemaren konfigurazioan eta garapenean.

4.3 lerro estrategikoa eta hura osatzen duten proiektuak ezarriz, turismo-behaketaren eredua adimen aurreratuko eredu bihurtzea lortu nahi da, erabakiak hartzea etengabe lagunduko duena, turismo-sektoreko datuak biltzeko, antolatzeko eta aztertzeko modua sinplifikatuz, eta lehiakortasuna eta ezagutzaren kudeaketa eta hedapena hobetuz.



4.3.1. Industriari, eskariari eta gizarteari buruzko estatistikak ekoiztea

Testuingurua

Euskadiko Behatoki Turistikoa 2011n sortuz, Euskadik erakutsi du aurrera egiteko asmoa duela euskal turismo-sektorean erabakiak hartzeko oinarri izango den adimen-eredu baterantz. Izan ere, sortu zenetik, industriari, turismo-eskariari eta euskal gizarteari buruzko estatistika-dokumentuak egiten ditu Behatokiak, eta inguruari buruzko ikuspegi globala eta osoa emango duten analisi-tresnak eskaintzen ditu.

Horrekin guztiarekin, lanean jarraitu behar da Behatokiak emandako dokumentu eta informazioaren bilakaera egiteko, bai eta informazioa transmititzeko bitarteko eta tresnena ere.

Gako-jarduerak

1. Behatokiak garatutako ezagutzari buruzko azterketa bat egitea eta sektoreari balio erantsi handiena ematen diona lehenestea
2. Informazioaren eta datu-baseen iturri berriak bilatzea, haietatik elikatzeko
3. Azterketak egiteko adierazle estatistiko berriak identifikatzea
4. Garatutako ezagutza partekatzeko bitarteko eta tresna berriak garatzea eta kudeatzea
5. Beste behatoki batzuekin lankidetzak-sareak finkatzea, ezagutza partekatzeko

Aurreikusitako emaitzak

Proiektu honen bidez, Euskadiko Behatoki Turistikoaren estatistikak ekoizteko lanen bilakaera lortu nahi da, Euskadiko turismo-ekosistemako eragileen ezagutzaren transmisioa handiagoa izan dadin lagunduz, erabakiak hartzea errazteko.

PLANGINTZA											
2023				2024				2025			
1. hir	2. hir	3. hir	4. hir	1. hir	2. hir	3. hir	4. hir	1. hir	2. hir	3. hir	4. hir
LEHENTASUNA				Ertaina							
ARDURADUNA				Euskadiko Behatoki Turistikoa							
KOLABORATZAILEAK				Basquetour; Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritza							
ADIERAZLEAK				- Landutako estatistika-ekoizpenaren kopurua - Emandako ezagutzari esker hartutako erabakien kopurua							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				L [201.000 – 500.000 €]							
GIZA BALIABIDEAK				M [2 – 3 FTE]							



4.3.2. Euskadiko Behatoki Turistikoan funtzionaltasun berriak sartzea

Testuingurua

Aurreko proiektuan ikusten da lurraldeko turismoa kudeatzen duten erakundeek beti erabakiak adimen turistikoaren eredu batean oinarrituta hartzearen aldeko apustua egin dutela, Euskadiko Behatoki Turistikoaren alde eginez. Horizonte berri honetan, alde horretatik aurrera jarraitu nahi da, Behatokiak eskaintzen dituen zerbitzuak finkatuz eta Euskadiko Adimen Turistikoaren Sistemaren (SIT Euskadi) konfigurazioan eta garapenean aurrera eginez, sektorearen eta erabiltzaileen beharretara egokitutako funtzio gehigarri berriak barne hartuz.

Gako-jarduerak

1. Euskadiko Behatoki Turistikoaren eta Euskadiko Adimen Turistikoaren Sistemaren (SIT Euskadi) egungo jarduera aztertzea
2. Sektorearen eta erabiltzaileen beharrak identifikatzea, zerbitzuak egokitzeko eta funtzionaltasun berriak sortzeko
3. Behatokiaren funtzionaltasunak elikatzeko aukera emango duten informazio-iturri berriak aztertzea
4. Behatokiak gaur egun betetzen dituen eginkizunei funtzio gehigarriak gehitzea (adibidez, datuak formatu berrerabilgarrian edukitzea, jatorriko eskaerak aztertzea, etab.)
5. Funtzionaltasun berri horien produktibitatea, erabilera eta irismena aztertzea
6. Ezagutza transferitzeko eta jarduketak elkarrekin garatzeko, lurraldeko beste behatoki turistiko batzuekin aliantzak sortzea

Aurreikusitako emaitzak

Proiektu hau ezarritz, turismo-behaketaren eredu adimen aurreratuko eredu bihurtzea lortu nahi da. Eredu horrek Helmuga turistikoaren kudeaketari buruzko erabakiak hartzen laguntzen du etengabe, eta, horrela, lehiakortasuna, enpresen ekoizpen-ahalmena, eta ezagutzaren kudeaketa eta hedapena hobetuko dira, bai eta turismo-jarduera sustatzeko ekintzen itzulkinaren ebaluazioa ere.

PLANGINTZA											
2023				2024				2025			
1. hir	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir	2. hir.	3. hir.	4. hir.
LEHENTASUNA				Handia							
ARDURADUNA				Euskadiko Behatoki Turistikoa							
KOLABORATZAILEAK				Basquetour; Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritza; beste behatoki turistiko batzuk							
ADIERAZLEAK				· Aplikatutako funtzionaltasun berrien kopurua · Beste behatoki batzuekin batera egindako jarduketak							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				S [0 - 100.000 €]							
GIZA BALIABIDEAK				L [3 - 5 FTE]							



4.4. ildo estrategikoa

Araudia sinplifikatzea eta garatzea

ILDOAREN HELBURUA:

Egungo lege-esparrua lehenestea, planifikatzea, garatzea eta sinplifikatzea, euskal turismo-sektoreak gaur egun eta etorkizunean sortzen dituen beharrei erantzuteko eta sektoreari haren aurrerapena jakinarazteko.

ETORKIZUNERAKO ERRONKAK:

Arauak garatzea gobernantza-ereduaren eta turismo-sektorearen beraren funtsezko elementuetako bat da, sektoreko jarduerak garatzen diren esparrua ezartzen baitu. Horizonte berri horretan, arau-eremuko lehentasunezko bi alderditan aurrera egin nahi du Euskadik: araudi-esparrua eguneratzea eta araudi berriak garatzea eta araudia betetzen dela eta zehapenen kudeaketa gainbegiratzea.

Palanka horren bidez sektorearen lehiakortasuna nabarmen hobetzen laguntzea espero da, euskal turismoaren eremu guztietarako arau-esparru bat ezarriz, izan ere, zuzenean edo zeharka eragiten diote, besteak beste, inbertsioak erakartzeari, berrikuntzari, zerga-kudeaketari, turismo-jardueren garapen egokiari edo lurralde-antolamenduari.



4.4.1. Arau-esparrua eguneratzea eta erregelamendu berriak garatzea

Testuingurua

Azken urteotan erregulazio-ahaleginak egin dira euskal turismo-sektorearen arauak osatzeko. Hala ere, sektoreak hainbat arau garatzeko beharra du oraindik.

Horrela, bada, Eusko Jaurlaritzako Turismo Zuzendaritzaren Araugintzako Sailak berak lehentasuna eman die turismoaren alorrean arautu zain dauden gaiei, eta, beraz, ezinbestekoa da ahaleginak bateratzea sektoreak dituen berehalako premiei erantzuteko.

Gako-jarduerak

1. Aurretik identifikatutako eta lehenetsitako arau-eremuko jarduketak garatzea
2. Prestatutako araudia eraginkortasunez garatzeko eta inplementatzeko behar diren baliabideak bideratzea
3. Sektoreari behar bezala inplementatzeko behar dituen bitartekoak ematea (adibidez, sektoreari aholkularitza ematea)
4. Sektorean behar den araudia eguneratzeko eta garatzeko dauden premia berriei aldizkako jarraipena egitea

Aurreikusitako emaitzak

Arau-esparrua eguneratzearen eta erregelamendu berriak garatzearen helburua turismo-jardueraren segurtasun juridikoa bermatzea da, bai eta haren joko-esparrua definitzea ere; eta, horrez gain, sektorearen lehiakortasuna hobetzen laguntzea, turismo-jarduera osoari eragiten dion eremu transbertsala baita.

PLANGINTZA											
2023				2024				2025			
1. hir	2. hir.	3. hir.	4. hir	1. hir	2. hir.	3. hir.	4. hir	1. hir	2. hir.	3. hir.	4. hir
LEHENTASUNA				Handia							
ARDURADUNA				Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritza							
KOLABORATZAILEAK				Basquetour							
ADIERAZLEAK				· Garatutako araudiaren kopurua							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				M [101.000 – 200.000 €]							
GIZA BALIABIDEAK				M [2 – 3 FTE]							



4.4.2. Araudia betetzen dela gainbegiratzea eta zehapenak kudeatzea

Testuingurua

Aurreko proiektuarekin bat etorritik, araudia betetzen dela eta zehapenen kudeaketa gainbegiratzeko bidean aurrea egitea da turismo-araudia betetzen dela bermatzeko oinarria. Izan ere, sektoreko lege-eta erregulazio-esparrua behar bezala aplikatzen dela bermatzeko, lanean jarraitu behar da beharrezko baliabideak ezartzeko, arauak behar bezala betetzen direla egiaztatzen eta zehapen-prozedura egokia garatzeko.

Gako-jarduerak

1. Sektorean behaketa eta kontrol handiagoak eskatzen dituzten jarduerak identifikatzea
2. Araudia ez betetzeko arrisku handiena duten jarduerak lehenestea
3. Ez-betetze mota bakoitzarentzat xedatutako zehapenak eguneratzea eta doitzea
4. Lege-esparrua eta zehapenen kudeaketa bermatzeko beharrezkoak diren baliabide ekonomikoak eta giza baliabideak ezartzea
5. Administrazioari ez-betetze posibleak jakinarazteko sektorearekin komunikatzeko bideak finkatzea

Aurreikusitako emaitzak

Proiektu honen bidez espero da euskal turismoaren lege-esparrua behar bezala aplikatzen laguntzea, ekosistemako eragileek Administrazioarekiko konfiantza handiagoa izan dezaten.

PLANGINTZA											
2023				2024				2025			
1. hir	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir	2. hir.	3. hir.	4. hir.	1. hir	2. hir.	3. hir.	4. hir.
LEHENTASUNA				Handia							
ARDURADUNA				Eusko Jaurlaritzako Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritza							
KOLABORATZAILEAK				Basquetour							
ADIERAZLEAK				· Gainbegiratzeko bitartekoak bideratu zaizkien jardueren kopurua · Ezarritako zehapenen %							
BALIABIDE EKONOMIKOAK				L [139.000 – 214.000 €]							
GIZA BALIABIDEAK				L [3 – 5 FTE]							



Gasteiz... Euskadiko hiriburua,
hiri berdea delako nabarmentzen
dena, eta era guztietako
naturagunez betetakoa

A nighttime photograph of a city square in Bilbao, Spain. In the foreground, the Euzko Mendiak monument is illuminated with blue light. The monument features a large sculpture of a bear and a group of people. In the background, the Guggenheim Museum Bilbao is visible, with its distinctive curved facade and illuminated windows. The sky is dark, and the city lights create a warm glow.

4. 2030 Estrategiaren eta 2025 Planaren kudeaketa

4.1. Estrategiaren gobernantza-eredua

Euskal turismo-sektorea eraldatzeko, modu koordinatuan parte hartu behar dute sektoreari zuzenean eragiten dioten eskumen-eremuetako eragile guztiek. Horregatik, Estrategia hau Eusko Jaurlaritzako Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailak eta Basquetour Agentziak osatutako Zuzendaritza Batzorde batek kudeatu behar du, eta bi erakundeek eraginkor egin behar dute, bai eta Estrategiaren proiektuak ezartzeko egokitzat jotzen diren lantaldeek ere. Gainera, Turismo Jasangarriaren Batzordea turismo-sektorearekin zeharkakotasunagatik harremana duten erakunde eta sailek osatzen dute, eta sail arteko eta erakundearteko koordinazio- eta elkarrizketa-organo gisa jardungo du gai horretan. Horrekin guztiarekin, Estrategiaren aurrerapenak Euskadiko turismo-mahaiarekin partekatuko dira, eta mahai horrek kontsulta- edo aholkularitza-organo gisa jardungo du, hura ezartzen laguntzako.

Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategiaren Zuzendaritza Batzordea

Helburua

- Estrategiaren hiru hilean behingo ebaluazioak egitea
- Estrategia osatzen duten esparru estrategikoa eta ibilbide-orria berrikustea eta eguneratzea
- Estrategiaren indarraldiko ekitaldi bakoitzari dagokion urteko kudeaketa-plana prestatzea

Osaera

**Eusko Jaurlaritzako Turismo,
Merkataritza eta Kontsumo Saila**

Basquetour

Turismo Jasangarriaren Batzordea

Helburua

- Estrategia garatzeko eta ezartzeko sailen arteko eta erakundeen arteko elkarrizketa-organo gisa jardutea
- Estrategiari lotutako proiektuetan eragina duten erakundeen eta sailen planak eta programak ezagutzea
- Hainbat eragile publikotan lan-ildo bateratuak sustatzea

Osaera

Kultura, Nekazaritza, Arrantza eta Elikagai Politikako Sailburuordetza, Segurtasun, Enplegu eta Gizarteratze Sailburuordetza, Ekonomia eta Europako Funtsak, Lanbide Heziketa, Lurralde Plangintza eta Hiri Agenda; Kanpo Harremanetarako Sailburuordetza; Lanbide, EEE; Foru Aldundiak; Udalerrien Elkarteak

Euskadiko Turismo Mahaia

Helburua

- Turismoaren arloko organo aholku-emaille gisa jardutea, jarduketa horien jarraipenean, ebaluazioan eta berrikuspenean industriaren ikuspegia txertatuz.
- Etorkizuneko turismo-politikak definitzen laguntzea eta sektoreko jarduketa-ildoak programatzen parte hartzea, lehiakortasuna indartu, modernizatu eta hobetzeko.
- Jarduera publiko-publikoa, publiko-pribatua eta pribatua sustatzea, Estrategian bertan biltzen diren lan-ildo bateratuak garatuz.

Osaera

Euskadiko Turismo Mahaia sortzen duen urtarrilaren 27ko 5/2015 Dekretuak ezarritakoa

4.2. Estrategia ezartzeko sistema

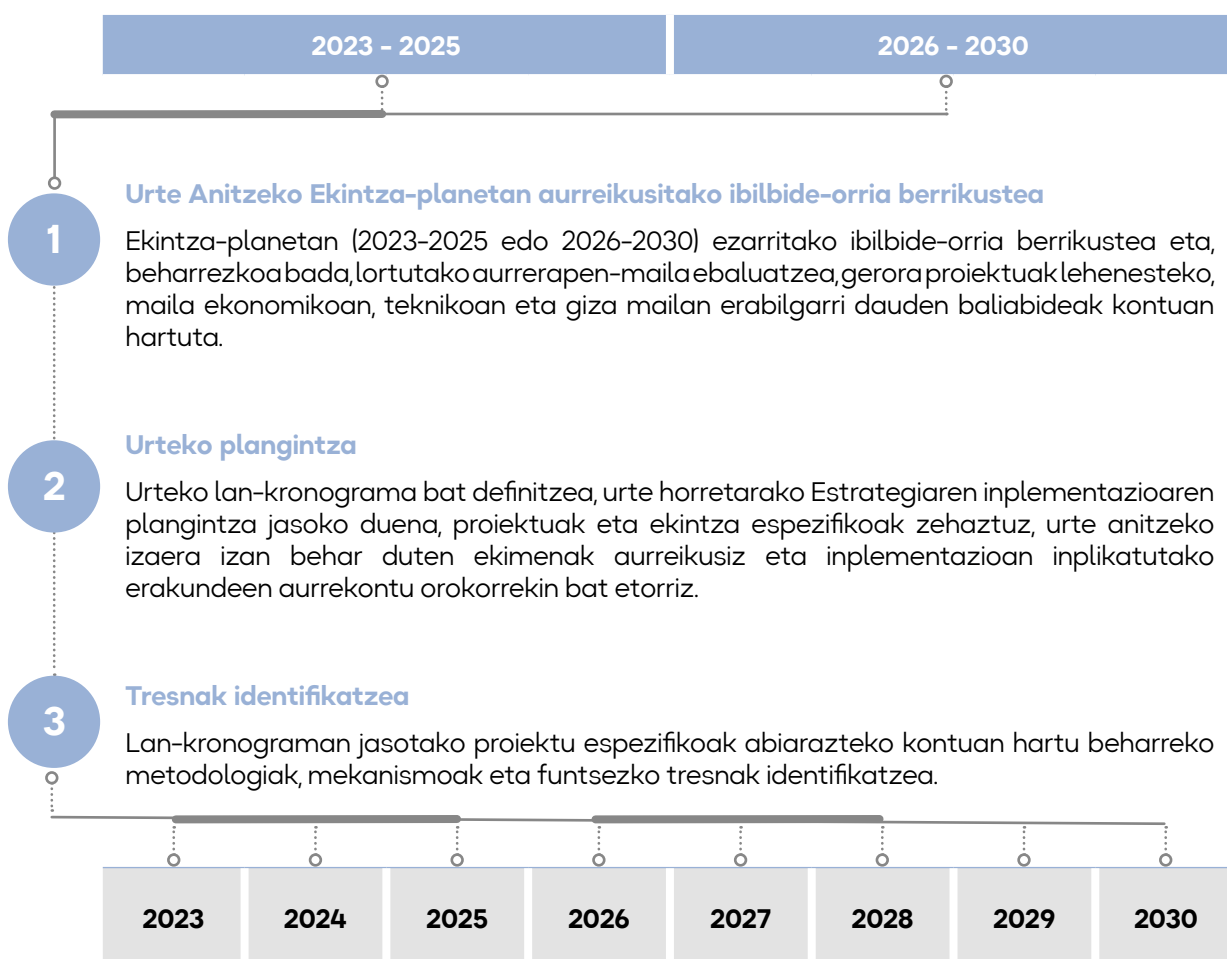
Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategiak bere indarraldian zehar proiektu ugari egitea aurreikusten duenez, eta haren kudeaketa eta kontrola optimizatzeko, Ekintza-planak (2023-2025 eta 2026-2030) gauzatzea planteatzen da, horretarako Urteko Kudeaketa-planak eginez, jarduketa-esparru horretan gauzatu beharreko proiektu eta/edo ekintza espezifikoak urtero planifikatzeko mekanismo gisa.

Horrela, Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategiako Zuzendaritza Batzordearen eginkizunen esparruan, Estrategiaren uneko ezarpenaren emaitzei buruzko informazioa bildu eta ebaluatu beharko du sei hilean behin.

Emaitza horietan oinarrituta, urteko hirugarren hiruhilekoa amaitzean, Eusko Jaurlaritzako Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailak, Basquetour Agentziaren laguntzarekin, Estrategia berrikusi eta, hala badagokio, eguneratzeko proposamena egin beharko du.

Estrategiaren ebaluazioaren eta plangintza globalera eramatearen emaitzak oinarri hartuta, Eusko Jaurlaritzako Merkataritza eta Kontsumo Sailaren ardura izango da Estrategia indarrean dagoen ekitaldi bakoitzari dagokion Urteko Ekintza-plana egitea. Plan hori Euskadiko Turismo Mahaiarekin kontrastatu beharko da, euskal turismo-sektoreko organo aholku-emaile gisa.

URTEKO EKINTZA-PLANAK EGITEKO PROZESUA

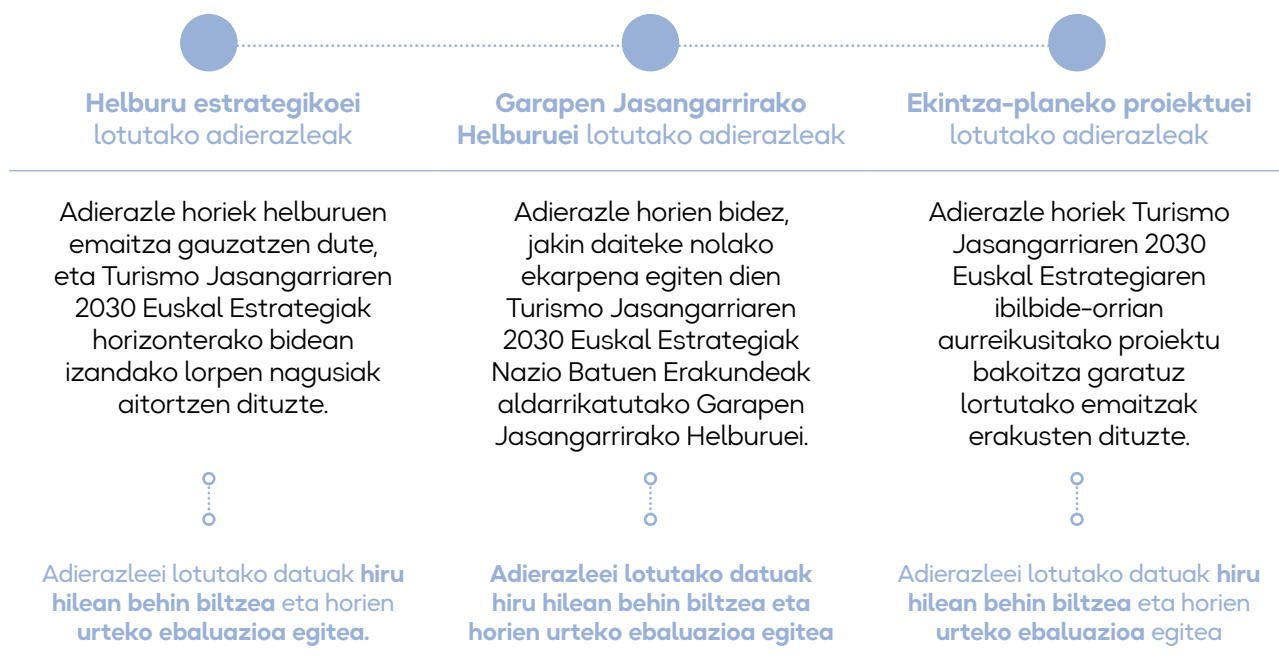


4.3. Estrategia ebaluatzeko sistema

Estrategia ezartzeko sistemaren inguruan azaldutakoarekin bat, Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategia ebaluatzeko, aginte-koadroan jasotako adierazleen betetze-mailaren hiru hilean behingo ebaluazioa egingo da Estrategia indarrean den aldi osoan; horrez gain, urteko txostenak egingo dira (Urteko Ekintza-planetan oinarrituta), bai eta azken txostena ere.

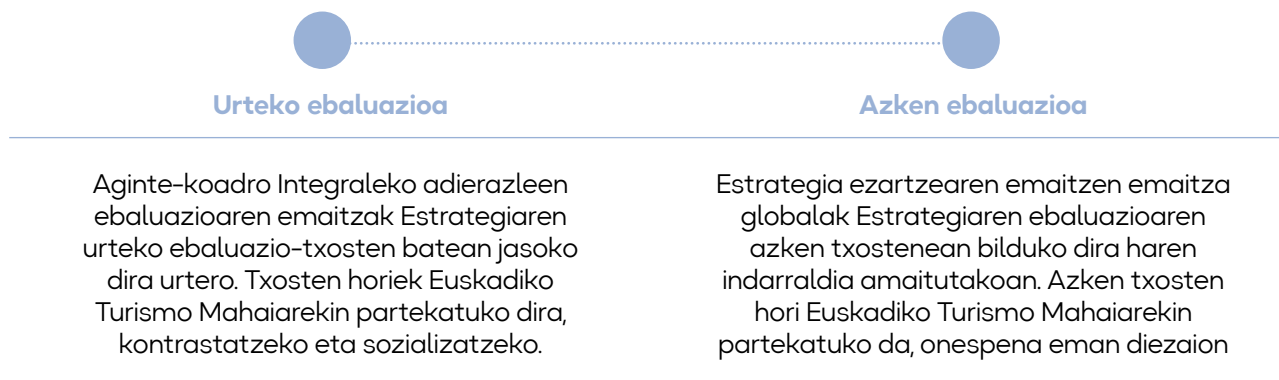
Alde horretatik, Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Estrategiaren Aginte-koadro Integrala izango da haren ezarpena ebaluatzeko tresna nagusia, hura monitorizatzeko eta ebaluatzeko beharrezkoak diren adierazle guztiak jasotzen baititu. Adierazle horiek helburu-balio batzuk dituzte Estrategia indarrean egongo den urte bakoitzeko, eta, ebaluazio-sistemaren arabera, berrikusi egin beharko dira balio horiek.

ESTRATEGIAREN AGINTE-KOADROA



Estrategiaren Zuzendaritza Batzordearen eginkizunen esparruan, Eusko Jaurlaritzako Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saila, Basquetour Agentziaren laguntzarekin, Aginte Koadro Integralaren adierazleei lotutako datuak biltzeaz arduratuko da, bai eta horiek urteko txostenetara eramateaz eta Estrategiaren ebaluazioaren azken txostena egiteaz ere.

ESTRATEGIAREN EBALUAZIOAREN EMAITZAK



Estrategiaren Aginte-koadro integrala osatzen duten adierazleen sistema eranskinen atalean zehazten da, eta Estrategian definitutako zazpi helburu estrategikoak zer-nola gauzatu diren jakiteko Adierazle estrategikoak deskribatzen dira ondoren. Haien jarraipena egiteak Turismo Jasangarriaren 2030 Euskal Strategiaren lorpen nagusiak ezagutzeko eta kuantifikatzeko aukera ematen du.

HELBURU ETA JOMUGA ESTRATEGIKOEI LOTUTAKO ADIERAZLEAK

01. Gobernantza-eredua finkatzea eta sektorearen koordinazio eta parte-hartze aktibo handiagoa bermatzea	
01.1	Euskal turismo-sarean ordezkari diren eragileen kopurua
01.2	Euskal turismo-sarearen bidez bultzatutako ekimenen kopurua
01.3	Turismo-sektoreko eragileekin egindako lankidetzak-hitzarmenen kopurua
01.4	Nazioarteko eta estatuko sareetan izandako parte-hartzeen kopurua
01.5	Eusko Jaurlaritzako beste erakunde batzuekin egindako sektorearteko ekimenen kopurua
01.6	Ordenamendu juridikoaren eremuan egindako jarduketaren bolumena
01.7	Turismo Zuzendaritzak eta Basquetour Agentziak gauzatutako lanari buruz sektoreko eragileek egindako balorazioa
01.8	Turismo Zuzendaritzak eta Basquetour Agentziak beren lanari buruz egindako balorazioa
01.9	Helmuga turistikoak koordinatzeko mahaien jarduketaren kopurua
02. Garapen jasangarri, arduratsu eta etikoan oinarritutako turismo-kudeaketako eredu berri baterantz aurrera egitea	
02.1	Lurraldearen urtarokotasun-indizea
02.2	Eskualde bakoitzeko sarreraren kopurua
02.3	Eskualde bakoitzeko ostatu-gaueko kopurua
02.4	Hiriburuak bisitatzen ez dituzten turisten ehunekoa
02.5	Turistaren itzultzeko asmoaren tasa
02.6	Turismoa positiboa dela pentsatzen duen tokiko biztanleriaren ehunekoa
02.7	Garatutako ibilbide tematikoen kopurua
02.8	SICTED programari lotutako jarduketaren kopurua
02.9	NTA programari lotutako jarduketaren kopurua
02.10	Anfitrioiak programari lotutako jarduketaren kopurua
02.11	Turismo-sektorearen karbono-aztarnaren bolumena
02.12	Ziurtagiriak dituzten naturagune babestuen kopurua
02.13	GJHak lortzeko egindako jarduketaren kopuruaren ehunekoa guztiekiko
03. Sektorearen hazkunde sozioekonomikoa bultzatzea, onuren eta inpaktuen arteko oreka bermatuz	
03.1	Gastu turistikoaren bolumena guztira
03.2	Turistak Helmuga turistikoan egindako batez besteko gastua
03.3	Txangozaleak Helmuga turistikoan egindako batez besteko gastua
03.4	Sarreraren kopurua guztira
03.5	Ostatu-gaueko kopurua guztira

03.6	Ostatu-okupazioaren maila
03.7	Batez besteko egonaldia guztira
03.8	Turista karakterizatzeko tresnen kopurua
03.9	Segurtasun-, kontingentzia- eta erresilientzia-planak egotea
03.10	Turismo-sektoreko BPGd
04. Industriaren eta Helmuga turistikoaren lehiakortasuna indartzea	
04.1	Turismo-sektoreko enpresen kopurua
04.2	Hiru langile baino gutxiagoko enpresen eta establezimenduen kopurua eta ehunekoa
04.3	Hamar langile baino gehiagoko enpresen eta establezimenduen kopurua eta ehunekoa
04.4	Turismoarekin lotutako jardueretan GSKo afiliazioen kopurua
04.5	Enplegu osoaren gaineko ehunekoa
04.6	Turismo Zuzendaritzako laguntza-programa bakoitzari lotutako enpresen kopurua (CTP, PTT eta EMET)
04.7	Produktu-klub bakoitzeko enpresa elkartuen kopurua
04.8	Turismo-industriara bideratutako inbertsioaren bolumena (CTP, PTT eta EMET)
04.9	Helmuga turistikoa garatzera bideratutako inbertsioaren bolumena (NextGeneration, ZAP, beste batzuk...)
04.10	Sektoreko emakume langileen ehunekoa
04.11	Euskadiko Behatoki Turistikoaren webgunea bisitatzen duten erabiltzaileen kopurua
04.12	Ezagutzaren datu-baseak sortzeko informazio-iturrien kopurua
04.13	Talentua garatzera bideratutako prestakuntzen kopurua
04.14	Berrikuntzara bideratutako finantza-baliabideen bolumena
04.15	Partaidetza publiko-pribatua duten berrikuntza-proiektuen kopurua
05. Posizionamendua eta irudia sendotzea, eta askotariko, irisgarri, atsegin eta kalitate handiko gisa sustatzea	
05.1	Lurraldera aireportuaren bidez sartzen diren bidaiarien bolumena
05.2	Aire bidezko konexioa duten norakoen bolumena
05.3	Lurraldera gurutzaontzien bidez sartzen diren bidaiarien bolumena
05.4	Lurraldean itsas konexioa duten norakoen bolumena
05.5	Lurraldera trenez sartzen diren bidaiarien bolumena
05.6	Trenbide-konexioa duten norakoen bolumena
05.7	Sarreraren ehunekoa, sarbide-motaren arabera (airekoa, itsasokoa, trenbidekoa eta lehorrekoa)
05.8	Estatuko eta nazioarteko sarreraren ehunekoa
05.9	Bidaiaren balorazio orokorra
05.10	Helmuga turistikoaren preskripzio-tasa
05.11	Sare sozial bakoitzeko jarraitzaileen kopurua
05.12	Webgunea bisitatzen duten erabiltzaileen kopurua
05.13	Markaren ospe- eta nabaritasun-indizea
05.14	Irisgarritasuna hobetzera bideratutako neurrien kopurua
05.15	Turismo-baliabide irisgarrien kopurua



Euskadiko barrualdea... bertako mendi
eta haran berdeetan murgilduta hamaika
esperientzia bizitzeko ingurunea

5. Plangintza ekonomikoa

Behean azaltzen den plangintza ekonomikoa 2023ko ekitaldirako onetsitako aurrekontuaren arabera eginda dago. Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritzak planifikatutako ekintza zehatzetan eta BASQUETOURL – Turismoaren euskal agentziak aurreikusitako jarduketetan oinarritzen da. Jarduketa-ildo horiek guztiak plangintza estrategikoaren edo Ekintza-planaren maila bakoitzean sartzen dira (palanka-ardatzak, ildo estrategikoak eta proiektuak).

Hurrengo orrialdeetan, 2024rako eta 2025erako zenbatespenak zehazten dira ildo estrategikoaren mailara arte, eta, horretarako, 2023ko aurrekontu errealearen gainean, planteatzen den agertokian urtean % 5eko igoera gertatzen da uneko ekitaldi arruntaren exekuzio-aurreikuspenaren gain, eta bertan Suspertze eta Erresilientzia Mekanismoaren Next Generation funtsetatik datozen diru-sarreraren aurreikuspenak jasotzen dira (aurreikuspen horiek dokumentuaren amaieran eranstzen dira). Berpiztu programari dagokion partida bat ere sartu da Aiaraldean esku hartzeko.

Era berean, bereizirik sartzen da giza baliabideetan eta funtzionamendu-gastuetan aurreikusitako gastua, bai Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritzarena, bai Basquetourrena, proposatutako proiektuak aurrera eramateko ezinbesteko bitartekoak diren aldetik. Turismo eta Ostalaritza Zuzendaritzaren kasuan, langileen kapituluaren sartzen dira laguntza-deialdiekin edo Europako funtsen kudeaketarekin lotutako aldi baterako programak exekutatzeko kontratuak dituzten pertsonak sartzen dira.

ILDO ESTRATEGIKOAK/PROIEKTUAK	2023
AURREKONTUAN JASO EZ DIREN EUROPAKO FUNTSAK (AURREIKUSPENAK)	
TURISMO-JASANGARRITASUNEKO LURRALDE-PLANA ETA ENOGASTRONOMIAKO 2022-2023 PLAN NAZIONALA	53.340.000 €
OSTATU-ESTABLEZIMENDUETAN 2022-2023 ALDIAN ENERGIA-EFIZIENTZIA HOBETZEN LAGUNTZEKO PROGRAMA	3.900.000 €
2023KO AURREKONTUAN AURREIKUSITAKO EUROPAKO FUNTSAK (BICS PROGRAMA + FUNTSEN KUDEAKETA)	5.730.000 €
AIARALDEKO BERPIZTU ZAP PROGRAMA	866.000 €
	63.836.00 €

ILDO ESTRATEGIKOAK/PROIEKTUAK	2023	2024	2025
HELMUGA TURISTIKOA	5.496.643 €	5.771.475 €	6.060.049 €
1.1. GARAPEN JASANGARRIRAKO MEKANISMOAK FORMULATZEA	1.881.150 €	1.975.208 €	2.073.968 €
1.1.1. LURRALDEAREN GARAPENERAKO FUNTSAK ETA LAGUNTZAK KUDEATZEA	1.288.000 €		
1.1.2. HTA EREDUA ETENGABE KOORDINATZEA ETA EGOKITZEA, EREDUA ZABALTZEKO ETA SENDOTZEKO	593.150 €		
1.2. AKTIBO TURISTIKOAK INDARTZEA	1.694.854 €	1.779.597 €	1.868.577 €
1.2.1. LURRALDE-PLANAK AZTERTU, FORMULATU ETA HEDATZEA			
1.2.2. BALIABIDE KUTUNETAN JARDUTEKO PLAN BEREZIAK DISEINATZEA ETA BETEARAZTEA	448.854 €		
1.2.3. TURISMO-POTENTZIALA DUTEN GUNEEN BIRGAITZEA SUSTATZEA	1.246.000 €		
1.3. PRODUKTU TURISTIKOAK GARATZEA ETA BALIOAN JARTZEA	740.277 €	777.291 €	816.155 €
1.3.1. PRODUKTU-KLUBEN DINAMIZAZIOA BULTZATZEA	411.000 €		
1.3.2. NITXOKO BESTE PRODUKTU TURISTIKO BATZUK ETA INTERES-SEGMENTUAK SENDOTZEA	329.277 €		
1.4. BISITARIAREKIKO ARRETA ETA INTERAKZIOA HOBETZEA	1.180.362 €	1.239.380 €	1.301.349 €
1.4.1. ITOURBASK SAREAREN PLANGINTZA ESTRATEGIKOA EGITEA ETA INDARTZEA	1.040.362 €		
1.4.2. BISITARIAREKIKO INTERAKZIOA DIGITALIZAZIOAREN BIDEZ EBOLUZIONATZEA	140.000 €		
ILDO ESTRATEGIKOAK/PROIEKTUAK	2023	2024	2025
INDUSTRIA	2.649.850 €	2.782.343 €	2.921.460 €
2.1. ERALDAKETA DIGITALAREN ETA BERRIKUNTZAREN ALDEKO APUSTUA EGITEA	150.000 €	157.500 €	165.375 €
2.1.1. TEA EREDUA DISEINATZEA ETA EGOKITZEA, EREDUA ZABALTZEKO ETA FINKATZEKO	150.000 €		
2.2. ENPRESA-GARAPENA, EKINTZAILETZA ETA INBERTSIOAK SUSTATZEA	1.758.000 €	1.845.900 €	1.938.195 €
2.2.1. ENPRESEN EKINTZAILETZA, AZELERAZIOA ETA GARAPENA BULTZATZEA	1.395.000 €		
2.2.2. INBERTSIOAK KAPTATZEN ETA KUDEATZEN ETA ONDAREA TRANSMITITZEN LAGUNTZEA	363.000 €		
2.3. JASANGARRITASUNA, ERANTZUKIZUNA ETA ETIKA INTEGRATZEA	163.150 €	171.308 €	179.873 €
2.3.1. KODE ETIKOAREN EREDUAREKIN BAT DATOZEN EKIMENAK HEDATZEA	108.150 €		
2.3.2. LURRALDEKO ENPRESENTZAT JASANGARRITASUN-PROGRAMAK GARATZEA	55.000 €		
2.4. TALENTUA ERAKARTZEA, ATXIKITZEA ETA GARATZEA	578.700 €	607.635 €	638.017 €
2.4.1. PRESTAKUNTZA-ESKAINZAA ARAUTUKO EKINTZAK SUSTATZEA	93.150 €		
2.4.2. PRESTAKUNTZA-ESKAINZAA EZ-ARAUTUKO EKINTZAK GARATZEA	485.550 €		

ILDO ESTRATEGIKOAK/PROIEKTUAK	2023	2024	2025
MARKETINA	6.797.385 €	7.137.254 €	7.494.117 €
3.1. MARKA ETA IRUDI TURISTIKOA FINKATZEA	1.748.010 €	1.835.411 €	1.927.181 €
3.1.1. EUSKADI BASQUE COUNTRY MARKA FINKATZEA	1.748.010 €		
3.2. TRADE TURISTIKOAREKIN BATERA SUSTATZEA ETA MERKATURATZEA	2.392.645 €	2.512.277 €	2.637.891 €
3.2.1. MERKATARITZA-PLANA DISEINATZEA ETA ETENGABE INPLEMENTATZEA	1.047.150 €		
3.2.2. TRADE TURISTIKORAKO SUSTAPEN-EUSKARRIKO JARDUERAK GARATZEA	1.345.495 €		
3.3. AZKEN PUBLIKOARI ZUZENDUTAKO SUSTAPENA ETA MERKATURATZEA	1.846.930 €	1.939.277 €	2.036.240 €
3.3.1. KOMUNIKABIDEEN ETA KANPAINEN PLANA DISEINATZEA ETA ETENGABE INPLEMENTATZEA	1.599.601 €		
3.3.2. AZKEN PUBLIKOARI ZUZENDUTAKO SUSTAPEN-EUSKARRIKO JARDUERAK GARATZEA	247.329 €		
3.4. KOMUNIKAZIOA ETA BARNE-IKUSGARRITASUNA	809.800 €	850.290 €	892.805 €
3.4.1. WEBGUNEAK ETA SARE SOZIAL KORPORATIBOAK KUDEATZEA	250.000 €		
3.4.2. KOMUNIKAZIOAREN, SUSTAPENAREN ETA MERKATURATZEAREN EUSKARRIRAKO MATERIALAK GARATZEA	329.390 €		
3.4.3. SEKTOREARI ZABALKUNDEA ETA AITORPENA EMATEKO EKIMENAK EGITEA	230.410 €		
ILDO ESTRATEGIKOAK/PROIEKTUAK	2023	2024	2025
GOBERNANTZA	840.350 €	882.368 €	926.486 €
4.1. TURISMO-GOBERNANTZAREN EREDUA FINKATZEA	328.850 €	345.293 €	362.557 €
4.1.1. TURISMO JASANGARRIAREN 2030 EUSKAL ESTRATEGIA, KONPROMISO TRANSBERTSAL BAT	150.000 €		
4.1.2. LURRALDE-GARAPEN ETA -KOHESIOAREN EREDURA TRANTSIZIOA EGITEA	178.850 €		
4.1.3. EUSKAL SAREA DINAMIZATZEA ETA SEKTOREARI LAGUNTZEA			
4.2. LANKIDETZA-SAREETAN PARTE HARTZEA ETA ALIANTZA ESTRATEGIKOAK INDARTZEA	55.900 €	58.695 €	61.630 €
4.2.1. SEKTOREARENTZAT INTERES PARTIKULARRA DUTEN SAREETAN PARTE HARTZEA	46.000 €		
4.2.2. GAKO-ERAGILEEKIN ALIANTZA ESTRATEGIKOAK GARATZEA	9.900 €		
4.3. ADIMEN TURISTIKOAREN SISTEMA EBOLUZIONATZEA	325.600 €	341.880 €	358.974 €
4.3.1. INDUSTRIARI, ESKARIARI ETA GIZARTEARI BURUZKO ESTATISTIKAK EKOIZTEA	226.150 €		
4.3.2. EUSKADIKO BEHATOKI TURISTIKOAN FUNTZIONALITASUN BERRIAK SARTZEA	99.450 €		
4.4. ARAUDIA SINPLIFIKATZEA ETA GARATZEA	130.000 €	136.500 €	143.325 €
4.4.1. ARAU-ESPARRUA EGUNERATZEA ETA ERREGELAMENDU BERRIAK GARATZEA	130.000 €		
4.4.2. ARAUDIA BETETZEN DELA GAINBEGIRATZEA			
ILDO ESTRATEGIKOAK/PROIEKTUAK	2023	2024	2025
FUNTZIONAMENDU-GASTUAK ETA ZERBITZU KORPORATIBOAK	6.304.552 €	6.469.561 €	6.793.039 €
LANGILERIA-GASTUAK ETA OHIKO FUNTZIONAMENDUA TURISMO ETA OSTALARITZA ZUZENDARITZA	4.195.433 €		
BASQUETOURLANGILEEN GASTUAK ETA OHIKO FUNTZIONAMENDUA	2.069.108 €		
EKINTZA PLANAREN AURREKONTU ERAGINA	22.088.780€	23.193.219 €	24.352.880 €

Jarraian, 2023ko ekitaldirako definitutako proiektuen jarduketa bakoitzari lotutako aurrekontuaren xehetasun handiagoa aurkezten da:

Jarduera zehatzak (2023ko aurrekontuan)	2023
HELMUGA TURISTIKOA	5.496.643 €
1.1. GARAPEN JASANGARRIRAKO MEKANISMOAK FORMULATZEA	1.881.150 €
1.1.1. LURRALDEAREN GARAPENERAKO FUNTSAK ETA LAGUNTZAK KUDEATZEA	1.288.000 €
LURRALDE PROIEKTU TURISTIKOETARAKO LAGUNTZEN PROGRAMA	1.288.000 €
1.1.2. HTA EREDUA ETENGABE KOORDINATZEA ETA EGOKITZEA, EREDUA ZABALTZEKO ETA SENDOTZEKO	593.150 €
DIAGNOSTIKOA+SMART DESTINATION PROIEKTUAREN EKINTZA-PLANA	212.000 €
SMART DESTINATION PROIEKTUAREN JARRAIPENA	363.000 €
SMART DESTINATION PROIEKTUAREN AUDITORIA	18.150 €
1.2. AKTIBO TURISTIKOAK INDARTZEA	1.694.854 €
1.2.1. BALIABIDE KUTUNETAN JARDUTEKO PLAN BEREZIAK DISEINATZEA ETA BETEARAZTEA	448.854 €
KAPITALEN DIRULAGUNTZAK	180.000 €
BASQUETOIR SEKTOREKO HITZARMENAK ETA AKORDIOAK	268.854 €
1.2.1. TURISMO-POTENTZIALA DUTEN GUNEEN BIRGAITZEA SUSTATZEA	1.246.000 €
LJE ARAIALDEA	866.000 €
LUTXANAKO GELTOKIA BIRGAITZEA	350.000 €
EUSKADIKO KONEKTIBITATE ETA MUGIKORTASUN TURISTIKOKO PLANA	30.000 €
1.3. PRODUKTU TURISTIKOAK GARATZEA ETA BALIOAN JARTZEA	740.277 €
1.3.1. PRODUKTU-KLUBEN DINAMIZAZIOA BULTZATZEA	411.000 €
EUSKADI GASTRONOMIKA	10.000 €
BASQUE EVENTS	6.000 €
GASTRONOMIA ETA ARDOEN KUDEAKETA	160.000 €
THE BASQUE ROUTE	15.000 €
TOURING-AREN KUDEAKETA	100.000 €
MICE	40.000 €
EUSKAL KOSTALDEAREN KUDEAKETA	30.000 €
EUSKADI CONFIDENTIALAREN KUDEAKETA (Euskadi Premiumaren kudeaketa)	50.000 €
1.3.2. NITXOKO BESTE PRODUKTU TURISTIKO BATZUK ETA INTERES-SEGMENTUAK SENDOTZEA	329.277 €
EKOTURISMOAREN KUDEAKETA	45.000 €
ZIKLOTURISMOA	50.000 €
XENDAZALETASUNA	3.000 €
GOLFAREN KUDEAKETA	20.000 €
EUSKADI TXAKURRAREKIN	5.000 €
SENIOR ONGIZATE ETA OSASUN TURISMOAREN KUDEAKETA	40.000 €
FAMILIA TURISMOAREN KUDEAKETA	39.000 €
FAMILIA-TURISMOKO PRODUKTUA	25.000 €
FAMILIA-TURISMOAREN KOMUNIKAZIOA ETA HHPP	10.000 €
INDUSTRIA TURISMOA	15.000 €
LGTBI+ KOMUNIKAZIOA ETA HHPP	77.277 €
1.4. BISITARIAREKIKO ARRETA ETA INTERAKZIOA HOBETZEA	1.180.362 €
1.4.1. ITOURBASK SAREAREN PLANGINTZA ESTRATEGIKOA EGITEA ETA INDARTZEA	1.040.362 €
ITOURBASK SAREAREN AZTERKETA	40.000 €
ITOURBASK ARRETAREN HITZARMENA	818.200 €

TURISMO BULEGOEN EUSKAL SAREA. SANTURTZIKO ITSAS TERMINALA ETA GETXOKO GURUTZAONTZIEN KAIA	50.000 €
TURISMO-INFORMAZIOAREN TOTEMAK	17.162 €
TURISMO BULEGOEN EUSKAL SAREA. BILBOKO AIREPORTUA	115.000 €
1.4.2. BISITARIAREKIKO INTERAKZIOA DIGITALIZAZIOAREN BIDEZ EBOLUZIONATZEA	140.000 €
TURISMO-SEKTOREAREN DIGITALIZAZIOARI BURUZKO AZTERLANA	40.000 €
TURISMO-INFORMAZIORAKO EKIPOAK	100.000 €

Jarduera zehatzak (2023ko aurrekontuan)	2023
INDUSTRIA	2.649.850 €
2.1. ERALDAKETA DIGITALAREN ETA BERRIKUNTZAREN ALDEKO APUSTUA EGITEA	150.000 €
2.1.1. TEA EREDUA DISEINATZEA ETA EGOKITZEA, EREDUA ZABALTZEKO ETA FINKATZEKO ETI PROIEKTUA	150.000 €
2.2. ENPRESA-GARAPENA, EKINTZAILTZA ETA INBERTSIOAK SUSTATZEA	1.758.000 €
2.2.1. ENPRESEN EKINTZAILTZA, AZELERAZIOA ETA GARAPENA BULTZATZEA	1.395.000 €
TURISMO-ENPRESEN LEHIAKORTASUNA ETA EKINTZAILTZA HOBETZEKO LAGUNTZEN PROGRAMA (EMET)	1.285.000 €
ISEAK DIRULAGUNTZA	40.000 €
OSTALARITZA PLANA	30.000 €
BERDINTASUN-PROGRAMAREN EKINTZAK TURISMO-ENPRESETAN	40.000 €
2.2.2. INBERTSIOAK KAPTATZEN ETA KUDEATZEN ETA ONDAREA TRANSMITITZEN LAGUNTZEA	363.000 €
BERRIZ ENPRESA PROGRAMA	83.000 €
NEKATUR DIRULAGUNTZA IZENDUNA	70.000 €
AKTIVA DIRULAGUNTZA IZENDUNA	48.000 €
OPCE EUSKADI DIRULAGUNTZA IZENDUNA	24.000 €
APERTURE DIRULAGUNTZA IZENDUNA	30.000 €
FEDERACIÓN DE CAMPINGS DIRULAGUNTZA IZENDUNA	20.000 €
APITE DIRULAGUNTZA IZENDUNA	20.000 €
AEAVE DIRULAGUNTZA IZENDUNA	20.000 €
ATRAE DIRULAGUNTZA IZENDUNA	48.000 €
2.3. JASANGARRITASUNA, ERANTZUKIZUNA ETA ETIKA INTEGRATZEA	163.150 €
2.3.1. KODE ETIKOAREN EREDUAREKIN BAT DATOZEN EKIMENAK HEDATZEA	108.150 €
KODE ETIKOAREN PROIEKTUA EZARTZEA	75.000 €
KODE ETIKOAREN PROIEKTUAREN MARKETINA	18.150 €
EUSKADI TURISMOKO ETIKA BATZORDEA SENDOTZEA	15.000 €
2.3.2. LURRALDEKO ENPRESENTZAT JASANGARRITASUN-PROGRAMAK GARATZEA	55.000 €
TURISMO-ENPRESETAKO ENERGIA-ERAGINKORTASUNARI BURUZKO AZTERLANA	40.000 €
TURISTA ARDURADUNAREN GIDA-PROIEKTUA	15.000 €
2.4. TALENTUA ERAKARTZEA, ATXIKITZEA ETA GARATZEA	578.700 €
2.4.1. PRESTAKUNTZA-ESKAINZTA ARAUTUKO EKINTZAK SUSTATZEA	93.150 €
BASQUE CULINARY CENTER FUNDAZIOAREN DIRULAGUNTZA	50.000 €
DEUSTUKO UNIBERTSITATEAREN HITZARMENA	25.000 €
ARAUTUTAKO PRESTAKUNTZA-ESKAINZTA EGUNERATZE	18.150 €
2.4.2. PRESTAKUNTZA-ESKAINZTA EZ-ARAUTUKO EKINTZAK GARATZEA	485.550 €

Jarduera zehatzak (2023ko aurrekontuan)	2023
MARKETINA	6.797.385 €
3.1. MARKA ETA IRUDI TURISTIKOA FINKATZEA	1.748.010 €
3.1.1. EUSKADI BASQUE COUNTRY MARKA FINKATZEA	1.748.010 €
IN HOUSE MARKETINA	36.300 €
INTERES TURISTIKO HANDIKO EKITALDIEI LAGUNTZEA (TOKI-ERAKUNDEAK, ENPRESA-SAREA, EKITALDI ESTRATEGIKOAK, ETA ABAR) (Zuzendaritzako ekitaldiak)	1.076.710 €
TURISMO-PROIEKZIO HANDIKO EKITALDIAK (+jazz+hipodromoa+festval+Zinemaldia+BBK live)	385.000 €
MEET BASQUE COUNTRY	250.000 €
3.2. TRADE TURISTIKOAREKIN BATERA SUSTATZEA ETA MERKATURATZEA	2.392.645 €
3.2.1. MERKATARITZA-PLANA DISEINATZEA ETA ETENGABE INPLEMENTATZEA	1.047.150 €
3.2.2. TRADE TURISTIKORAKO SUSTAPEN-EUSKARRIKO JARDUERAK GARATZEA	1.345.495 €
TRADE	12.000 €
ESPAINIA BERDEA	155.000 €
TURESPAÑA	70.000 €
EUSKADIKO LEHENDAKARITZA JAPONIA (EKITALDI ESTRATEGIKOAK)	50.000 €
ITBE BERLIN	50.000 €
ILTME CANNES	15.620 €
JATA TOKIO	12.000 €
KOFTA SEUL	10.000 €
WTM LONDRES	50.000 €
FITUR MADRIL	770.875 €
FAMTRIPS	30.000 €
PRESS TRIPS	60.000 €
ELKARREKIKO JARDUNALDIAK	10.000 €
SUSTAPEN-EKINTZEN KUDEAKETA	50.000 €
3.3. AZKEN PUBLIKOARI ZUZENDUTAKO SUSTAPENA ETA MERKATURATZEA	1.846.930 €
3.3.1. KOMUNIKABIDEEN ETA KANPAINEN PLANA DISEINATZEA ETA ETENGABE INPLEMENTATZEA	1.599.601 €
HEDABIDEEN PLANA	1.500.000 €
KANPAINAREN SORKUNTZAK ETA ERAGILEEKIKO HARREMANA	61.601 €
ITZULPENAK, EDUKIEN GARAPENA, MAKETAZIOA ETA DISEINUAK	15.000 €
SARE SOZIALEN KANPAINEN SARIAK	5.000 €
ESTRATEGIA DIGITALAREN KOORDINAZIOA	18.000 €
3.3.2. AZKEN PUBLIKOARI ZUZENDUTAKO SUSTAPEN-EUSKARRIKO JARDUERAK GARATZEA	247.329 €
AZKEN JENDEARENTZAKO EKINTZAK	15.000 €
3.4. KOMUNIKAZIOA ETA BARNE-IKUSPENA	809.800 €
3.4.1. WEBGUNEA ETA SARE SOZIAL KORPORATIBOAK KUDEATZEA	250.000 €
TURISMO ATARIAREN MANTENTZE ZERBITZUA	250.000 €
3.4.2. KOMUNIKAZIOAREN, SUSTAPENAREN ETA MERKATURATZEAREN EUSKARRIRAKO MATERIALAK GARATZEA	329.390 €
TURISMOA SUSTATZEKO MATERIALAK	30.000 €
LIBURUXKAK EDITATZEA ETA BERRARGITARATZEA	90.000 €
LIBURUXKAK ETA HELMUGA TURISTIKOEN EUSKARRIA	10.000 €

MERCHANDISINGAREN KUDEAKETA	3.000 €
LIBURUXKAK ETA PRODUKTUEN EUSKARRIA	20.000 €
CRMREN GARAPENA	31.390 €
DATU-BASEAK	15.000 €
AURKEZPENAK	125.000 €
KOMUNIKABIDEETIKO EKINTZAK	5.000 €
3.4.3. SEKTOREARI ZABALKUNDEA ETA AITORPENA EMATEKO EKIMENAK EGITEA	230.410 €
BASQUETOURREKO KOMUNIKAZIO DEPARTAMENTUA	60.410 €
TURISMO SARIAK	60.000 €
ETBREN GEHIGARRIA	50.000 €
LEHIAKORTASUN PROGRAMEN AITORPEN EKITALDIA	60.000 €
Jarduera zehatzak (2023ko aurrekontuan)	2023
GOBERNANTZA	840.350 €
4.1. TURISMO-GOBERNANTZAREN EREDUA FINKATZEA	328.850 €
4.1.1. TURISMO JASANGARRIAREN 2030 EUSKAL ESTRATEGIA, KONPROMISO TRANSBERTSAL BAT	150.000 €
4.1.2. LURRALDE-GARAPEN ETA -KOHESIOAREN EREDURA TRANTSIZIOA EGITEA	178.850 €
4.2. LANKIDETZA-SAREETAN PARTE HARTZEA ETA ALIANTZA ESTRATEGIKOAK INDARTZEA	55.900 €
4.2.1. SEKTOREARENTZAT INTERES PARTIKULARRA DUTEN SAREETAN PARTE HARTZEA	46.000 €
ESTATUKO ETA NAZIOARTEKO ZIURTAPEN-TALDEETAN PARTE HARTZEA	
NECSTOUR SAREA	
ECOTRANS SAREA	
TME TURISMOAREN MUNDUKO ERAKUNDEA	
4.2.2. GAKO-ERAGILEEKIN ALIANTZA ESTRATEGIKOAK GARATZEA	9.900 €
4.3. ADIMEN TURISTIKOAREN SISTEMA EBOLUZIONATZEA	325.600 €
4.3.1. INDUSTRIARI, ESKARIARI ETA GIZARTEARI BURUZKO ESTATISTIKAK EKOIZTEA	226.150 €
4.3.2. EUSKADIKO BEHATOKI TURISTIKOAN FUNTZIONALITASUN BERRIAK SARTZEA	99.450 €
4.4. SIMPLIFICACIÓN Y DESARROLLO NORMATIVO	130.000 €
4.4.1. ARAU-ESPARRUA EGUNERATZEA ETA ERREGELAMENDU BERRIAK GARATZEA	130.000 €
2023ko aurrekontu-planaren eragina	22.088.780€



IV. Merkataritzaren 2030 Euskal Estrategia eta 2025 Plana

Dokumentuaren egitura eta edukia	191
2030 Estrategiaren eta 2025 Planaren lanketa- eta partaidetza-prozesuan gaitutako tresnak	194
1. Egoeraren diagnostikoa	197
1.1. Euskal retailaren abiapuntuko testuingurua	199
1.1.1. Testuinguru sozioekonomiko konplexua eta zalantzazkoa	199
1.1.2. Testuinguru arautzailea eta garai berriek gainditutako politikak	201
1.1.3. Politika instituzionalen testuingurua: Merkataritzaren 2017-2020 Plan Zuzentzailearen ebaluazioa	202
1.2. Bost joera etorkizunari begiratzeko	207
1.2.1. Mosaiko-gizartea	208
1.2.2. Digitalizazioa eta omnikanalitatea	208
1.2.3. Etengabe eboluzionatzen ari den teknologia	210
1.2.4. Hiri-habitat berria	212
1.2.5. Jasangarritasuna	213
1.3. Analisi sektoriala	215
1.3.1. Merkataritza-eskaria: pertsonak merkataritza-sistemaren bihotzean	215
1.3.2. Merkataritza-eskaintza: etengabe eraldatzen ari den sektorea	228
1.4. Elkarre-ekosistema: ibilbidea eta sektoreko agertoki berrietan "birfokuratzeko" premia	259
1.4.1. Euskal elkarre-ehun komertzialaren erradiografia	260
1.4.2. Hausnarketarako gaiak	264
2. 2030 Estrategia	273
2.1. Herritarrak eta merkataritza-politikak	275
2.2. 2030 Estrategiaren printzipioak	277
2.2.1. Misioa, Ikuspegia eta Helburu Estrategikoak	282
2.3. Eraldaketa-bektoreak eta trakzio-proiektuak	283
2.3.1. Gako estrategikoak: Lan-mapa	285

3.	Ekintza-plana: 2025 Ibilbide-orria	299
3.1.	2025 Plana 2030 Estrategiaren esparruan	301
	3.1.1. Sintesi diagnostikoa, Planaren abiapuntua	301
3.2.	Planaren helburuak	306
3.3.	2030 Estrategia hedatzea	307
	3.3.1. Planak GJHei egiten dien ekarpena	309
	3.3.2. Ekimenen mapa eta deskribapen-fitxen bilduma	310
4.	2030 Estrategiaren eta 2025 Planaren kudeaketa	359
4.1.	Gobernantza eta partaidetza	361
4.2.	Estrategiaren jarraipena eta ebaluazioa	362
5.	Plangintza ekonomikoa	371
5.1.	Analisi ekonomikoa	373
5.2.	Aurrekontu-banaketa	373
	5.2.1. 2023ko aurrekontu-zuzkidura	374
	5.2.2. 2024-2025 eta 2026-2030 aurrekontu-proiektzioa	380

Eranskinak: Laguntza-dokumentuak

- laguntza-dokumentua.- Eusko Jaurlaritzaren Legegintzaldi-planarekiko eta 17 GJHeikiko lotura
- laguntza-dokumentua.- Arau-esparru instituzionala
- laguntza-dokumentua.- 2017-2020 Plan Zuzentzailearen ebaluazioa
- laguntza-dokumentua.- Retail sektoreko 5 joera globalen analisisa
- laguntza-dokumentua.- Euskadiko etxeei kontsumo-ohituren inguruan egindako elkarrizketen emaitzen txostena
- laguntza-dokumentua.- Parke komertziala zifretan (Lurralde Historikoak, Hiriburuak eta Eskualdeak)
- laguntza-dokumentua.- Merkataritzako partaidetza-prozesuaren emaitzen txostena
- laguntza-dokumentua.- Automozioaren sektorea Euskadin
- laguntza-dokumentua.- Euskal merkataritza-politikak. Hausnarketarako gaiak
- laguntza-dokumentua.- Tresna metodologikoak







Dokumentuaren egitura eta edukia

Eusko Jaurlaritzako Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Saileko Merkataritza Zuzendaritzak egindako "Euskal Merkataritzaren 2030 Estrategia eta 2025 Plana" jasotzen dituen dokumentu hau bost blokeren inguruan dago egituratuta.

Blokeen eduki eskematikoa deskribatu da behean, Merkataritzaren Plan Estrategikoa egiteko konpromisoarekin koherentziaz estali beharreko piezak edo premiak bereiziz.

01. Merkataritzaren egoeraren diagnostikoa:

diagnostikoak 2030 Estrategiaren eta 2025 Planaren abiapuntua kokatzen du; lehen bloke honetan, euskal retaila abiatzen den testuinguru sozioekonomikoa jasotzen da –eta hor sartzen da, aldi berean, aurreko Merkataritzaren 2017–2020 Plan Zuzentzailearen ebaluazioa–; sektorearen 5 joera eraldatzaile guztira; sektoreko erretratua eskariaren eta eskaintzaren ikuspegitik; eta elkarte-ekosistemari lotutako diagnostiko espezifiko bat.

02. Epe luzeko estrategia edo begirada 2030 horizonterako:

10 printzipio ezartzen dituen estrategiak honek bere Misioa eta Ikuspegia ("zertarako" eta "nola") finkatzen ditu; hiru helburu estrategiko kokatzen ditu; bai eta lan-bektore eta -foku nagusiak ere, 2030era arte garatu beharreko ahaleginak orientatuz.

03. 2025 Plana:

2025 Plana 2020–2024 Gobernu-programarekin, 2030 Estrategiarekin eta GJHein lerrokatuta dago. Merkataritzaren 2030 Estrategiatik ezarritako printzipioak, Misioa eta Ikuspegia, helburu estrategikoak eta bektoreak ere jasotzen ditu. Horrez gain, hamar puntu kritikotan eta hamar laguntza-palankatan laburbiltzen den egoeraren diagnostikoari erantzuteko bideratuta dago Plana.

Planak 2022–2025 aldirako Estrategia garatzen du (Estrategiaren horizontearen lehen erdia), sei eraldaketa-bektoreen inguruan banatutako 14 ekimenen bidez. Planean, Estrategiaren hiru helburu estrategikoekin bat etorritik, 6 helburu operatibo ezarri dira guztira, bana bektore bakoitzeko. Ondoren, xehetasun-fitxen bidez zehazten du Planak planteatutako ekimenen programa (GJHei egindako ekarpena, esparru estrategikoa, lehentasuna, tipologia, motibazioa eta aurrekariak, helburua, deskribapena, kontuan hartu beharreko alderdiak, beste ekimen batzuekiko harremana, inplikaturako eragileak, euskarri-formatua, adierazle tentatiboak eta denborazkotasuna).

04. 2030 Estrategiaren eta 2025 Planaren kudeaketa:

bloke honetan, gobernanzarako eta sektore-eragileen partaidetzarako proposatzen den erakunde-harremanaren eskema eta ereduak deskribatzen dira, bai eta lotzen zaien jarraipen- eta ebaluazio-planteamendua ere. Planteamendu horretan, sektoreko aginte-koadroa eta strategiako aginte-koadroa zehazten dira.

05. Plangintza ekonomikoa:

azken kapitulu honetan, Plana orientatzeko aurreikuspen ekonomikoa kokatzen da, Merkataritza Zuzendaritzak Planean jasotako 14 ekimenetako bakoitzerako 2023ko ekitaldirako ezarritako aurrekontu-zuzkidura kokatzen duen lehen taula baten bidez, bai eta banakatzearen xehetasunak ere, konprometitutako 2023ko aurrekontuaren, 2023ko aurrekontuaren, 2023ko aurrekontu-zuzkiduraren eta konprometitutako 2024ko aurrekontuaren arabera.

Bigarren taula bat ere jasotzen da kapitulu ekonomiko honetan, 2023-2025 lehen aldirako, 2026-2030 bigarren aldirako eta 2023-2030 horizonte osorako aurreikusitako zuzkidura ekonomikoa erakusten duena. Urteko % 3,5eko hazkunde proiektatua oinarrituta egindako zenbatespena da, uneko ekitaldi arrunteko exekuzio-aurreikuspenaren gainean.

Azkenik, irakurketa erraztearren eta betiere gai bakoitzean sakontzeko beharra alboratu gabe, zenbait laguntza-dokumentu ere jaso dira, **eranskin** gisa:

- laguntza-dokumentua.- Eusko Jaurlaritzaren Legegintzaldi-planarekiko eta 17 GJHekiko lotura
- laguntza-dokumentua.- Arau-esparru instituzionala
- laguntza-dokumentua.- 2017-2020 Plan Zuzentzailearen ebaluazioa
- laguntza-dokumentua.- Retail sektoreko 5 joera globalen analisia
- laguntza-dokumentua.- Euskadiko etxeei kontsumo-ohituren inguruan egindako elkarriketen emaitzen txostena
- laguntza-dokumentua.- Parke komertziala zifretan (Lurralde Historikoak, Hiriburuak eta Eskualdeak)
- laguntza-dokumentua.- Merkataritzako partaidetza-prozesuaren emaitzen txostena
- laguntza-dokumentua.- Automozioaren sektorea Euskadin
- laguntza-dokumentua.- Euskal merkataritza-politikak. Hausnarketarako gaiak
- laguntza-dokumentua.- Tresna metodologikoak

2030 ESTRATEGIAREN ETA 2025 PLANAREN LANKETA- ETA PARTAIDETZA-PROZESUAN GAITUTAKO TRESNAK

2030 Estrategia eta 2025 Plana garatzeko, zenbait baliabide eta tresna baliatu dira, gizartearen pertzepzioa eta sektoreko giroa ezagutzeko eta herritarren parte-hartzea bultzatzeko, bai eta merkataritza-sektorearen beraren eta elkarre-ehunaren parte-hartzea ere.

Gainera, 2030 Estrategia eta 2025 Plana digitalki ere jarri dira eskura, <https://merkataritza2030.eus> webgunean.

Webgunea euskaraz eta gaztelaniaz dago, eta bertan Estrategiaren eta Planaren helburuak aurkezten dira lehenik eta behin. Hiru atal nagusi hauen inguruan egituratzen da:

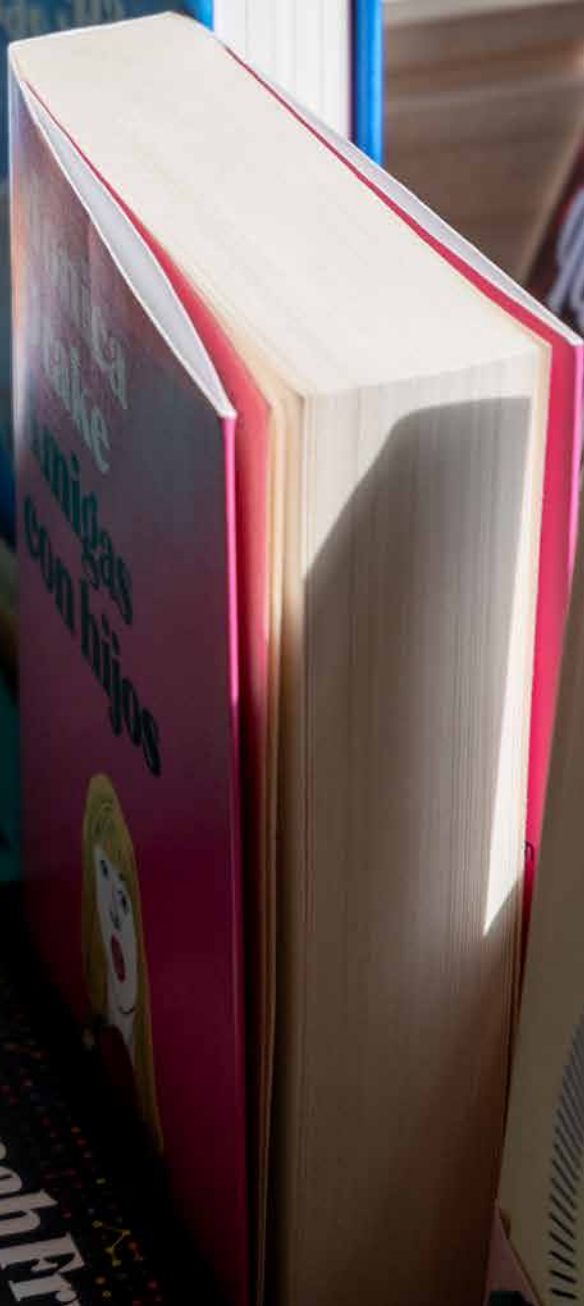
- **"Plana gaur"**: atal honetan, Planaren garapenean zehar lantutako dokumentu-aurrerapenak progresiboki argitaratu dira (Diagnostikoa, Infografiak, Laburpen Exekutiboa...), bai eta merkataritza-sektoreari irekitako lanerako eta parte hartzeko hainbat bide ere. <https://merkataritza2030.eus/eu/plana-gaur/>
- **"Txoko digitala"**: atal honetan, Planaren eraikuntzan zehar, gaurkotasuneko 34 artikulua argitaratu dira, retailean maila globalean aplikatutako eremu digital desberdinei lotuak. <https://merkataritza2030.eus/eu/txoko-digitala/>
- **"Harremanetarako"**: atal honetan, sektoreak kontsultak egiteko eta parte hartzeko gunea irekitzen da. <https://merkataritza2030.eus/eu/jarri-gurekin-harremanetan/>



Sektorearekin parte hartzeko eta kontrastatzeko esku-hartzeak diagnostikoa egiteko fasean nahiz 2022an zehar formulazio estrategikoa egiteko prozesuan gauzatu dira. Parte hartzeko moduen sorta zabal horren barruan, inkestak, elkarrizketak eta jardunaldiak konbinatu ditu. Behean daude zerrendatuta:

- Euskal herritarrei zuzendutako telefono-inkesta. Euskadiko 801 etxeren balorazioa jaso da (1.850 pertsona ingururen populazio-bolumena ordezkatuko lukete).
- Sektore osoari irekitako web-inkesta (419 enpresak parte hartu zuten guztira). Prozesu honetan, aktiboki hartu du parte merkataritzako elkarte-ehunak, sektorearen aldetik erantzun handiagoa mobilizatzearen.
- EAEko elkarte-ehun komertzial osoarekin eta merkataritzako bulego teknikoekin Diagnostikoa eta Orientazio estrategikoa aurkezteko eta balidatzeko lehen jardunaldiak egitea.
- Elkarrizketa sakonen txanda 14 eragile sektorialekin guztira (3 Saltokien Hiri Plataforma; Euskomer eta Euskaldendak-i lotutako Merkataritzako lurralde-federazioak; Getxo Comercial y Empresarial; APILL – Audio; eta hiru lurraldeetako Merkataritza-ganberak).
- Delphi edo galdetegi elektronikoa, Merkataritzako Bulego Teknikoetara (MBT) eta EAEko Merkataritza-elkarteetara irekia (59 eragilek hartu dute parte aktiboki) ¹.
- Online lan-saioa Estrategiaren eta Planaren inguruan hiriburueta udalekin eta foru-aldundiekin.
- Eusko Jaurlaritzaren 2030 Estrategia eta 2025 Plana EAEko elkarte-ehunaren eta merkataritzako bulego teknikoen multzoarekin aurkezteko, doitzeko eta aberasteko bigarren jardunaldia egitea.

1 Online galdetegi 156 eragileri bidali zaie guztira (42 MBTri eta 114 elkarteri).



A stack of books is shown at an angle. The top book has a green cover with the title 'Neverhome' and the subtitle '(Ella era más fuerte)'. Below it, a book with an orange cover is visible. A semi-transparent white overlay covers the middle part of the image, containing the text '1. Egoeraren diagnostikoa'.

1. Egoeraren diagnostikoa

1.1. Euskal retailaren abiapuntuko testuingurua

1.1.1. Testuinguru sozioekonomiko konplexua eta zalantzakoa

Euskal merkataritzaren sektorearentzako Estrategia eraldatzaile baten definizioa –2030eko horizonteari begira– ulertu behar da bizi izandako egoera sozioekonomiko konplexuaren esparruan. Izan ere, gaur egun ere, epe laburreko horizontea ez da hain ziurra: 2022ko gaurkotasuna oso aldakorra izan da, eta etengabeko aldaketen eta birdoikuntzen mende egon da hazkunde ekonomikoaren aurreikuspenei dagokionez; eta aurreikuspen horiek gidatuko dute egungo eta etorkizuneko belaunaldien ongizatearen bilakaera bera.

Illo horretan, EAEko txikizkako merkataritzak, 2008ko finantza-krisi globalaz geroztik, hamarkada bat baino gehiago darama sektorea birmoldatzen –enpresa-parkea % 30 inguru murriztu da eta gaur egun 1.000 biztanleko 11 saltokitik beherako merkataritza-dentsitateak daude hiru lurralde historikoetan-. Establezimendu fisikoen galera-errealitate hori, aldi berean, e-commerce delakoaren hazkunde azkarrak eta erosteko eta kontsumitzeko modu berriak eskatzen dituen euskal biztanleriaren omnikanalitatearen normalizazioak markatzen dute.

Hamarkada oso hori hiru etapatan laburbildu daiteke ikuspegi sozioekonomikotik:

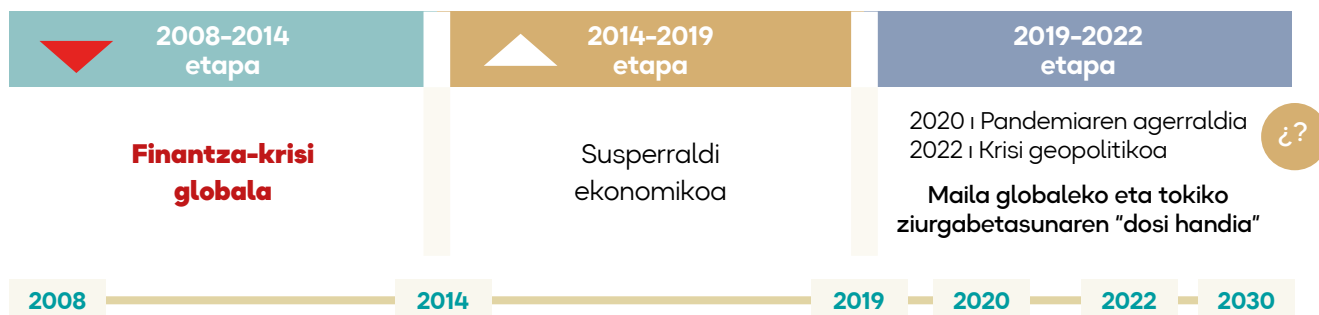
- Lehen etapa 2008-2014ko finantza-krisiaren ondoren agertu zen: saltokien kopuruak beherakada handia izan zuen (ia % 15ekoa), eta enplegua eta etxeetako batez besteko aurrekontua % 8 inguru murriztu ziren.
- Bigarren etapan, 2014tik 2019ra bitartean, susperraldi sozioekonomikoa gertatu zen. Etapa horretan, txikizkako merkataritzaren salmenta-indizeak, retaileko enpleguak eta etxeetako aurrekontuak berak hazkunde-joera positiboak ekarri zitkioten euskal ekonomiari.
- Gaur egungo etapan, 2019-2022 bitartekoan, eragin nabarmena izan dute 2020an etorritako pandemiak eta 2022an hasitako krisi geopolitikoak. Krisiak ziurgabetasun handia ekarri du berriro, etxeko ekonomien gastuaren euste probablea, bai eta EAEko retaileko salmenta- eta enplegu-indizearen doikuntza aurreikusgarriak ere.

Errealitate horrek, beraz, gogoeta sakona eskatzen du txikizkako merkataritza-sektoreak hiri-ingurunean izan behar duen dimentsionamenduari eta rolari buruz, bai eta eraldatzen ari diren mugikortasun-moduei buruz ere. Izan ere, argi dago gizartearen, ekonomiaren eta ingurumenaren jasangarritasun-parametroak lehenetsi behar direla halakoen eraketan eta antolaketan, eta merkataritza-lokalek gero eta presentzia handiagoa partekatzen dutela hiri-ekonomiaren beste eragile batzuekin: zerbitzuekin, ostalaritzarekin edo biltegiatze- eta logistika-guneekin, besteak beste.

Ikuspegi sektorial batetik, Euskal Merkataritzaren 2030 Estrategiaren gogoetak nabarmendu beharko du nola lagundu behar zaien merkataritza-enpresei birmoldaketa-prozesu luze horren inpaktua ahal den neurrian moteltzen; halaber, merkataritza-enpresen nahitaezko eraldaketa bultzatu beharko da, testuinguru global, hegakor eta konplexu horretan lehiakortasun-maila handiagoak lortzeko eta euskal gizarte eta merkataritza gisa hiru trantsizio handiei aurre egiteko: digitala, ingurumenekoa eta soziala.

EUSKADIKO TXIKIZKAKO MERKATARITZAREN HAMAR URTETIK GORAKO BIRMOLDAKETA SEKTORIALA

Hiru "etapa handi"



Hiru etapak euskal retaileko lau adierazle sozioekonomikoren bidez

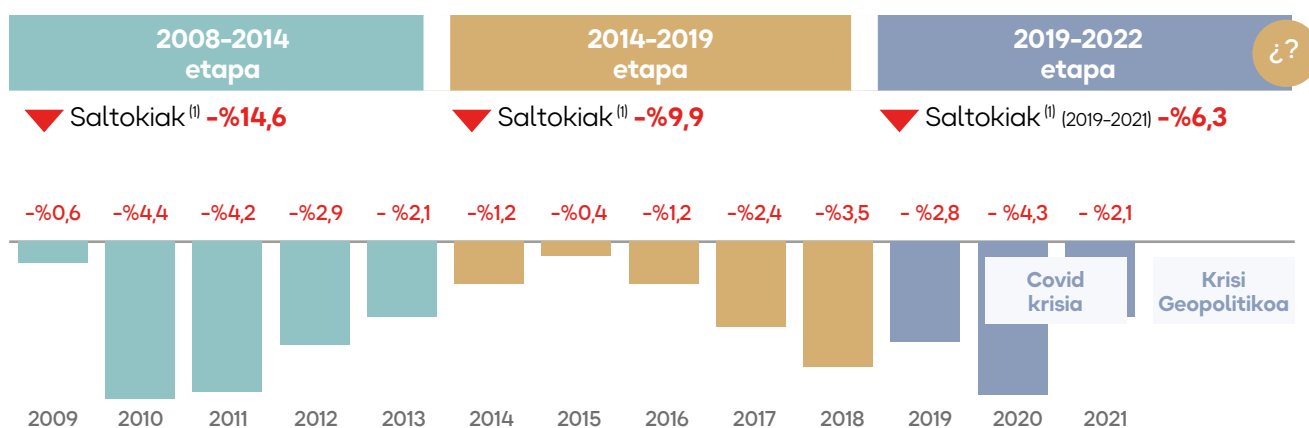
2008-2014 etapa	2014-2019 etapa	2019-2022 etapa
▼ Etxeen batez besteko aurrekontua ⁽¹⁾ -%8	▲ Etxeen batez besteko aurrekontua ⁽¹⁾ +%8,2	▼ Etxeen batez besteko aurrekontua ⁽¹⁾ (2019-2021) -%8,5
▼ Salmenten indizea ⁽²⁾ (2010-2014) -%11,7	▲ Salmenten indizea ⁽²⁾ +%7,6	▼ Salmenten indizea ⁽²⁾ (2019-2021) -%1,4
▼ Retail enplegua ⁽³⁾ (2009-2014) -%6,9	▲ Retail enplegua ⁽³⁾ +%4,3	▼ Retail enplegua ⁽³⁾ (2019-2021) -%2,3

(1) Familia-gastuari buruzko inkesta. Eustat

(2) Txikizkako Merkataritzaren Indizearen (BMit) operazioa: Prezio konstanteak. Eustat

(3) Enplegua handizkako/txikizkako/konponketako merkataritzan

Hiru lurralde historikoetan intentsitate-maila desberdinarekin baina etengabe joan dira murrizten, aldi osoan zehar, merkataritza-establezimenduen kopurua eta dentsitate komertziala



(1) Jarduera Ekonomikoen Direktorioa Eustat

Bibliografia eta laguntza-dokumentuak: *arke komertziala zifretan (Lurralde Historikoak, Hiriburuak eta Eskualdeak)*

1.1.2. Testuinguru arautzailea eta garai berriek gainditutako politikak

Eusko Jaurlaritzako Merkataritza Sailaren merkataritza-politiken egungo arkitektura Merkataritza Jarduerari buruzko maiatzaren 27ko 7/1994 Legean oinarrituta dago (lege horrek indargabetu egin zuen Merkataritza Jarduna Antolatzeke maiatzaren 19ko 9/1983 Legea).

Lege horretan aldaketa bat egin zen azaroaren 10eko 7/2000 Legearen bidez, azalera handiak ezartzeko mugak eta kontrolak xedatzean; bigarren aldaketa, berriz, ekainaren 25eko 7/2008 Legearen bidez egin zitzaion, barne-merkatuko zerbitzuei buruzko 2006/123/EE Zuzentzura egokitzean.

Erregelamendu eta dekretuek ezer gutxi garatu dute lege-esparru hori; horregatik, haren edukiaren zati handibat sakonkijorratu gabe dago oraindik. Eduki hori, bestalde, egungo testuinguru sozioekonomikoarekin zerikusi txikia duen egoerarako politikak egiteko sortu zen.

Hori horrela, euskal merkataritza-sektoreak gaur egun duen errealitateak, epe ertain eta luzera izango dituen joerek, eta arestian deskribatutako testuinguru sozioekonomiko konplexuak gainditu egiten dute legearen edukia.

Araudia berrikustea eta eguneratzea komeni da, beraz. Eta, besteak beste, definizio jakin batzuk zehaztea: merkataritza-jardueraren kontzeptua bera, jarduera gauzatzeko bete beharreko baldintzak, eta merkataritza-establezimenduaren figura –gero eta lausoagoa baita, kanal digitalak hartzen ari diren indarrarekin–.

Era berean, elementuak testuinguru berrira egokitu behar dira, hala nola ordutegien erregulazioa 24/7ko erosketa-esparru erreala batean, edo berezitat kalifikatutako eta omnikanalitate eta "retailizazio" globalizatuan testimonial bihurtu diren salmenta-modalitate batzuk. Azkenik, arreta berezia eskaini beharko litzaioke elementu berri batzuek izango duten inpaktuari, ondorioak oraindik ezagutzen ez badira ere: hor daude, esaterako, Adimen Artifiziala eta gizakien portaerari buruzko "metabertsoak" –eta, bereziki, kontsumitzaile gisa duten portaerari buruzkoak–.

Erronka konplexuak dira horiek guztiak, eta maila handiagoko arauen mende daude.

Egungo **Merkataritza-politikei** dagokienez, aipatutako Merkataritza Jarduerari buruzko Legeak 50. artikuluan ("Merkataritza-egituren eraberritzea") aipatzen ditu landu beharreko esparru nagusiak, bai eta jarduketak beste erakunde publiko edo pribatu batzuekiko lankidetzak-akordioen bidez inplementatzeko modua ere. Merkataritza-politika horiek ia aldatu ere egin gabe egon dira bi hamarkada baino gehiagoan:

- **Sektorea modernizatzea eta gaztetzea:** MEC eta Berriz Enpresa bezalako programetan oinarrituta, eta, puntualki, EMCO (Merkataritza-ekintzailatza) programaren bidez bideratua.
- **Enpresa-lehiakortasuna:** Euskadiko sektore-eragileei transferitutako esparrua; banaka programa desberdinak garatu dituzten eragileak, planteamendu eta metodologia oso desberdinekin, halakoei egitura eta koherentzia emango dizkien enbor-lerrorik egon gabe, eraginkortasuna eta efizientzia irabazteko sinergiak ezartzeko aukera emango duena.
- **Hiri-inguruneen kudeaketa komertziala,** batez ere "Hirigune" programaren bidez, Hiri-merkataritzako plataformen bidez eta Gune behartsuetarako laguntzen bidez egituratua.
- **Ezagutza kudeatzea:** "Enfokamer" Euskadiko Merkataritzaren Behatokiaz gain, Retail Euskal Eskolatik sortutako eta transmititutako edukiak ere gehitu dira, Euskadiko ezagutza sektorialari eta retail globalari buruzko iturri gisa.

Lan-esparru estrategikoek indarrean jarraitzen badute ere, esparruak programen bidez egituratu izanak -ia egonkor mantendu direnak edukiari eta operatibari dagokienez bi hamarkada horietan zehar- eragin du lan-esparruek errealitate ekonomiko eta sozial aldakorrari eta sektorearen premia berriei erantzun eraginkorra emateari uztea.

Bestalde, politikak sektorerako eramateko ereduak akordio-sare konplexu batean dago oinarrituta, eragile sektorial ugari hartzeko baitute bertan parte: bulego teknikoak, gremio-elkarteak, eremuko elkarteak, federazioak, plataformak, konfederazioak, merkataritza-ganberak... Horrek baldintzatu egin ditu merkataritza-politika horien eraginkortasuna eta efizientzia, batez ere azken urteotan, kasu askotan zailtasunak ikusten baitira errealitate sozioekonomiko berriei eta horiek planteatzen dituzten erronka sektorialeiei aurre egiteko.

Informazio gehiago nahi izanez gero, ikus 2. laguntza-dokumentua (Esparru instituzionala)

1.1.3. Politika instituzionalen testuingurua: Merkataritzaren 2017-2020 Plan Zuzentzailearen ebaluazioa

Aurreko 2017-2020 aldirako Merkataritzako Gida Planak lau eremu edo ardatz eta 14 ekintza-ildo zituen:

1. ardatza: Modernizatzea eta gaztetzea:

1.1.- Komunikazioa: Sektorearen irudia; 1.2.- Ekintzailatza; 1.3.- Instalazio berrituak

2. ardatza: Lehiakortasuna kudeatzea eta hobetzea

2.1.- Lehiakortasuna kudeatzea eta hobetzea; 2.2.- Digitalizazioa; 2.3.- Azterlan sektorialak; 2.4.- Lankidetzak lehiakorren proiektu bereziak; 2.5.- Enplegua eta Kualifikazioak

3. ardatza: Inguruneen kudeaketa komertziala

3.1.- Hibridazio sektoriala eta espazio-bereizketa; 3.2.- Dinamizazio-jarduerak berritzea eta aberastea

4. ardatza: Politikak sektorerako eta lurraldera lekualdatzeko tresnak

4.1.- Barneko baliabide propioak; 4.2.- Baliabideak tokian bertan eta elkarre- eta udal-ekosistema; 4.3.- Politikak integratzea eta bateratzea

Aldi horretan, Turismo, merkataritza eta Kontsumo Saileko merkataritza Zuzendaritzak sektoreari zuzendutako hainbat programa gauzatu eta lehenkatzea lortu zuen hainbat ildo garatuz, modu koordinatuan eta 2017-2020 aldirako Merkataritzako Plan Zuzentzailearen formulazio estrategikoarekin koherentziaz.

Konbergentzia-prozesu hori pixkanaka ari zen aurrera egiten, baina erabat eteten zen 2020an, pandemiaren agerpenak eraginda, eta, ondorioz, programetako batzuk geldiarazi ere egiten ziren (2018an eta 2019an aplikatutako EMCO programa 2020an gelditzen zen; Hirigune programa bezala, udalen ildotan). Aparteko une horretan, Sailaren baliabideak egungo merkataritza-sareari eustera bideratu ziren, ekimen berriak bultzatzearen kaltetan.

Gainera, Sailaren lidergo-gaitasuna, aldi horretan, teknikarien errota altuak baldintzatzen zuen, eta horrek zaildu egiten zuen programen garapenerako eraginkortasuna eta efizientzia. Nolanahi ere, barneko talde teknikoaren ahultze hori egiturazkoa ez zen kanpoko langileen errefortzuan oinarritu behar izan zen, batez ere merkataritzako bulego teknikoak (MBT) bidez. Agenteen Programaren bidez, koordinazioari, lankidetzari, eta ezagutzaren transmisioari dagokienez, hobetu egiten zen MBTen multzoa. Nolanahi ere,

MBTek oso errealitate funtzional heterogeneoa dute, eta Sailarekiko eta politika publikoekiko zuzeneko lotura eta kidetza-zentzu mugatua dute.

Laburpen gisa eta modu pragmatikoan, 2017-2020 aldian:

1. ARDATZA: SEKTOREA MODERNIZATZEA ETA GAZTETZEA

1.1. Lerroa- Komunikazioa: sektorearen irudia

2018-2019 aldiko komunikazio-lineari dagokionez, birmoldatzen ari den sektore batean estiloak eta mezuak eguneratzeko beharraz jabetu zen Saila. Aldi hori trantsizio-garai bat da, zeinean mezu berritzaileagoak konbinatzen baitira, gainbehera doan sektorea babesteko premian oinarritutako estilo-kanpaina tradizionalagoekin batera. Beraz, beharrezkoa da marketin berritzaileagoa bultzatzea, tokiko sektore lehiakorra ikusarazteko, hizkuntza positiboan.

1.2. Lerroa- Ekintzailletza

Ekintzailletza eta enpresa-jarraitutasuna bultzatzeari dagokienez (1.2 ildoak, Ekintzailletza), bi **EMCO** programa nabarmendu ziren aldi horretan: bat enpresei zuzendua eta bestea udalei zuzendua) eta **BERRIZ ENPRESA**.

- EMCO programak, enpresa-alderdian, eratze-inbertsioei eta -gastuei erantzutera bideratuta zegoenak, harrera ona izan zuen; hala, 2018ko lehen edizioan, zifretan, aurkeztutako eskabide guztien %37 baino ezin izan zuen bete programak, eta, horren ondorioz, 2019an aurrekontu-zuzkidura %28,5 handitu zen. Bestalde, EMCO eskaerak udal-alderdian aurkeztea sakabanatuta zegoen, eta, askotan, programaren helburuekin harreman ahula zuten hirigintza-inbertsioei lotuta. Programa hori beharrezkoa zen, baina izaera irekia mugatzeko beharra ikusten zen, bai eta lehentasunak ezartzeko elementuak sartzea ere, hala nola, aurkeztutako proiektuen bideragarritasun- eta berrikuntza-maila.
- Berriz Enpresa programa konplexua eta garestia da, eta transmisio-tasa oso mugatuak ditu (%17 2017an eta %13 2018an); errealitate horrek agerian uzten zuen sinergiak eta beste programa batzuekiko koordinazioa indartu behar zirela, sektoreko ekosistema publiko eta pribatuan eragile anitzeko lankidetzak indartu behar zela, eta ibilbide luzeko programa horren ezagutza metatua transmititu behar zela.

1.3. Lerroa- Instalazio berrituak

Merkataritza-instalazioa berritzea, jardueraren erakargarritasuna modernizatzeko eta berritzeko esparru osagarri gisa, **MEC Merkataritza Ekipamenduak Modernizatzeko Programaren** bidez oinarritzen zen, Programa horrek oso harrera ona izan zuen sektorean, eta urteko zuzkidura handia (3,7 milioi euro, gutxi gorabehera) eta gauzatze-maila ezin hobea izan zuen. Nolanahi ere, sektore-oreka handiagoa lortze aldera, 2019an MECetik kanpo utzi ziren hainbat azpisektore, hala nola farmaziak edo ibilgailuen merkaturatzea eta ordezeko piezak. Aro digital eta omnikanal batean establezimendu fisikoaren rola aldaketa berariaz integratuko lukeen ikuspegi bat txertatzeko beharra sortzen da.

2. ARDATZA: KUDEAKETA ETA LEHIAKORTASUNA HOBETZEA

Lehiakortasunaren hobekuntzari dagokionez, nabarmentzekoa da Merkataritza Planak (2017-2020) jada higatuta zegoen laguntzetan oinarritutako eredu batetik egiten zuen aldaketa. Izan ere, eredu horren arabera, enpresa bakoitzeko esku-hartze eredu partikular bati harrera txikia egiten zitzaion -dibulgaziozko deien bidez-, eta eredu horrek diagnostiko-prozesu bat, kudeaketa- eta hobekuntza-sistemen ezarpena eta **SALTOKITIK ENPRESARA, EUS-COMMERCE** programen bidezko laguntza-prozesu bat barne hartzen zituen. Horrez gain, lehiakortasun-lankidetzarako proiektuak garatzen ziren, eta horiek **DendaGO** eta **Euskalproduktuak** ikuspegi digitala txertatzen zuten.

2.1. Lerroa- Kudeaketa eta lehiakortasuna hobetzea

Euskalitek gidatutako eta 2014tik ezarritako **SALTOKITIK ENPRESARA** programak 200 enpresa inguruk parte hartzea lortu zuen 2018an eta 2019an, eta gogobetetze-maila handia erakusten zuen. Gainera, aholkularitza pertsonalizatua ematen zitzaien 160 enpresari 2019an, Pertsonen Irudiaren Ekipamenduaren, Elikaduraren eta Altzarien eta Dekorazioaren sektoreetan estrategiak garatzeko esparruaren barruan. Programa hori sinergikoa zen Saltokitik Enpresara eta Eus-Commerce enpresekin.

2.2. Lerroa - Digitalizazioa

EUS-COMMERCE merkataritza digitalizatzeko programa bat da, 2016. Urteaz geroztik ezarria, eta hiru ganberen arteko hitzarmenaren bidez gidatua. 2017. Urtean, online salmentara bideratutako ikuspegi batetik igarotzen zen, pack desberdinak definitzeraz, programaren eraginkortasuna hobetzeko. 2018an, maila aurreratuko zerbitzu bat definitu zen, aholkularitza aditu eta pertsonalizatuarekin, eta Komunitate Birtual bat sortu zen, enpresek laguntza birtual bat eskura zezaten. 2018an 230 enpresak hartzen zuten parte, eta 2019an 480 enpresek.

2.3. Lerroa - Azterlan sektorialak eta 2.5. Lerroa- Enplegua eta kualifikazioak

Sektorearen ezagutza sortzeko eta kudeatzeko eremuari dagokionez, 2019an nabarmentzekoa da **Enfokamer Merkataritzaren Behatoki** eta **Retaileko Euskal Eskola gisa** abian jarri izana; bi ekimen horiek hiru merkataritza-ganberarekin egindako hitzarmenaren bidez kudeatzen dira. Bi programak oso tresna baliagarritzat jotzen dira sektorearentzat, baina gogoeta sakona eta lasaia merezi dute sortu beharreko ezagutza motaren inguruan -Behatokia-, bai eta prestakuntza-eskaintza arautura eta okupazionalera eta sektoreak dituen erronketara egokitzea eta konektatzea ere.

2.4. Lerroa - Lankidetzak lehiakorreko proiektu bereziak

Lankidetzak lehiakorreko proiektuak: DendaGo enpresaren kasuan, 2019an 76 establezimenduk hartzen zuten parte; **Euskalproduktuak** elkarteak 3.000 euskal ekoizle inguru biltzen zituen. Parte-hartzearen zifra horietatik harago, ez zegoen txostenik bi online plataforma horietatik sortutako edo eragindako bisiten eta salmenten trafikoari buruz.

3. ARDATZA: INGURUNEEN MERKATARITZA-KUDEAKETA

3.1. Lerroa - hibridazio sektoriala eta espazio-bereizketa

Bestalde, Euskal Autonomia Erkidegoko hiri-inguruneen merkataritza-kudeaketa **Hirigune** ibilbide luzeko programan oinarritzen da (2014tik), eta programa horrez bide bikoitza du:

- Udalei eta elkarteei zuzendutako udal-ikuspegia. Udalerriari dagokionez, 2018an hiru eskaera izapidetu ziren MIPB (Merkataritza Indartzeko Plan Bereziak), plan estrategiko bat eta 62 hirigintza-jarduketa garatzeko 59 eskaera. 2019an nabarmen murriztu zen eskaeren kopurua, 43ra arte.
- Elkarteen alderdia, udal-elkarteen sarearen bidez merkataritza dinamizatzeko ekintzak bultzatzera bideratua. 2018-2019 aldian 140 esku-hartze baina gehiago egin ziren (%90eko dinamizazio komertziala).

Gainera, Sailak eremu behartsuak indarberritzeko programak jarri zituen abian, eta beste sektore batzuekiko merkataritzaren hibridazio handiagoa sartu zuen, erosketen turismo Arduratsua bezalako proiektuen bidez, Turismoaren Mundu Erakundearen laguntzarekin.

3.2. lerroa - Dinamizazio-jarduerak berritzea eta aberastea

Hala ere, nolabaiteko inertzia ikusten da batez ere elkarteen sektoreak eta merkataritza-plataformek garatutako dinamizazio-programen definizioan, dinamizazio-proiektu berritzaileetara bihurtu beharko baitute.

Era berean, beharrezkoa da lankidetzaren publiko-pribatuko eredu berriak bilatzea, hibridazioaren eta zerbitzugintzaren kontzeptuan sakontzea, eta diruz lagundutako eta hitzartutako esku-hartze guztien jarraipena eta ebaluazioa egiteko sistemak ezartzea.

4. ARDATZA: POLITIKAK SEKTORERA ETA LURRALDERA ERAMATEKO TRESNAK

4.1. Lerroa - Barneko baliabide propioak eta 4.2. Lerroa- Baliabideak tokian bertan eta elkarte- eta udal-ekosisteman

Barneko talde teknikoa, funtsezko elementua da Sailaren programak eta politikak behar bezala garatzeko. Horretarako, funtsezkoa da sailaren egonkortasun handiagoan aurrera egitea ahalbidetuko duten bideak eta tresnak bilatzea, txandakatze-maila handia murriztuz; administrazio-zikloen gauzatzea eta betetzea arinduko duten tresnak eta prozesuak sortuz, prestakuntza-laguntzak emanez eta kohesioa eta motibazioa sustatuz.

Era berean, Merkataritza Sailak hiru programa ditu, tokian tokiko baliabideak mugiarazten dituztenak: Merkataritzako Bulego Teknikoak, elkarte, federazio, ganbera eta udalek Merkataritzako teknikariak kontratatzea errazten dutenak, udal- eta eskualde-mailako lan-eremuarekin; era bera, programa eragilea du, esperientziak eta ikaskuntzak partekatzeko ea ezagutza aberasgarria sortzeko gune gisa; **hiriko merkataritza-gerentziaren** programa, 3 hiriburu-eremu hiri-plataformen gerentzia-egitura diruz laguntzen duena, eta barne-merkataritzako bekak, merkataritza-banaketa-eremu arloko teknikariak prestatzera bideratuak.

Pandemia sartzarekin batera, 2020-2021 bitarteko politika berri bat ireki zen, ezohiko egoera hori kudeatzeko. Horrela, agertoki berri baterako trantsizio-aldi bati hasiera eman zitzaion.

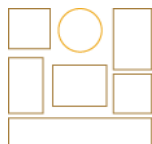
Informazio gehiago nahi izanez gero, ikusi *Laguntza dokumentua 3.- 2017-2020 Gida Planaren ebaluazioa*.



1.2. Bost joera etorkizunari begiratzeko

Egungo krisi geopolitikoak eta pandemiaren azken ondorioak direla-eta irekitako ziurgabetasun-agertokitik harago, Euskal Merkataritzaren 2030 Estrategiak arreta handiz identifikatu eta aurreratu behar ditu gizarte-, teknologia- eta hirigintza-alderdi nagusiak, besteak beste, datozen urteetan inpaktuak izango baitute merkataritza-jardueraren bilakaeran.

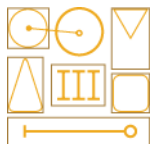
Alde horretatik, diagnostiko honetatik monitorizatu beharreko bost joera eta eremu identifikatu dira **Merkataritzaren 2030 Euskal Estrategia eta Plana** garatzeko.



- Gizartearen arloan, **mosaiko-gizarteaz** hitz egiten dugu, batez ere bizitza luzatzeak eta migrazioek eragindako populazio-aniztasuna, hegakortasun-maila handiko balio berrien agerpena eta kontsumo-egintza markatzen duten interesen eta irizpideen ugaritasuna direla-eta. Hala, mosaiko-gizarte horren ezaugarri nagusiak **hipersegmentazioa** eta **merkataritza-eskariaren hegakortasun handia** dira.



- Gure bizitzako esparru guztietan gertatzen ari den **digitalizazioak** –erosketekin eta kontsumoarekin lotutako erabakietan ere bai– **omnikanalitatean** ziztu bizian aurrera egitera eramaten gaitu, eta merkataritza ez da oraindik errealitate horretara egokitu. E-commerceetik harago, etorkizun hurbilenak **ekonomiaren "retailizazio"ra** garamatza, eta hor **desagertu** egiten dira **merkataritza-jarduera** definitzen zuten oztopoak.



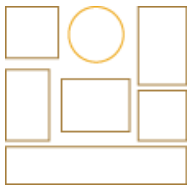
- Etengabeko **aurrerapen teknologikoei** eta **adimen artifizialari** esker, honako alderdi hauek baliatu daitezke: datuan oinarritutako kudeaketa; prozesuen automatizazioa; bezeroaren banakako ezagutza; pertsonalizazioa; eta kalitatezko kontaktuak ezartzea. Horiek guztiek zeharo aldatzen dute "erosketa-esperientzia", eta erosketa-portaerak iragartzeko eta halakoei aurrea hartzeko aukera ematen dute.



- Gizartearen balioen aldaketak birkokatzen ditu **hiri-habitat berri** baten kontzepzioa eta hirigune kohesionatuago, orekatuago eta jasangarriagoetarako trantsizioa; testuinguru horretan, hiri-inguruneko euskal agertoki komertziala eraldaketa garrantzitsuak izaten ari da (hutsik dauden lokalen kopuruaren hazkundea, merkataritza-establezimenduek rol berriak beren gain hartzea...). Hirien birplanteamendu espazialak ere gobernantza-eredu orekatu eta eraginkorrak eskatzen ditu.



- Eskaintza-ereduen **jasangarritasun**-mailak (salmenta-puntu ekoefizienteak, planeta eta hiri-ekosistema errespetatzen duten negozio-ereduak, ekonomia zirkularraren kontzeptua txertatzea...) eta balio "jasangarri"en bilakaerak eskaritik bertatik (kontsumo etikoa eta arduratsua, gure erosketa-erabakien inpaktuaren kontzientzia hartzea...) egokitzapen- eta aukera-elementuak kokatzen dituzte euskal merkataritzaren sektorean.



1.2.1. Mosaiko-gizartea

Euskadiko eskaria aztertuta, ondoriozta daiteke askotarikoagoa eta irekiagoa dela egungo gizartea, hainbat faktoreren ondorioz: bizi-itxaropena luzeagoa da – denbora berean bost belaunaldi bizi dira–; erraztasun handiagoak daude bidaiatzeko, konektatzeko eta gizarte eta kultura berriak ezagutzeko; migratzaileak etorri dira...

Aniztasun hori dela bide, erosle-profil asko daude, elkarrekiko oso desberdinak, premia, nahi eta kontsumo-espektatiba ugarirekin, balio berriekin, erosketa-portaera moldakorragoekin eta hegakorragoekin edo erosketa-esperientziaren eta zerbitzu erantsien eskari oso desberdinekin.

Kontsumo-eredu berriak agertu dira, eta portaeren eta profilen aldetik ugaritasun handia dago. Batzuetan, gainera, pertsona edo kontsumitzaile-segmentu batek berak profil desberdinak eta kontrajarriak ere izaten ditu, unearen, erosketa-kategoriaren edo lehenetsitako erosketa-esperientziaren arabera. Horrela, beren eskaria erosketa-kategoriaren arabera luxura edo low cost-era polarizatzen duten segmentuak daude; slow profila duten pertsonak, denbora eta arreta pertsonalizatua eskatzen dituztenak eta tokiko ekonomiaren aldeko apustua egiten dutenak; mauka-ehiztariak, bilaketak egiteko online ingurunean paradisu ezin hobea dutenak...

Azkenik, gizarteak eskari emergenteak sortu ditu, oraindik ere merkatu potentzial osoan ustiatu gabeko joerei jarraitzen dietenak, hala nola C belaunaldia, ekobizimodu eta biobizimodu berriak, osasun fisiko eta mentalari buruzko kezka, genero- eta kultura-dibertsitatea, etab. Eskari emergente horiek negozio-aukera berriak sortzen dituzte retailerako, eta merkatu helduen eskariekin batera bizi dira, gehiegizko lehia gogorra jasaten dutenak retailarekiko baldintza lehiakorretan.

Euskal merkataritzaren sektoreak eraldatu egin beharko du, etengabe eraikitzen ari den eta omnikanalitatearen aldekoa den baina erosketa egiteko unean irizpideak garbi dituen kontsumitzaile aldakorraren profilari erantzuteko.



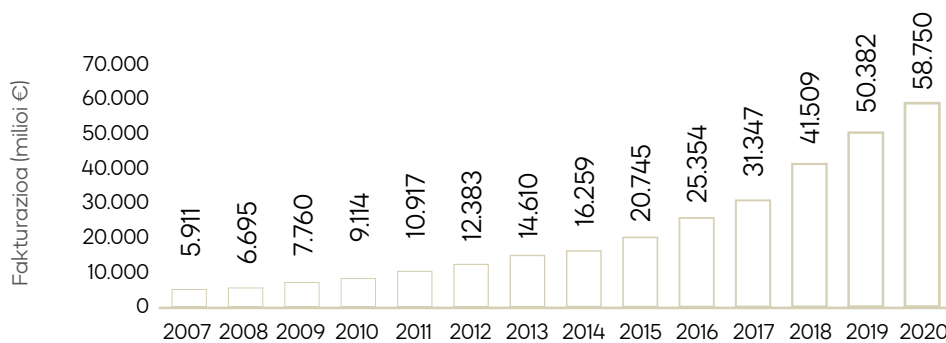
1.2.2. Digitalizazioa eta omnikanalitatea

Gaur egun, euskal biztanleen erdiek baino gehiagok e-commerce bidez egiten dituzte erosketak. Formatu hori erosketen % 10 da jada, eta hazten eta sendotzen ari da

1. irudian ikusten den bezala, 2007tik 2020ra bitarteko Espainiako B2C merkataritza elektronikoaren fakturazioaren bilakaerak erosketa-kanal gisa izan duen hazkundearen berri ematen digu. Gainera, 2020an, pandemiaren ondorioz, jauzi

kuantitatiboari kualitatiboa ere gehitu zitzaion.

Joera hori azeleratu egin da, eta txikitu egin da erosketak online egiten dituzten pertsonen belaunaldi-arrakala, hazi egin baitira online erosketaren xede diren kategoriak (elikadura ziztu bizian hazi da kanal horretan: 2020an, zehazki, % 71,6), eta mugikorra nagusi bihurtu da erosteko gailu gisa. Zehazki, produktu edo zerbitzuak smartphoneen bidez erosi zituzten internauten ehunekoak % 70eko atalasea gainditu zuen 2020an (Statista, 2022).



Iturria: Statista, 2022; Red.es

Herritarren digitalizazioak aurrera egin duenez eta merkataritza-eskaintza atzitzeko eta erosteko kanalak biderkatu direnez, gero eta agertoki omnikanal finkatuago batean gaude: erosleek erabakitzen dute zein kanal erabili era askotako irizpideen arabera.

Osasun-krisia baliatuta, **operadore askok hazteko eta beren estrategia birbideratzeko aukera ikusi dute**. Esate baterako, Amazon edo Ulabox enpresek etorkizuneko hazkunde-motor gisa identifikatu dute produktu freskoa, funtsezkoa bezero asko leialtzeko. Aldi berean, txikizkako merkataritza-banaketa fisikoko enpresa asko hasi dira beren omnikanalitate-estrategiak abian jartzen edo indartzen, baldintza hobeetan lehiatzeko bide gisa. Eta hurbileko merkataritza txikiagoak, azkenik, konfinamenduaren ondoriozko itxieren eraginak ikusi ondoren, ikusi du merkatutik kanpo geratu nahi ez badu nahitaez txertatu behar duela eraldaketa digitaleko prozesua.

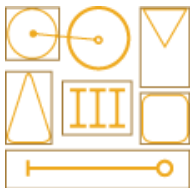
Kanalak, gainera, etengabe ari dira ugaritzen. Omnikanalitatearen hurrengo urratsean gaude, **munduaren "retailizazio"-egoera** batean: retailer bat zer zen identifikatzen laguntzen zuten hesiak desagertzen ari dira. Horrela, fabrikatzaile batzuek orain arte retailerrei esleitutako rola berenganatu dituzte, eta horietako bat bihurtu dira, DTC (*direct to consumer*) izeneko praktikan; eta praktika hori hazten ari da (Capgemini Research Institute, 2021). Sare sozialek protagonismoa lortu dute salmenta-kanal gisa, *Social Shopping*-a eratuz, eta saltzeko modu berriak sortu dira, hala nola *live streaming commerce* edo zuzeneko erretransmisioen bidezko salmenta (aurkezten dituen produktuak berehala erosi daitezke). Negozio-eredu berriak ere agertu dira; esate baterako, harpidetzan edo alokairuan oinarritutakoak – batzuk aipatzearren –, retailaren testuinguruan txertatu direnak.

Nabarmentzekoa da digitalizazioaren/omnikanalitatearen testuinguru horretan bertan *marketplace* handiek (Amazon, Aliexpress...) lortutako protagonismoa ere. *Marketplace* birtuala plataforma digital bat da, eta saltzaileek eta erosleek elkarrekin jarduten dute ondasunak eta zerbitzuak trukatzeko eragiketetan. Beraz, saltzaileek beren gain hartzen dituzten tarifen truke jarduten duten bitartekariak dira, eta espazio birtual berean marka eta/edo saltzaile desberdinen eskaintza zabala biltzen dute erosle potentzialentzat.

Beraz, argi dago *marketplace*en rola gero eta garrantzi handiagoa hartzen ari dela txikizkako merkataritzaren agertokian. Eraldaketa digitaleko prozesu bati ekin ez izanak, online kanal propiorik ez izateak edo merkataritza-eskaintza *marketplace* batean sartuta ez egoteak "jokoz kanpo" utz dezake merkataritza-enpresa bat.

Azken batean, retailaren agertoki berrian kanal-aukera gero eta handiagoa da, muturreko bi talde handitan sailka daitezkeenak: kanal fisikoak versus online kanalak, eta bien artean aukera hibrido ugari.

Esan bezala, hazkunde esponentziala kanal digitalen eskutik gertatzen ari da, baina **iraupen-lasterketa eskari berriei erantzuteko gaitasunean dago**: entregak berehala egitea eta pertsonalizazioa, aldi berean ingurunearen osotasuna jasangarritasunaren ikuspegitik errespetatuz. Horrela, teknologiaren eskutik, balio erantsiko zerbitzu berriak sartu dira agertoki omnikanal horretan, entrega ultralasterrak ahalbidetzen dituztenak, Qcommerce izenekoa abiaraziz. Glovo, Blok edo Gorillas bezalako enpresek egiten dituzten 10 minutuko entregak kate logistiko tradizionala hausten duen eredu batean oinarritzen dira; hala, badirudi aro berri bat sortzen ari dela. Azken miliako banaketari edo bilgarrien inpaktuari buruzko eztabaida gehitu zaio ecommercearen hazkundeak hiri-erradiografia komertzialean eta hirietako bizitzan izango lituzkeen efektu posibleekin. Gai horien gainean behean aipatutako joeretan sakonduko da.



1.2.3. Etengabe eboluzionatzen ari den teknologia

Teknologiak bilakaera handia izan du eta oraindik ere badu, zenbait mailatan inpaktu handia eragindako teknologia disruptiboak eta aplikazio berritzaileak agertzearen ondorioz, eta inpaktu hori, gainera, ia sektore guztietan gertatu da, "demokratizazio" eta ugaritasun teknologikoko prozesu batean.

Retaila ez da egoera horretatik kanpo geratzen hainbat gaitan, bai kontsumitzailearen ikuspegitik (ahots bidezko laguntzaileak, irudi bidezko bilaketa, bozgorailu adimendunak... dira erosketa-prozesu askotan laguntzen dioten gailu batzuk), bai enpresaren ikuspegitik (barne-kudeaketarako laguntzak, erosketa-esperientziaren hobekuntza, produktuaren eta zerbitzuaren pertsonalizazioa, jasangarritasun-elementuak salmenta-puntu txertatzea, etab.).

Merkataritza-enpresen berrikuntza errazten ari diren gailu edo aurrerapen teknologikoetako batzuk:

- **Ordainketa-gailu eta -bitarteko berriak:** Gero eta modu erosoagoan eta gero eta gailu gehiagorekin ordaintzeko aukera dago: mugikorra, ordularia edo bestelako wearable batzuk; eta ordainketa-sistema berriak ere agertu, hala nola Paypal eta Bizum.
- **Txikizkako negozioaren kudeaketan laguntzen duten teknologiak (back office) roarenganako orientazioaren filosofiarekin.** Transakzioen datuak –eta, oro har, bezero bakoitzarekin izandako harreman guztiak– kanal desberdinetan biltzen dituen softwarea (CRM) da nagusiki. Datu horiek behar bezala tratatzeak eskaintza dimentsio guztietan egokitzeko aukera ematen du, bezeroen premiak eta espektatibak betetzeko.
- **Adimen Artifiziala (AA).** Robotikak eta beste teknologia erraztaile batzuek orain arte pentsaezina ziren zerbitzuak eskaintzeko aukera ematen dute. Hala, denbora aurrezten dute, eta bezeroaren esperientzia hobetzen dute. AAri esker, erosketa-portaeren ezagutza integratu daiteke halakoak iragartzeko eta aurreratzeko eta, beraz, erantzun hobeak emateko. Modu horretan, bezeroari laguntzen zaio produktu berriak aurkitzen, edo, oro har, proposamen komertzialaren egokitzapena hobetzen da.

Prozesuen automatizazioak, AAk sortutako eta prozesatutako informazioarekin konbinatuta, aplikazio erraztaile ugari eskaintzen ditu retail azpisektore bakoitzeko. Adibidez, kontsumo handian, guztiz automatizatutako dendek erosketa-prozesua bizkortzen dute: orga adimendunek kamerez, ukipen-pantailaz eta adimen artifizialez hornituta daude, bezeroek produktuak barruan jartzen dituztenean automatikoki eskaneatzeko. Modako eta osagarrietarako retailaren kasuan, ispilu adimendunei esker jada ez dago janzen eta erantzten ibili beharrik arropa probatzeko; aldagelatik neurri desberdinak eskatu daitezke, lookak sare sozialetan partekatu, baita aldagelan bertan egonik ordaindu ere.

- **Blockchain:** Teknologia disruptibo bat da, balio edo aktibo bat leku batetik bestera modu seguruan transferitzea bermatzen duena datuen kriptografiaren bidez (datu kodetuak) eta hirugarrenen esku-hartzerik gabe.

Aplikazio ugari ditu, baina, aztertzen ari garen testuinguruan, hornidura-katean duen inpaktua izango litzateke aipagarriena, horrek lankidetzak handiagoan aritzeko aukera ematen baitio, partekatutako datuen fidagarritasunagatik eta aldaezintasunagatik, gero eta interkonektatuago dauden hornidura-ekosistemak sortzeko.

Prozesu logistikoak gero eta malguagoak izatea da helburua, eskariari hobeto egokituta egotea eta erreakzio-denbora txikiagoa izatea. Laugarren industria-iraultzarekin bat etorritik, 4.0 hornidura-kateak ere beharrezkoak dira retailen, retaila eta lotutako gainerako enpresak barnean hartzen dituzten "hornidura-ekosistemak" sortzea errazteko, birus berriak, laneko arazoak eta kostuen inflazioaren erronkei (gaur egun bizitzen ari direnak kasu) aurre egin ahal izateko; bai eta horniduren berehalako trazabilitatea ere, erosleari kalitate- eta osasun-bermeak emanez.

- **Errealitate birtuala eta areagotua.** Teknologia horien aurrerapena esponentziala izan da azken urteotan; aplikazio ugari daude entretenimendu-, komunikazio- eta truke-esperientziak sortzeko eta/edo birsortzeko oso eremu desberdinetatik, baita retailerako ere; baina teknologia honek sektorerako duen potentziala oraindik ere esploratzeke dago.
- Aurrerapen teknologiko horien aplikazioaren inguruan sortu berri den kontzeptua Metabertsoarena da. Espazio birtual gisa ulertu behar da, murgilketa-teknologiaren bidez atzitu daitekeena; abatar bat erabiltzen da beste erabiltzaile/abatar batzuekin interaktuatzeko, eta gero eta murgilketa-esperientzia errealistagoak eskaintzen ditu.
- Metabertsoaren garapenak -marketarako ingurune komertzial berriak sortzen dituen aldetik- eragina du bai marken beren merkatuarekin duten komunikazioan eta bai egungo online ingurunearekin -eta, beraz, espazio fisiko tradizionalarekin- paraleloan saltzeko gune berri baten sorreran ere. Baliteke adierazitako guztien artean hau izatea epe luzeeneko joera, espazio birtual berri hori finkatu arte. Hala ere, murgilketa-teknologiek dituzten aplikazio ugariak eta zenbait erosle-profilentzat sortzen duten interesa kontuan hartuta, potentzial handia iragartzen dute retailerako. Beraz, komeni da esperimendatzeko joatea.

Teknologiak eskaintzen dituen abantailen ildotik, retailaren garai berriek **merkataritza bezeroarentzako zerbitzu gisa baliatzea dakarte**; izan ere, horri "*Retail as a Service (RaaS)*" deitu zaio. Paradigma komertzial horrek produktua bigarren mailan jartzen du, eta balioaren sorrera nabarmentzen du, zerbitzuaren bidez, zentzu zabalean. On/off jarraitutasunarekin eta teknologia/pertsona hibridazioarekin zabaldutako bezero-esperientzien sorrerak areagotu egiten du balioa ekartzen duten eta proposamen komertzial lehiakorrek bereizten dituzten zerbitzu erantsien aukera.

Enpresa-marketinean oro har gertatzen ari den bilakaera (Setiawan, 2022) teknologia pertsonen zerbitzura jartzen saiatzen da, bezeroarekiko harremanaren alderdi gizatiarra indartuz. Retailaren sektorerara eramanez gero, bilakaera horrek **4.0 merkataritza-eredu baterantz joatea dakar, kalitatezko kontaktuak eta balio-ekarpenak lortzeko laguntza-teknologiak erabiltzen dituen, bezeroaren esperientzia hobetuz.**



1.2.4. Hiri-habitat berria

Osasuna, "slow" kontzeptua, ekitatea edo jasangarritasuna bezalako balioak lehenesteak hiri-habitat berrien diseinua jartzen du eztabaidan, eta, horrenbestez, agerian uzten du bertan gertatzen den guztiaren ezarpenaren bilakaera: aisia, kultura, jarduera ekonomiko eta komertziala, desplazamenduak, gizarte-interakzioa...

Ikuspegi komertzialetik, hiru alderditan jartzen dugu arreta: hirien birplanteamendu espazialak norantz eboluzionatzen duen; horietan merkataritza-guneek duten bilakaera; eta horren guztiaren gobernantza.

HIRIEN BIRPLANTEAMENDU ESPAZIALA

Osasuna, "slow" kontzeptua, ekitatea edo jasangarritasuna bezalako balioak lehenesteak hiri-habitat berrien diseinua jartzen du eztabaidan, eta, horrenbestez, agerian uzten du bertan gertatzen den guztiaren ezarpenaren bilakaera: aisia, kultura, jarduera ekonomiko eta komertziala, desplazamenduak, gizarte-interakzioa...

Ikuspegi komertzialetik, hiru alderditan jartzen dugu arreta: hirien birplanteamendu espazialak norantz eboluzionatzen duen; horietan merkataritza-guneek duten bilakaera; eta horren guztiaren gobernantza.

Testuinguru horretan, Euskadiko hiriguneen birplanteamenduak hauek aplikatzea ekarri behar du:

- **Politika berriak:** besteak beste kontzeptu hauei zentzua ematen dietenak: hiri-dentsitatea, -trinkotzea eta -sendotzea; hiri-erabileren eta -funtzioen nahasketa; auzora itzultzea hiriko oinarritzako zelula gisa; eta zenbait espazio-eskalatako zentraltasunen zehaztapena. (Iracheta, 2020, 18. or.).
- **Hiri-eredu berriak. Esaterako:**
 - **"15 minutuko hiria"** hiri polizentriko baten aldeko apustua egiten da, ordu laurdenean zerbitzu guztiak (hezkuntza, osasuna, erosketak, lana, egoitza...) eskuragarri dituen eta jasangarritasunarekin eta tokiko ekonomiarekin konprometitu dagoena. (Carlos Moreno, 2019).
 - **"Erdialdearen eta aldirien arteko oreka"**: erdialdeak erakargarritasuna ez galtzea eta auzoak isolatuta ez geratzea bilatzen da. (Alice Charles. AGEU, 2021).
 - **"Superetxe-uharteak"**: hirigintza ekosistemikorantz joatea proposatzen dute, hiri orekatuagoak sortuz eta ekonomia-, gizarte- eta kultura-jarduera garatzeko espazioa askatuz... Gainera, osasungarriak eta jasangarriak dira, trafikoa murrizten dutelako, eta, beraz, berotegi-efektuko kutsatzaile gutxiago isurtzen dituzte (Salvador Rueda).
- **Gobernantza-eredu berriak:** hirian, zenbaitetan interes kontrajarriak dituzten eragile asko elkartzen dira: herritarrak, bisitariak, turistak, enpresak, erakunde publikoak, etab. Lortu nahi den hiri-eredua edozein dela ere, aplikatzen den gobernantza-ereduak eragile publiko eta pribatu guztien arteko partaidetza orekatua eskatuko du, horien guztien onura bermatzeko.

Euskal agertoki komertziala hiri-ingurunean

Azken hamarkadan, euskal merkataritzaren agertokian eraldaketa sakona gertatzen ari da hiri-espazioan. Zifren xehetasunetan sartu gabe -diagnostikoaren hurrengo kapituluetan azaltzen dira-, azken urteotan hiri-ingurunean gertatutako gertakari hauek aipa daitezke:

- Merkataritza-establezimendu asko -batez ere tamaina txikienekoak- itxi dituzte. Horren ondorioz, hutsik dauden lokalak ugartu dira, bai merkataritza-gune nagusietan, bai udalerrri desberdinetako auzoetan.

- Merkataritza-establezimenduen kopurua murriztu da, baina mantendu direnak handiagoak dira.
- Pixkanaka-pixkanaka, lokal horietako batzuk zerbitzuen sektoreko beste jarduera batzuekin okupatzen eta ordeztzen dira (kontsulta medikoak, aholkularitzak, albaitaritza-klinikak, gimnasioak, estetika-zentroak, ile-apaindegia...); baina jarduera horiei esker lokal itxi horietan berriro jarduera egon arren, merkataritza-jarduerak baino oinezkoen joan-etorri txikiagoa sortzen dute.
- Gainera, merkataritza-establezimenduek "rol berriak" hartzen dituzte pixkanaka, erosketaren eta kontsumoaren eskari eta portaera berriei bat datozenak, eta bi erosketa-ereduen -fisikoa eta online- hibridazioan oinarritutako negozio-eredu berriak sortzen ari dira. Horren ondorioz, formula berriak zabaltzen ari dira. Esaterako, *showroomak*, produktua erakusteko eta marka-esperientziak eskaintzera bideratuak, baina stockik gabe; edo "*dark store*" direlakoak, online erosketen euskarri logistikoa direnak (*picking* egiteko hurbileko entregetan, etab.)

Formula berri horiek guztiek araudi berriak eskatuko dituzte, nahi ez diren ondorioak saihesteko, bai hiriaren dinamismoaren eta aberaste ekonomikoaren ikuspegitik, bai ingurumen-jasangarritasunaren ikuspegitik.

HIRI- ETA MERKATARITZA-GOBERNANTZA

Kontuan izanik hirien birplanteamendu espazialak -arreta zerbitzuen hurbiltasunean eta tokiko kontsumoan jarritik- inpaktu argia duela hiri-ingurunean merkataritza-egituretan, garrantzitsua da hirigintza-plangintza merkataritza-jarduerak galdutako nagusitasuna berreskuratzea sustatzen saiatzea, herriaren eta kontsumitzaileen eskari, espektatiba eta premia berriei bat etorritik (Zorrilla, 2020).

Lehenago aurreratu da hiri-eredu berrien gakoaren gobernantza-eredu egoki baten aplikazioan dagoela, eragile publiko nahiz pribatu guztien parte-hartze orekatua sustatzeko, guztien onuraren alde.

Merkataritza-jardueraren kasuan, eskualdeko elkarteak izan dira historikoki Administrazioarekin solaskide gisa jardun dutenak, eta protagonistak izan dira bertan kokatutako hirugarren sektorearentzat inpaktua duten merkataritza-animazioko eta hiri-dinamizazioko ekimenak martxan jartzeko.

Hala ere, elkarte-ahultasuna estatu osora zabaldu da; duela hamarkada batetik baino gehiagotik, Espainian BID (Business Improvement District) bezalako ereduak ezartzeko aukera aztertzen ari da (duela urte asko existitzen da beste herrialde batzuetan: Erresuma Batuan, Alemanian, Suedian, Kanadan edo AEBn).

1.2.5. Jasangarritasuna



2030 Agendatik eta Nazio Batuen Garapen Jasangarrirako 17 Helburuetatik (GJH) harago, konpromiso instituzionala eskatzen dutenak, haiek ezarritako balio ugari pertsonen artean -batez ere gazteen artean- ere hedatzen eta zabaltzen ari dira, eta alderdi askotan baldintzatzen dituzte haien erosketa- eta kontsumo-portaerak. Ikuspegi sektorialetik, merkataritzari ere gero eta gehiago eskatuko zaio GJH horietan hedatutako konpromisoak eta jomugak betetzeko.

Lehen esan bezala, askotariko konpromisoak eta GJHak dira merkataritza-sektorearekin harreman zuzena nahiz zeharkakoa dutenak. Konpromiso bat bereziki nabarmentzen da bai eskarian eta bai merkataritza-enpresetan dituen zuzeneko inplikazioengatik: Ingurumen-, ekonomia- eta gizarte-JASANGARRITASUNA.

JASANGARRITASUNA, MERKATARITZA-ESKARIAREN ELEMENTU "ERALDATZAILEA"

Euskal kontsumitzailearen profila gero eta kontzienteagoa da -ikus merkataritza-eskariaren analisia- kontsumitzeko moduak ingurumenean eta ingurune sozioekonomikoan duen inpaktuaz. Errealitate hori pixkanaka zabaltzen du kontsumitzaileak produktuen erosketetara: plastikozko bilgarririk gabe, kutsatzen ez duten ekoizpen-sistemarekin, urte-sasoikoak edo hurbilekoak, garraioaren ingurumen-efektuak saihesteko eta tokiko ekonomia indartzeko moduan eta etikoki ekoitziak, etab.

Nolanahi ere, ezin da ahaztu "kontsumitzaile kontziente" horrek berak **erresistentzia** erakusten duela kontsumitzen dituen produktu eta zerbitzuen kanpo-efektu negatiboak arintzen dituzten "**kostu berdeak**" ordaintzeko (online erosketen hazkunde esponenzialaren kasua da, nahiz eta inpaktu oso negatiboa sortu garraioek eragindako desplazamenduengatik eta enbalaje-bolumenengatik).

Bestalde, ikusten da **herritarrak gero eta konbentzituago daudela merkataritza-jarduerak hirian betetzen duen zeregin garrantzitsuari buruz eta ingurumen-, ekonomia- eta gizarte-jasangarritasunari dagokionez duen balioari** buruz. Hori egiaztatu ahal izan da duela gutxi egindako azterketa batzuetan (Sensormatic, 2021; Capgemini Research Institute, 2021). Azterketa horiek COVID eta COVID ondoko etapetako hirietako merkataritzaren zeregina aztertu dute. Horri dagokionez, kontsumitzaile-profilaren kezka nagusiak gaur egun zein diren aztertzen da, jasangarritasunaren aldeko apustua oro har denda fisikoen eta, bereziki, erreferentziazko hiri edo udalerritik hurbil dagoen tokiko merkataritzaren balio-proposamenarekin bat datorrelako ideia indartuz.

Horrek guztiak AUKERA-joera adierazten du euskal merkataritza-sektorerako.

JASANGARRITASUNA, MERKATARITZA-SEKTOREAREN AUKERA- ETA MODERNIZAZIO-ELEMENTUA

Jasangarritasunarekiko konpromisoa, beraz, aukera bat izan daiteke euskal merkataritza-sektorearentzat, betiere sektore hori gai bada negozio-eredu berriak egokitzeko eta ezartzeko, besteak beste:

- **Salmenta-puntu ekoefizienteak**, denda berriak sortzea eragiten dutenak, edo lehendik daudenak eraldatzea energia-efizientziaren ikuspegitik, ur-kontsumoaren aurrezpena, hondakinen murrizketa, logistikaren karbono-aztarna murrizteko konpromisoa, moda etikoa, etab. Bilakaera horrek instalazioen modernizazioan inbertitzeko premia dakar berekin.
- **"Ekonomia zirkularra"**, berrerabiltzeko eta birziklatzeko mekanismoetan oinarrituta. Korrante horren gorakadak bigarren eskuko merkatuak haztea edo lehia-ingurunea eraldatzea ekarri du, lankidetzakontsumorako plataformak ugaritu direlako, besteak beste.
- **Jasangarritasuna errazten duten denda fisikoko zerbitzu berriak**: Horrela, kokaleku oso egokiak dituzten denda fisikoak dira online eskaerak jasotzeko konponbide logistiko efizienteena, click&collect zerbitzuen bidez. Era berean, erraztasuna gehitu diezaioke hornidura-kateari, alderantzizko logistikan esku har dezaketelako, berrerabiltzeko eta birziklatzeko prozesuetan salgai-bilketa beren gain hartuz, baita online erosketarekin lotzen diren itzulketa-kopuru handia ere.

Informazio gehiago nahi izanez gero, ikus 4. laguntza-dokumentua (Retail sektoreko 5 joera globalen analisia).

1.3. Analisi sektoriala

Merkataritza-sektorearen etorkizunari begira jarri ondoren, kapitulu honetan gaur egungo euskal errealitate sektorialaren "argazkia" atera da kapitulu honetan alderdi hauei dagokienez:

- Kontsumitzailea (eskaria), termino soziodemografikoetan eta sozioekonomikoetan, eta gaur egungo kontsumo-ohituren karakterizazioa.
- Txikizkako merkataritza-eskaria edo -ehuna (globalki, eta baita arlo hauetan: elikadura eta eguneroko ondasunak, moda eta etxeko ekipamendua; eta automozioaren sektorearen kasu berezia, EAEn merkataritza-alderdi komertzial² bat eta alderdi industrial garrantzitsuak barnean hartzen dituenak); haren bilakaera establezimenduei eta enpleguei dagokienez kokatu da.
- Handizkako merkataritzaren eta logistika-bitartekarien kuantifikazioa eta bilakaera EAEn.

Bai eta indarrean dauden Eusko Jaurlaritzako Merkataritza Zuzendaritzatik bertatik aplikatutako merkataritza-politikak ere.

1.3.1. Merkataritza-eskaria: pertsonak merkataritza-sistemaren bihotzean

Pertsonak –bai Euskadiko biztanleak, bai euskal geografia bisitatzen dituztenak– dira, zalantzarik gabe, euskal merkataritza-sektoreak berak arreta jarri beharreko merkataritza-premiaren gune nagusia.

Biztanleria hori aldatu egin da egiturari eta osakerari dagokienez, eta erosketa- eta kontsumo-ohitura eta -modu berriak bereganatu ditu COVID ondoko garaietan.

Horrela, zifretan, euskal biztanleria modu oso sintetikoan kokatu eta karakterizatu daiteke, era honetan:

- Populazio-masa **2.193.199 biztanletan geldituta dago** (% 51,4 emakumeak dira), eta 2020tik 2021era bitartean historia berrian lehen aldiz atzera ere egin du (-% 0,3).
- **Gero eta zaharragoa da biztanleria:** gaur egun, euskal gizartearen % 23k baino zertxobait gehiagok 65 urtetik gora ditu, eta 2030 horizontean gero eta pertsona gehiago egongo dira kolektibo horretan; izan ere, Eustaten aurreikuspenen arabera, Euskadiko biztanleriaren % 28 inguru izatera iritsi daiteke.
- Gero eta populazio zaharragoa izatearekin lotura estua duela, **biztanleria migratzailea** dago, zeina gero eta ugariagoa den eta beharrezkoa ere baden –azken bost urteetan, ia 25.000 gehiago dira Euskadin bizi diren atzerriarrak–. Kolektibo hori, aldi berean, askotarikoa da, eta ohitura ezberdinak ditu erosketei, kontsumoei eta lehentasunei dagokienez; hori horrela, dibertsifikatu egiten du gaur egungo merkataritza-ekosistema.

Zifretan islatzen den populazioaren errealitate horrek agertoki soziodemografiko bat marrazten du gaur egun; agertoki horretan, **historian lehen aldiz, bost belaunaldi desberdin bizi dira batera:** Alfa belaunaldia, Z belaunaldia, **Millennialak**, X belaunaldia, Baby Boomer-ak eta Belaunaldi Isila). Belaunaldi horietako bakoitzak balio, bizitza ulertzeko modu, kontsumo-ohitura... propioak ditu. Era berean, bost belaunaldi horietako bakoitzak eskari-segmentu ugari irekitzen ditu euskal gizarte ireki eta kosmopolita batean, migrazio-prozesuak hartzen eta behar dituen bizi-kalitatea mantentzeko eta hobetzeko.

Alde horretatik, Euskal Merkataritzaren 2030 Estrategiak errealitate demografiko hori barneratu behar du, sektoreari laguntzeko ildoei dagokienez, eskariaren **"hipersegmentazio"** gero eta handiagoari aurre egiteko.

² Kontzesionarioak, ordezkariak, saltokiak, tailerrak eta gasolina-zerbitzuguneak.

Zifra demografikoen aldaketaz eta bilakaeraz gain, lehentasunak eta "gastatzeko moduak" ere aldatu dira euskal etxeetan. Euskal etxeek 2008az geroztik izandako batez besteko aurrekontuaren bilakaerari erreparatuz gero, ikusten da hamarkada bat geroago oraindik ez dela berreskuratu 2008ko krisiaren aurreko batez besteko aurrekontua. Gainera, Europan irekitako krisi geopolitiko eta energetikoak markatutako pandemia ondoko gaur egungo aldiak, halaber, euskal etheen gastuaren euste handiagoa aurreikustera eramaten gaitu.

Etheen batez besteko aurrekontuaren bilakaerari buruzko aurreikuspen ez oso itxaropentsuak gorabehera, euskal merkataritza-sektoreak eta Euskal Merkataritzaren 2030 Estrategiak kontuan hartu behar dute **kontsumitzaileek gero eta gutxiago gastatzen dutela merkataritzan.**

Horren arrazoi nagusia da gastu-aukerak zabaldu direla, produktuak berak "balioa galdu duela" eta **kontsumitzaileek beren lehentasunak aldatu dituztela eta "gero eta gehiago gastatzen" dutela zerbitzuetan.** Izan ere, Euskadiko etxeek jantzietan eta oinetakoetan nahiz etxeko altzarietan eta artikuluetan azken hamarkadan egindako gastua nabarmen jaitsi da zifretan -% 36 eta % 20 inguru, hurrenez hurren-; alabaina, zerbitzuetan (irakaskuntza, osasuna, garraioa, jatetxeak eta ostatua) egindako gastua bi digituetaraino hazi zen pandemia hasi aurretik (3.756 euro etxe bakoitzeko, COVIDaren aurreko garaian). Testuinguru horretan, salbuespena da "janari-edariak" partida komertziala, eta merkataritza-arlo nagusia da Euskadiko etheen aurrekontuan (5.125 euro 2020an etxe bakoitzeko); hala, gastu komertziala % 12raino igo da 2009tik 2020ra bitartean.

Sektoreka, azaldutako errealitate sozioekonomiko horiek **arreta berezia eskatzen dute negozio-ereduak argi definitzeko orduan, agertoki berri honi eta zuzentzen zaizkien profilei egokituak; hori guztia ikuspegi integratzaile eta inklusibotik, "inor atzean utzi gabe".**

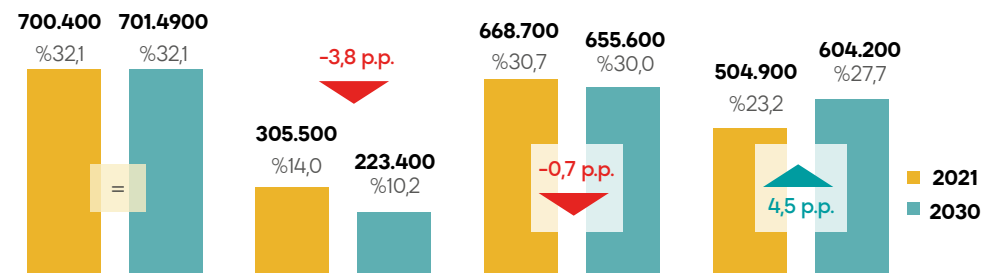


EUSKAL EGITURA SOZIODEMOGRAFIKOAN ETA EUSKADIKO ETXEEN AURREKONTUAN IZANIKO ALDAKETA NAGUSIAK

EUSKADIKO BIZTANLERIAREN BILAKAERA: "ZAHARTZEA ETA BOST BELAUNALDI ELKARREKIN BIZITZEA"

◆ %1 baino ez azken bosturtekoan "Historia berrian aurrenekoz" 2020-2021: **-%0,3**

Euskadiko biztanleriaren proiektzioa 2030erako, adin-taldearen arabera



Iturria: Geuk egina, hauetan oinarrituta: Biztanleen udal-estatistika; Biztanleria-proiektzioak. Eustat.

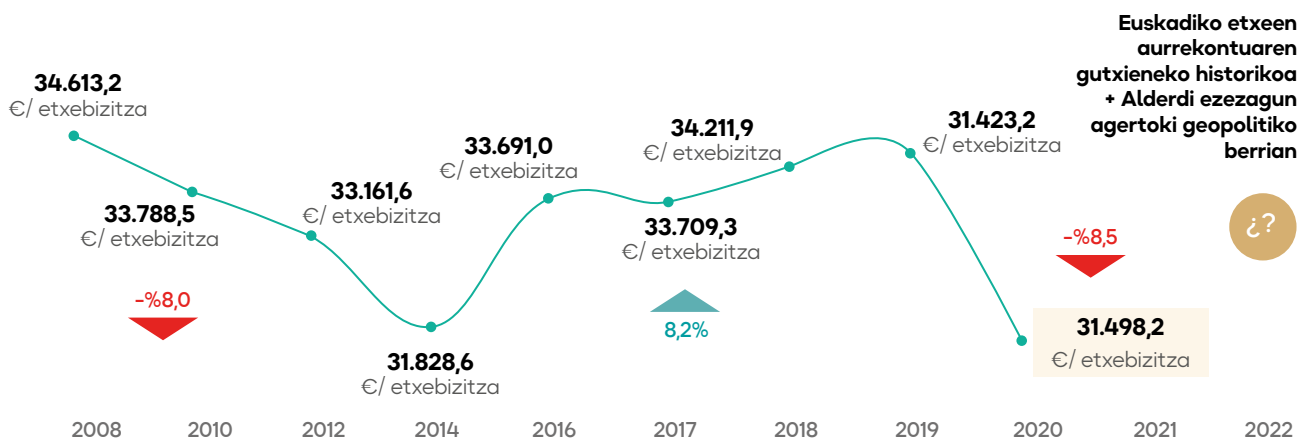
Euskadiko etxeen aurrekontuaren bilakaera

EUSKADIKO ETXEEN BATEZ BESTEKO AURREKONTUAREN BILAKAERA 2008-2020

2008-2014 etapa

2014-2019 etapa

2019-2022 etapa



Iturria: Geuk egina, Eustaten Familia-gastuaren inkestatik abiatuta.

SKAL EGITURA SOZIODEMOGRAFIKOAN ETA EUSKADIKO ETXEEN AURREKONTUAN IZANIKO ALDAKETA NAGUSIAK

EUSKADIKO ETXEEN AURREKONTUAREN BILAKAERA ETA BANAKETA: "GASTATZEKO MODU DESBERDINA"

EUSKADIKO ETXEEN BATEZ BESTEKO AURREKONTUAREN BILAKAERA 2009-2019: MERKATARITZA VS ZERBITZUAK

GERO ETA GUTXIAGO GASTATZEN DUGU MERKATARITZAN...	GERO ETA GEHIAGO GASTATZEN DUGU ZERBITZUETAN...
 Elikagaiak eta alkoholik gabeko edariak (<i>salbuespena</i>) ▲ %2,6	 Irakaskuntza ▲ % 49,7
 Altzariak, etxeko artikuluak eta etxea mantentzeko artikuluak ▼ -%10,6	 Osasuna ▲ %13,8
 Jantziak eta oinetakoak ▼ -%16,4	 Garraioak ▲ %10,6
	 Komunikazioak ▲ %8,0
	  Jatetxeak eta hotelak ▲ %7,1
	 Beste ondasun eta zerbitzu batzuk ▲ %3,4





EUSKADIKO ETXEEN BATEZ BESTEKO AURREKONTUAREN BILAKAERA 2019-2020: MERKATARITZA VS ZERBITZUAK

GASTU KOMERTZIAL TXIKIAGOA ONDASUN KONPARAGARRIETAN... ELIKADURAREN ARLOKO GASTUA "IGO" EGIN DA			ZERBITZUAK ERE MURRIZTU DIRA PANDEMIAN...		
	Elikagaiak eta alkoholik gabeko edariak (<i>salbuespena</i>)	▲ %9,0		Komunikazioak	▼ -%0,4
	Altzariak, etxeko artikuluak eta etxea mantentzeko artikuluak	▼ -%9,3		Beste ondasun eta zerbitzu batzuk	▼ -%8,4
	Jantziak eta oinetakoak	▼ -%23,9		Irakaskuntza	▼ -%9,6
				Osasuna	▼ -15,3%
				Garraioak	▼ -%22,2
				Jatetxeak eta hotelak	▼ -%40,4

COVID ONDOKO EUSKAL MERKATARITZA-ESKARIAREN KARAKTERIZAZIOA

Zifretatik eta erretratu soziodemografikotik harago, galdetu daiteke nola zehazten den kualitatiboki gaur egun COVID ondoko euskal eskaria. Alde horretatik, Euskal Merkataritzaren 2030 Estrategia diseinatzeko, guztira 801 telefono-elkarrizketa egin zaizkie euskal etxeei CATI sistemaren bidez 2022ko otsailean zehar.

Gaur egungo euskal merkataritza-eskariaren erosketa-ohituren inguruko analisi horren bidez, hona hemen 2022ko eskari-profila karakterizatu duten 8 ezaugarri nagusiak:

- a. **Euskal kontsumitzaileek hurbiltasuna baloratzen dute, eta eskari "kontziente" edo "arduratsu" gisa definitzen dituzte beren buruak.** Hurbileko merkataritza, berez, erreferentzia argia da "egunerokotasunari" dagokionez –euskal biztanleriaren % 80k hurbileko merkataritzan erosten du maiz, eta % 99k elikagaien arloaren kasuan-. Gainera, mota horretako joan-etorriak oinez egiten dira gehienbat (% 86).

Hurbiltasunaren eta jasangarritasunaren ildo horretan, euskal eskariak transbertsalki barneratu du **ingurumen-erantzukizuna** erosketak egiteko balio eta irizpide gisa. Adin-segmentu guztietan puntuazio edo baloraziorik handiena merezi duen elementua da, eta, beraz, Euskadiko egungo eta etorkizuneko merkataritza-ereduek jaso beharrekoa.

Era berean, euskal herritarrek aitortu egin dute merkataritzak tokiko ekonomian duen rola, eta badirudi horrek horrela jarraitzea nahi dutela.

- b. **Hornidura-azokak hurbileko merkataritza-erreferentzia dira euskal biztanleriaren % 46rentzat.** Formatu hori eta hari lotutako kontsumoak koherenteak dira jasangarritasun-balioekin, tokiko produktuaren balioa nabarmentzearekin eta euskal idiosinkrasiarekin –Gipuzkoan eta Araban errotuago-. Hala ere, ezin da alde batera utzi EAEko biztanleriaren erdiak baino gehiagok –batez ere gazteenek, Z belaunaldiak– ez duela erosten gaur egun formatu horretan, eta pandemiaren ondoren ere "ez direla animatu" hala erostera.

Ordezkatzen duten "kultura-identitatea"z harago, eta gizarte- eta ingurumen-jasangarritasunaren balioekin duten koherentzia z harago, hornidura-azokek/feriek egokitzapen- eta modernizazio-prozesuari ekin behar diote, bai ekipamendu-mailan –azpiegitura, energia-efizientzia...-, bai balio erantsiko zerbitzuen sorreran –etxez etxeko entrega-zerbitzuak, omnikanalitate handiagoa...-, kontsumitzaile-profil berriak erakartzen laguntzeko (batez ere gazteen artean).

- c. **E-commerce eta omnikanalitatea oso errealitate nabarmenak dira euskal biztanleen artean:** 2022an, euskal biztanleen erdiek baino gehiagok egin zituzten online erosketak; **50 urtetik beherakoen artean, berriz, gehiengoak (% 80k baino gehiagok).** Aipagarria da, gainera, online merkataritzak Euskadin eta estatuan erosketa guztien gainean izandako pisua, 2022an % 10 ingurukoa izan baitzen (2021ean, estatuan, % 8,9). Zifra horrek datozen urteetan gora egingo duela pentsa liteke, ikusirik zer-nolako proportzioak dauden Europan (% 12,7) eta Ameriketako Estatu Batuetan (% 20).

Euskadiko biztanleentzat, erosketak online egitera bultzatzen duten elementu nagusiak hauek dira: sorta zabala dagoela (5 puntutik 4,4 punturekin baloratua), erosketa edozein unetan egin ahal izateko erosotasuna ematen duela (5 puntutik 4,3 puntu), eta erraza eta sinplea dela erosketa egitea (5 puntutik 4 puntu).

- d. **Marketplace handien erabilera orokorra egiaztatu da, eta tokiko marketplace-en "ikusezintasuna" agerian geratu da.** Euskal "online erosleen" % 80k marketplace jeneralistetan (Amazon/AliaExpress) egiten dituzte erosketak, eta erosleen % 2k baino gutxiagok tokiko marketplace-ak erabiltzen ditu; horrek agerian uzten du plataforma horien eraginkortasun mugatua. Horren erdia inguru da nazioarteko marken webguneen bidezko salmenta (% 43). Azpimarratzekoa da, halaber, tokiko merkataritzako webguneetako erosleen proportzioa, 2022an % 13 gainditzen baitu.

- e. Euskal eskari omnikanala, baina "denda fisikoa" ere eskatzen duena:** euskaldunen erdia baino gehiago "omnikanalak dira jada" –% 85 arte "Z" belaunaldikoen artean–. Nolanahi ere, erosketa denda fisikoan egiteko ohitura dute oraindik ere 65 urtetik gorakoek (% 88), bai eta euskal herritar guztien % 45 baino gehixeagok ere. 4 euskal herritarretatik lek baliatzen du "social shopping"; eta lankidetzak-ekonomiaren bidezko erosketa (Wallapop, Vinted...), era berean, ez dago oso hedatua. Beraz, gaur egun "batez besteko" maila duen euskal erosle-profil "tradizional" bati buruz ari gara.

Dimentsio digitala oso nabarmena da "Z" belaunaldikoen artean, baina denda fisikoaren esperientzia –online erosketaren erosotasunekin batera– oraindik ere faktore garrantzitsua da gazteenentzat (5etik 3 puntu inguru). **Errealitate horrek, beraz, aukera-eremu handia zabaltzen dio hurbileko merkataritzari, eskari berrietara egokitzeko gai baldin bada behintzat.**

- f. Adinak eta generoak desberdintasunak ezartzen dituzte erosteko moduan.** Adinaren faktoreak eten digital benetan handia irekitzen du gaur egun, online erosketari dagokionez ehuneko 74 punturainoko etena baitago: 65 urtetik gorakoen kasuan, online erosketen ehunekoa % 12koa da, baina EAEko "Z" belaunaldikoen artean, berriz, proportzioa % 86tik gora igotzen da.

Neurri txikiagoan, generoaren arabera bereizketak nabardura diferentzial batzuk azaleratzen ditu erosketa-ohituretan. Hala, euskal emakumeek gehiago erosten dute hurbileko merkataritzan (emakumeen % 57 vs gizonezkoen % 45), gehiagotan doaz hornidura-azoketara eta gehiagotan doaz oinez; gizonezkoen kolektiboak, ordea, gehiago baliatzen du online erosketa (gizonezkoen % 58 vs emakumeen % 45).

Illo horretan, emakumeen kolektiboak ziurgabetasun handiagoa nabaritzen du online eskuratutako produktuei buruz, eta "arropa eta oinetakoak" gehiagotan erosten ditu merkataritza-guneetan eta nazioarteko marken webguneen bidez. Bestalde, merkataritza-gune periferikoetan janariak erosten dituzten euskal gizonen proportzioa ere altuagoa da (10 puntu portzentualetatik gorako aldea emakumezkoen kolektiboarekiko).

- g. Merkataritza-ekipamendu periferikoak ere, eredu berri baten bila.** Halako ekipamenduen formatu komertziala neurri batean "harrapatuta" geratu da eguneroko ondasunen merkataritza-eskaria asetzen duen hurbileko merkataritzaren eta merkataritza elektronikoaren aurrerapenaren artean (lehiakide garrantzitsua ekipamendu horientzat). Errealitate lehiakor horri, halaber, gizarte-joera batzuek eragiten diote: "hirira itzultzeak"; jasangarritasun-balioek; eta ibilgailu partikularren erabilera txikiagoak, horrela aisialdi-eskaintza eta erabilera berriak ekipamendu horien merkataritza-mixean integratzeko premia sortuz (espazio berdeak, jatetxeak, kirola, coworking...).

Gainera, pandemia agertu ondoren, erosleen % 46k baino gehixeagok adierazi du merkataritza-gune periferikoetarako bisitak murriztu dituela 2021ean zehar. Errealitate hori, lehenik eta behin, leku "ez oso seguru" gisa hautematearen ondoriozkoa da (% 69) eta, bigarrenik, desplazamenduak egin beharreko erosketa ez konpentsatzearen ondoriozkoa (% 29). Izan ere, mota horretako ekipamenduetako erosketa noizbehinkakoa da neurri handi batean (% 38 inguru), eta ohikoagoa "Z" belaunaldikoen artean. Gainera, 2022an euskal biztanleen % 27 inguruk ez luke inoiz egingo erosketarik mota horretako merkataritza-guneetan, eta proportzioa % 47ra iristen da 65 urtetik gorako euskal herritarren artean.

h. Azkenik, gure bisitariak, eskari-segmentu "ukitu" gisa eta tokiko merkataritzak modu "proaktiboan" berreskuratu beharrekoa.

Pandemia gertatu aurretik euskal geografia osoan banatutako bisita-kopuruak urte arteko hazkunde-zifra jarraituak erakusten zituen, eta maximo berri batera iritsi zen 2019an, 7 milioi ostatu-gau baino gehiago erregistratuta.

Eskari-segmentu potentzial horrek esperientzia benetakoa, kontzientea eta tokikoa bilatzen du, baina pandemiak geldiarazi zuen (2019: 2,8 milioi ostatu-gau; 2021: 4,9 milioi ostatu-gau). Hala, orain aktibatu egin behar da, merkataritza-gastu hori tokiko merkataritzara hurbiltzeko eta erakartzeko; izan ere, COVID aurreko garaian txangozaleen kolektiboaren gastu komertzialaren ratioa oso esanguratsua zen: 63 euro estatuko pertsona bakoitzeko; eta 100 euro baino gehixeago atzerriko kolektiboko pertsona bakoitzeko.

Informazio gehiago nahi izanez gero, ikus 5. laguntza-dokumentua 5. laguntza-dokumentua (Euskadiko etxeei egindako elkarriketen emaitzen txostena -kontsumo-ohiturak-).



ESKARIARI BURUZKO INKESTAREN FITXA TEKNIKOA

801 ETXE

Datu-base propioarekin Euskadiko etxeetara telefonoz egindako inkesta:

Azterketa-xede den unibertsoa, EAEn bizi diren 18 urtetik gorako gizonak eta emakumeak osatutakoa (1.856.173 pertsona - Eustat-Biztanleen udal-estatistika).

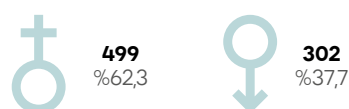
Aldi baterako hasitako lana

2022ko otsailaren 8tik 16ra (biak barne)

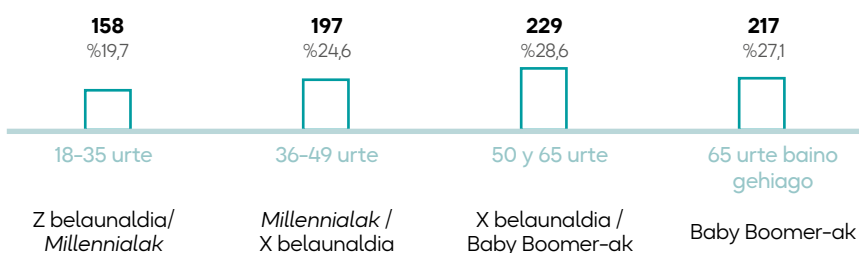
Telefono bidezko inkesta, CATI (Computer Assisted Telephone Interview) sistemaren bidez.

Inkesta-prozesuaren kuotak

Sexua



Adina



Territorio Histórico

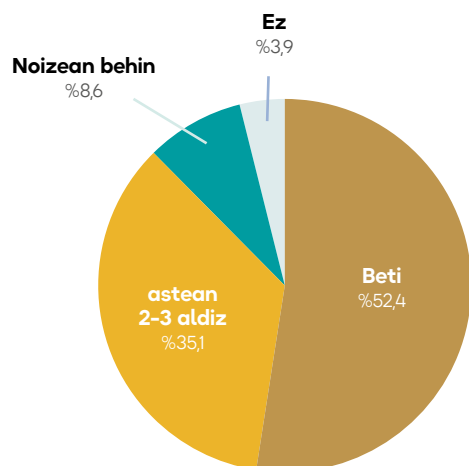


Hiriburuak eta udal dimentsioa

Donostia	59	%7,4
Bilbo	145	%18,1
Gasteiz	76	%9,5
>20.000 biztanle	236	%29,5
<20.000 biztanle	285	%35

HURBILEKO EROSKETA, EROSKETA "GERO ETA ARDURATSUAGOA" ETA HORNIDURA-AZOKETAKO EROSKETA

Euskadin erosketak hurbileko saltokietan egiteko maiztasuna 2022an (%)



Biztanleriaren % 80k maiz egiten ditu erosketak hurbileko saltokietan

Nola ikusten duten EAEko erosleek beren burua erosle gisa (1 apenas ados; 5 oso ados)

Gero eta arduratsuagoa naiz: zero hondakin, kutsadurarik ez, 0 km-ko eta bigarren eskuko produktuak erosten ditut, eta birziklatzearen eta berrerabiltzearen aldeko apustua egiten dut

3,88

Denda fisikoetako esperientzia gustatzen zait, baina online erosketaren abantaila eta erosotasun guztiak eskatzen ditut.

2,56

Ez zait gustatzen denbora librea erosketak egiten ematea. Gero eta gehiago gustatzen zait aisialdian eta/edo lanean ari naizen bitartean erosketak egiteko aukera izatea.

2,47

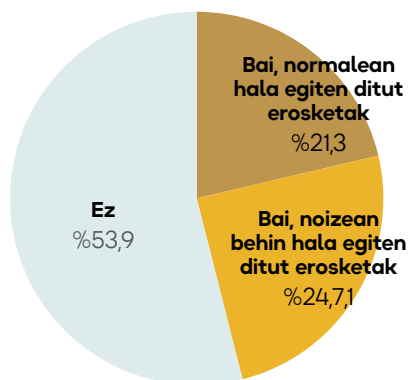
Kultura digital handikoa naiz: beti konektatuta egoten naiz, eta erosketak online egiteak dituen abantailen oso aldekoa naiz.

2,12

Proaktiboa naiz lankidetzakontsumoan: beste herritar batzuekin harremanetan jartzen nauten gero eta aplikazio gehiago erabiltzen ditut trukatzeko, eskaintzeko, erosteko (Wallapop, Vinted, Blablacar, milanuncios, etab.)

1,67

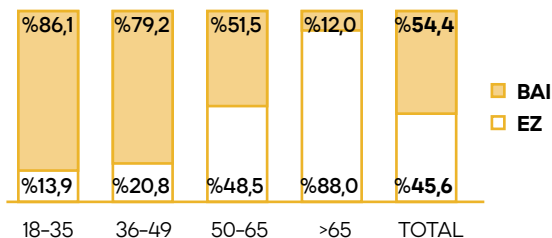
Erosketak udal-azoketan egiten dituen biztanleriaren %



Iturria: Geuk egina, Euskadiko 801 etxeri egindako inkesta-prozesutik abiatuta (2022ko otsaila)

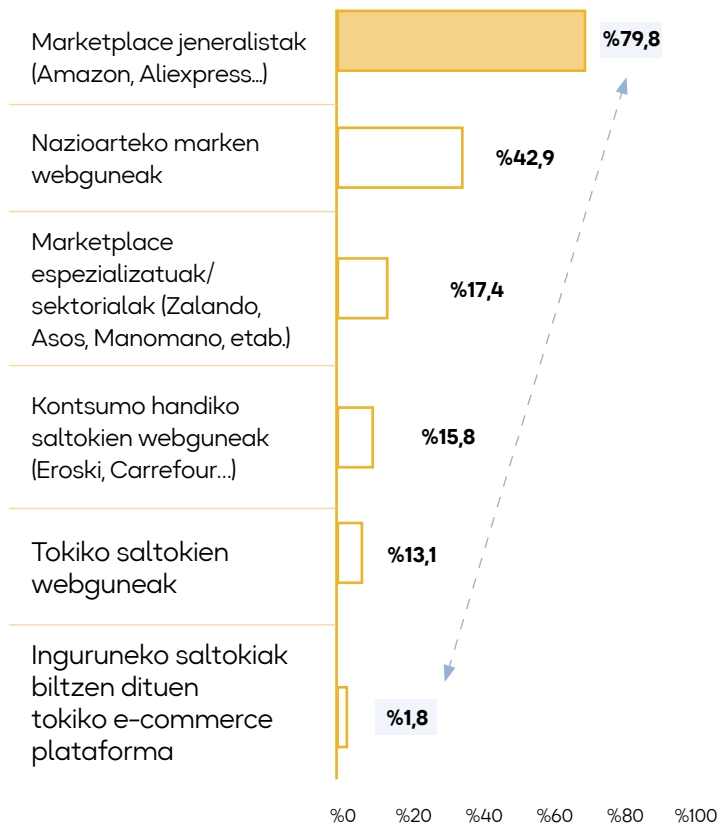
E-COMMERCE ETA OMNIKANALITATEA EUSKAL ESKARIAN

Erosketak online egiten dituen biztanleriaren %,
adin-tartearen arabera (Bai/Ez)

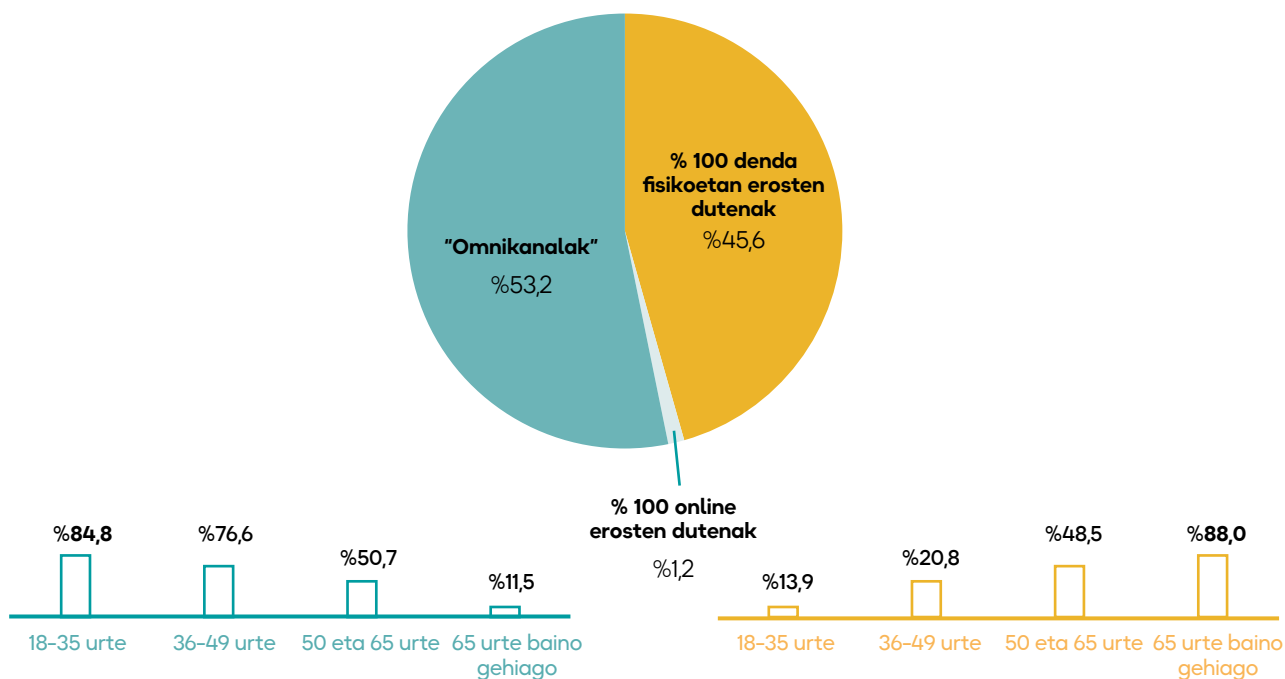


- 1.- Sorta zabala duelako (5 puntutik 4,4)
- 2.- 24/7 erosotasuna ematen duelako (5 puntutik 4,3)
- 3.- Erraza/sinplea delako (5 puntutik 4)

EAEko herritarrek online erosketak egiteko
gehien erabilitako webguneak (%)



EAEko herritarren omnikanalitate-maila (%)



EUSKAL MERKATARITZA-ESKARIAREN EZAUGARRI NAGUSIAK 2022an

ETEN DIGITALA ETA EROSKETA-OHITUREN DESBERDINTASUNAK GENEROAREN ARABERA

Eroketetan, oraindik ere "sakona" da eten digitala

Euskal erosleen profilak	Z belaunaldia - 18-35 urte bitarteko gazteak	Belaunaldi-arrakala ← →	65 urtetik gorako Baby Boomer-ak
Online erosleen %	% 86,1	74 p.p.	% 12,0
Online iruzurraren beldur direnen %	% 19,1	23 p.p.	% 42,3
Orientazio komertziala duten sare sozialen erabiltzaileen % ³	% 53,7	31,5 p.p.	% 22,2
Erosle omkanalen %	% 84,8	73 p.p.	% 11,5
Erosle %100 fisikoen %	% 13,9	74 p.p.	% 88,0
Hurbileko saltokietako erosleen %⁴	% 75,3	21 p.p.	% 96

Iturria: Geuk egina, Euskadiko 801 etxeri egindako inkesta-prozesutik abiatuta (2022ko otsaila)

Zenbait desberdintasun generoaren arabera

Euskal erosleen profilak	Gizonak	Genero-arrakala	Emakumeak
Eroketak "beti" hurbileko saltokietan egiten dituztenen %	% 57,1	12,4 p.p.	% 44,7
Erosle % 100 fisikoen %	% 47,7	5,6 p.p.	% 42,1
Eroketak udal-azoketan egin ohi dituztenen %	% 23	4,5 p.p.	% 18,5
Eroketak nazioarteko marken webguneetan egiten dituztenen %	% 49,8	17,2 p.p.	
Eroketak merkataritza-guneetan egiten dituztenen %	% 51,5	13,9 p.p.	% 37,6
Online eskuratutako produktuen gaineko ziurgabetasunaren %	% 47,1	11,1 p.p.	% 36
Arropa eta oinetakoak periferiako merkataritza-guneetan erosten dituztenen %	% 72	8,2 p.p.	% 63,8

Euskal erosleen profilak	Gizonak	Genero-arrakala	Emakumeak
Online erosleen %	% 57,9	5,6 p.p.	% 44,7
Erosle omnikanalen %	% 55,3	3,4 p.p.	% 42,1
Elikagaiak periferiako merkataritza-guneetan erosten dituztenen %	% 62,9	10,2 p.p.	% 52,7

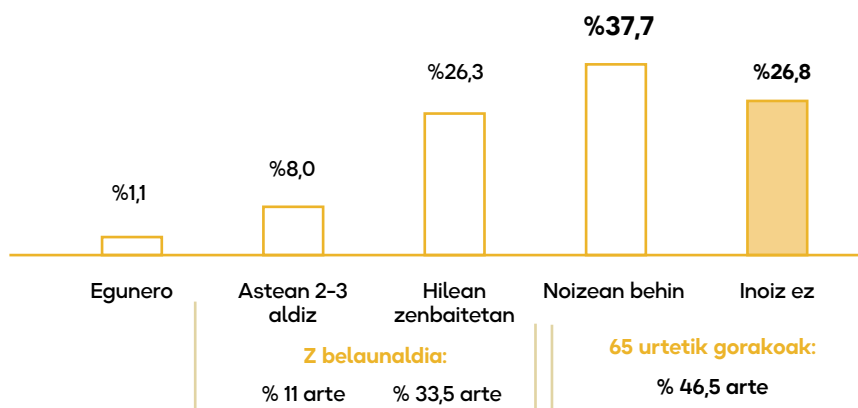
³ Sare sozialak erabiltzen dituen euskal biztanleriaren gainean.

⁴ Beti eta astean 2-3 aldiz.

EUSKAL MERKATARITZA-ESKARIAREN EZAUGARRI NAGUSIAK 2022an

PERIFERIAKO MERKATARITZA-GUNEETAN EGINDAKO EROSKETA

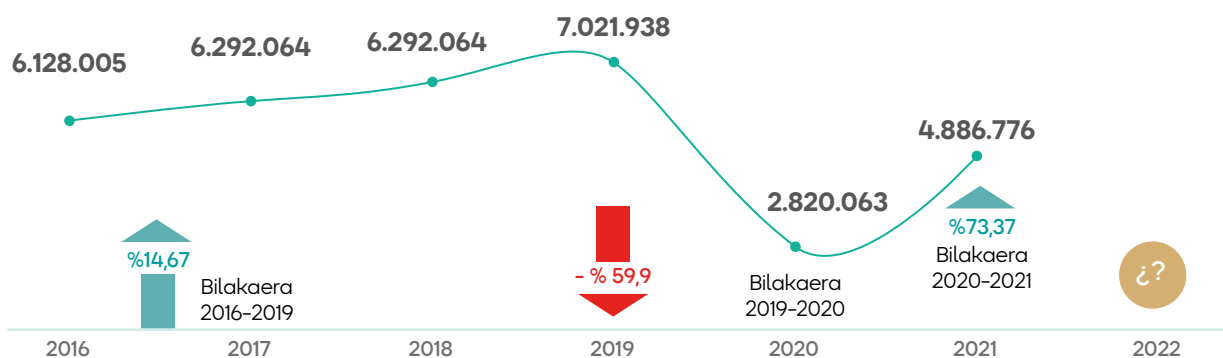
Erosketak periferiako merkataritza-guneetan egiteko maiztasuna (%)



Iturria: Geuk egina, Euskadiko 801 etxeri egindako inkesta-prozesutik abiatuta (2022ko otsaila)

TURISMO-ESKARIAREN SEGMENTUA

Euskadiko ostatu-gauen kopuruaren bilakaera 2016-2021



Iturria: Geuk egina, Eustaten Establezimendu turistiko hartzaileen inkestan oinarrituta

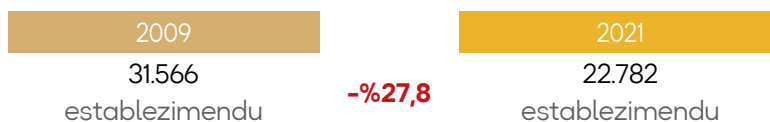
Pertsonako/bidaiako eguneko batez besteko gastua COVID aurreko garaian (2019)

- Atzerriko txangozalearen profila: **100,24 € pertsonako**
- Estatuko txangozalearen profila: **62,8 € pertsonako**

1.3.2. Merkataritza-eskaintza: etengabe eraldatzen ari den sektorea

TXIKIZKAKO PARKE KOMERTZIALAREN BILAKAERA ETA EGITURA EUSKADIN

Euskal Autonomia Erkidegoak 22.700 merkataritza-establezimendu baino gehixeago zituen 2021ean⁵. Kopuru hori lurralde osoan duela hamarkada bat zeuden 31.500 establezimenduetatik oso urrun dago, eta argi uzten du **langileen % 28 inguru galdu duen jarduera baten birmoldaketa sektorialaz**.



Azpi-sektore, lurralde historiko, hiriburu eta eskualde-buru guztietan gertatu da galera, baina arlo hauetan eragin du bereziki:

- Etxeko artikuluak (-% 43); kultura- eta aisialdi-ondasunak (-% 37); eta ekipamendu pertsonala (-% 32).
- Gasteizek eta Bilbok beren parke komertzialaren % 15 galdu dute azken bost urteetan, Donostiak baino gehiago (-% 13). Hori horrela, hiriburuak merkataritza-dentsitate hauek dituzte gaur egun (handienetik txikienera ordenatuta): Donostiak 13,4 saltoki 1.000 biztanleko, Bilbok 12,6 eta Gasteizek 9,4.
- Arratia-Nerbioi, Gernika-Bermeo, Tolosaldea eta Bidasoa Beherea dira 2016az geroztik saltoki gehien galdu dituzten eskualdeak: % 16 inguruko galera komertziala izan dute.

Aldi berean, zerbitzuen eta ostalaritzaren (jaketxeak) egoera hobea da, eta aurrera egin dute euskal hirigune osoan. Horrela, esate baterako, ile-apaindegien eta edertasun-zentroen kopurua % 11 baino gehiago igo da azken hamarkadan, eta jaketxe-establezimenduak ere bai, nahiz eta apalago (% 2).

Hiri-ekonomian mix tertziario bat ("saltoki gutxiago", "zerbitzu gehiago" eta "jaketxe gehiago") iradokitzen duen errealitate hori hiri-espazioaren konfigurazioan bertan eta sortutako igarobideetan eta ibaiadarretan ulertu behar da; horrela, zerbitzuek bisita-fluxu nabarmen ahulagoak sortzen dituzte, eta ostalaritzak, berriz, bisita-fluxu biziak, kasu batzuetan kanpokotasunak ere sortuz, hiriko merkataritza-jarduerarekin bat etorri gabeak batzuetan.

Fokua euskal parke komertzialean jarriz gero, **merkataritza-enpresen dimentsioa bera lehia-faktore kritiko** bat dela ikus daiteke, eta hein handi batean horrek azaltzen duela **azken urteotan izandako bilakaera**. Horrenbestez, bi enplegu baino gutxiagoko merkataritza-mikroenpresak dira Euskadin itxiera garbi gehien dituztenak (2015etik 2021era bitartean, % 18tik gorako beherakada izan zuten). Bestalde, 6 eta 49 enplegu bitarteko enpresek saldo garbi positiboa lortu zuten aldi horretan bertan.

Illo beretik, Euskadiko merkataritza-establezimenduen tamaina ere handitu egin da: 2009an establezimendu bakoitzeko 2,6 enplegu izatetik 2021ean 3,6 enplegu izatera pasatu ziren.

Gainera, pandemia hasi aurretik, EAEko merkataritza-sektore osoa seriean 2010az geroztik markatutako fakturazio-maila maximora iritsi zen (13,3 milioi euro), eta hazkunde handiak (% 26tik gorakoak) zituen enpresa-adierazleetan (ustiapen-soberakin garbiak, BEGd ratioa edo establezimendu bakoitzeko batez besteko salmentak).

⁵ Ez dira sartzen "bilgailu industriarako erregaien txikizkako merkataritza establezimendu espezializatuetan" jarduera-taldeko establezimenduak.

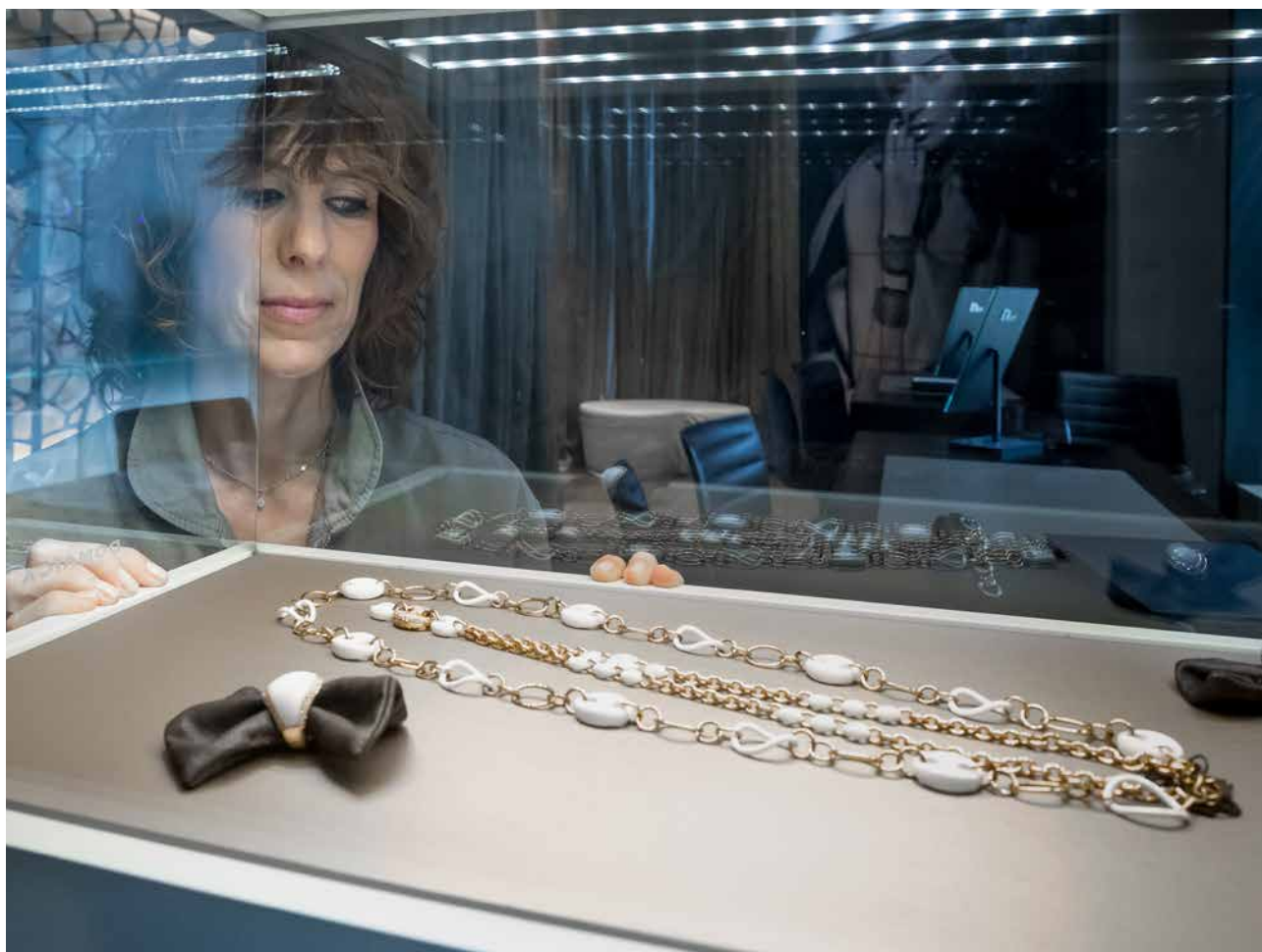
Labur deskribatutako errealitate lehiakor horrek birmoldaketa sektorialeko testuinguru batean kokatzen ditu honako hauen existentzia eta bizikidetzak:

- Beren negozio-ereduak sortzen eta eraldatzen jakin duten operadore komertzialak, bezeroari garrantzi gehiago emanez eta gero eta konplexuagoak diren erosketa-esperientzia pertsonalizatuko premiei konponbideak eskainiz, gero eta nitxo txikiagoen espektatibekin doitua.
- Tokiko merkataritzako kolektibo zabal bat, bere negozio-eredua balio txikiko erosketa jeneralistako produktuan eta esperientzietan oinarritzen duena eta azken urteotan enpresa-itxiera ugari kontabilizatzen ari dena.
- Merkataritza-ekipamenduen mapa bat, e-commerce delakoak eta sakoneko joerek ere eragiten diotena, hala nola "hirira itzultzea", "jasangarritasun-balioak" eta "auto gutxiago". Horrek, bestelako lehiakortasun-erronka batzuez gain, aisialdiko eskaintza eta erabilera berriak (berdeguneak, jatetxeak, kirola, coworkinga, etab.) merkataritza-mixean integratzeko premia sortzen du.

Sektoreka, euskal parke komertzialaren % 70 hiru merkataritza-alorrekin lotuko litzateke: "Elikadura eta eguneroko ondasunak", "Moda edo pertsonaren ekipamendua" eta "Etxeko ekipamendua". Ulertzen da, beraz, Euskal Merkataritzaren 2030 Estrategiaren diseinuak Euskadin azaltzen diren azpisektoreetako errealitate desberdinak kontuan hartu behar dituela eta haiekiko sentikorra izan behar duela. Behean ondoren, hiru arlo horien zifra eta ezaugarri batzuk aipatzen dira, argazki labur gisa.

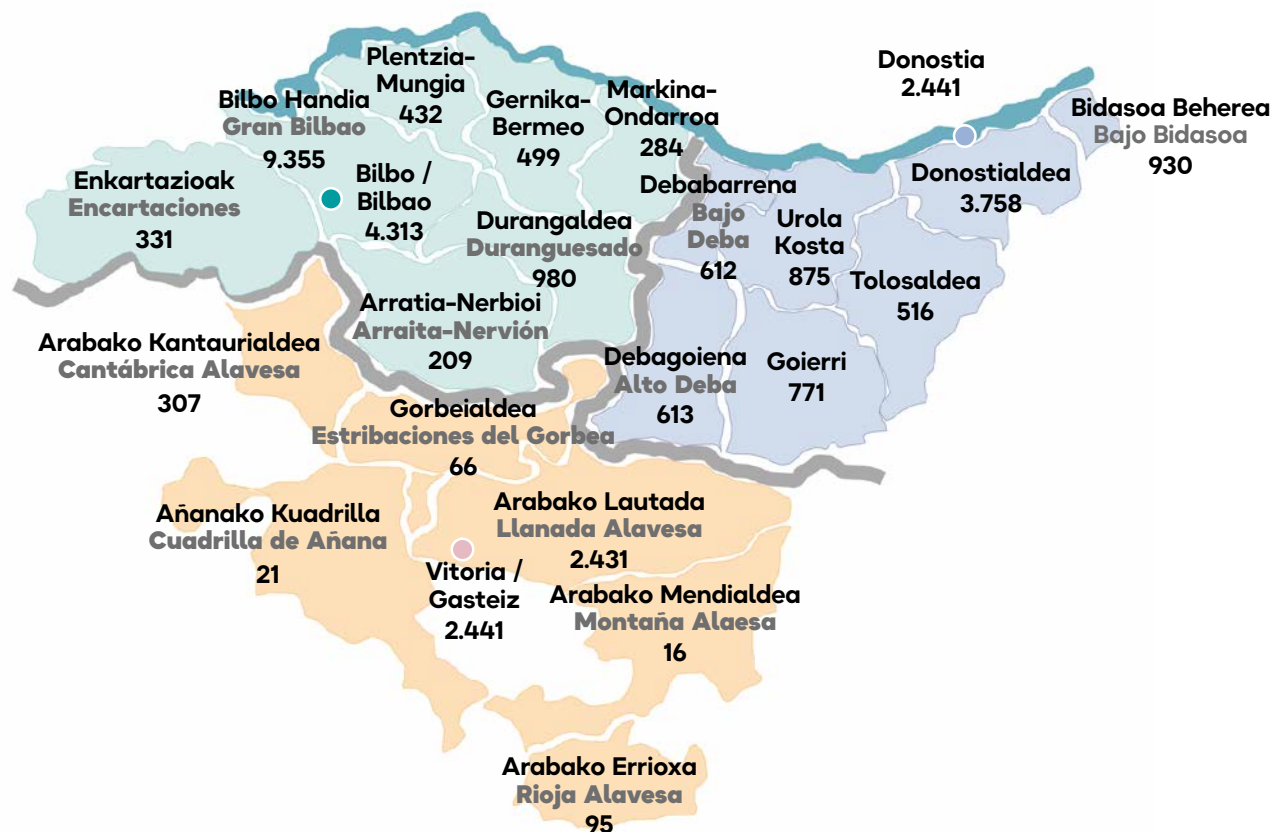
"Sektore guztiak daude aldaketaren presioaren mende"

Informazio gehiago nahi izanez gero, ikus 6. laguntza-dokumentua (Parke komertziala zifretan: Lurralde Historikoak, Hiriburuak eta Eskualdeak).



TXIKIZKAKO PARKE KOMERTZIALA EUSKADIN

EUSKADIKO TXIKIZKAKO MERKATARITZAREN BANAKETA-MAPA 2021ean



3 HIRIBURUAK: EUSKADIKO MERKATARITZAREN % 39,4

ARABA

Vitoria-Gasteiz: Arabako merkataritzaren %80

Arabako Lautada: Arabako merkataritzaren %83

GIPUZKOA

DSS: Gipuzkoako merkataritzaren %30

Donostialdea: Gipuzkoako merkataritzaren %47

BIZKAIA

Bilbo: Bizkaiko merkataritzaren %36

Bilbo Handia: Bizkaiko merkataritzaren %77

Iturria: Geuk egina, Eustaten Jarduera Ekonomikoen Direktoriotik abiatuta.

TXIKIZKAKO PARKE KOMERTZIALA EUSKADIN

HIRI-EKONOMIAREN MIXAREN BILAKAERA: "SALTOKI GUTXIAGO" ETA "ZERBITZU GEHIAGO"

Txikizkako parke komertzialaren bilakaera Euskadin 2009-2021⁶

2009		2021
31.566	-%27,8	22.782
establezimendu		establezimendu

Azpisektoreen bilakaera (beherakada handienetik txikienera ordenatuta 2009-2021)

	2009	2021	Bilakaera 2009 - 2021
1. Etxeko artikuluak	5.658	3.209	-% 43,3
2. Kulturako eta aisialdirako artikuluak	2.155	1.356	-% 37,1
3. Ekipamendu pertsonala	6.458	4.414	-% 31,7
4. Beste merkataritza- ekipamendu batzuk	3.724	2.664	-% 28,5
5. Farmaziak, lurrindegia eta drogeriak	2.686	2.061	-% 23,3
6. Elikagaiak, edariak eta tabakoa	10.024	8.319	-% 17,0
7. Teknologia- eta komunikazio-artikuluak	861	759	-% 11,8

Jatetxeen eta zerbitzu pertsonalen bilakaera 2009-2021

2009		2021
5.208	+%11,5	5.806
ile-apaindegi/ edertasun-zentro		ile-apaindegi/ edertasun-zentro
3.879	+%2,0	3.957
jatetxe (1)		jatetxe (1)
370	+%70,3	630
beste zerbitzu batzuk		beste zerbitzu batzuk

(1) Edari-establezimenduen bilakaera 2009-2021: : **-% 21,8**

Iturria: Geuk egina, Eustaten Jarduera Ekonomikoen Direktortiotik abiatuta.

6 Ez dira sartzen "Ibilgailu industriarako erregaien txikizkako merkataritza establezimendu espezializatuetan" jarduera-taldeko

TXIKIZKAKO PARKE KOMERTZIALA EUSKADIN

EUSKADIKO MERKATARITZA-EKIPAMENDUEN MAPA 2021ean



ARABA

Gasteiz

Dendaraba	Gasteizko Bulebarra	Lakua Zentroa
Irekitzea/zabaltzea 1988	Irekitzea/zabaltzea 2003	Irekitzea/zabaltzea 2001
Azalera gordin alokagarria (AGA) 5.075 m²	Azalera gordin alokagarria (AGA) 84.677 m²	Azalera gordin alokagarria (AGA) 12.526 m²
Saltoki-kopurua guztira 49	Saltoki-kopurua guztira 123	Saltoki-kopurua guztira 40
Enplegu-kopurua 103 (kudeaketa eta zerbitzuak + saltokiak)	Enplegu-kopurua 1.852 (kudeaketa eta zerbitzuak + saltokiak)	Enplegu-kopurua 157 (kudeaketa eta zerbitzuak + saltokiak)

Zigoitia

Gorbeia

Irekitzea/zabaltzea | **2.001**

Azalera gordin alokagarria (AGA) | **59.773 m²**

Saltoki-kopurua guztira | **72**

Enplegu-kopurua | **1.183**
(kudeaketa eta zerbitzuak + saltokiak)

NAFARROA

Iruñea

Atalaya de Olaz parke komertziala

GIPUZKOA			
Donostia			
Arcco Amara		Garbera	Bretxa
Irekitzea/zabaltzea 1996		Irekitzea/zabaltzea 1997	Irekitzea/zabaltzea 1999
Azalera gordin alokagarria (AGA) 9.060 m²		Azalera gordin alokagarria (AGA) 40.000 m²	Azalera gordin alokagarria (AGA) 8.290 m²
Saltoki-kopurua guztira 50		Saltoki-kopurua guztira 71	Saltoki-kopurua guztira 90
Enplegu-kopurua 210 (kudeaketa eta zerbitzuak + saltokiak)		Enplegu-kopurua 965 (kudeaketa eta zerbitzuak + saltokiak)	Enplegu-kopurua 271 (kudeaketa eta zerbitzuak + saltokiak)
Mercado San Martin			
Irekitzea/zabaltzea 2005			
Azalera gordin alokagarria (AGA) 13.328 m²			
Saltoki-kopurua guztira 9			
Enplegu-kopurua 9 (kudeaketa eta zerbitzuak + saltokiak)			
Errenteria-Rentería		Olaberria	Usurbil
Niessen		Carrefour Goierri	Urbil
Irekitzea/zabaltzea 2005		Irekitzea/zabaltzea 1997	Irekitzea/zabaltzea 2000
Azalera gordin alokagarria (AGA) 12.000 m²		Azalera gordin alokagarria (AGA) 10.942 m²	Azalera gordin alokagarria (AGA) 35.648 m²
Saltoki-kopurua guztira 39		Saltoki-kopurua guztira 12	Saltoki-kopurua guztira 64
Enplegu-kopurua 264 (kudeaketa eta zerbitzuak + saltokiak)		Enplegu-kopurua 236 (kudeaketa eta zerbitzuak + saltokiak)	Enplegu-kopurua 701 (kudeaketa eta zerbitzuak + saltokiak)
Oiartzun		Irun	
Carrefour Donostia-Oiartzun	Mamut Oiartzun	Mendibil – Parke Komertziala	Txingudi
Irekitzea/zabaltzea 1979	Irekitzea/zabaltzea 1977	Irekitzea/zabaltzea 2003	Irekitzea/zabaltzea 1997
Azalera gordin alokagarria (AGA) 20.150 m²	Azalera gordin alokagarria (AGA) 20.055 m²	Azalera gordin alokagarria (AGA) 12.000 m²	Azalera gordin alokagarria (AGA) 34.000 m²
Saltoki-kopurua guztira 15	Saltoki-kopurua guztira 63	Saltoki-kopurua guztira 75	Saltoki-kopurua guztira
Enplegu-kopurua --	Enplegu-kopurua --	Enplegu-kopurua 522 (kudeaketa eta zerbitzuak + saltokiak)	Enplegu-kopurua 674 (kudeaketa eta zerbitzuak + saltokiak)

PARQUE COMERCIAL MINORISTA EN EUSKADI

MAPA DE EQUIPAMIENTOS COMERCIALES EUSKADI 2021

BIZKAIA		
Barakaldo		
Max Center	Megapark Barakaldo	Parque Comercial Barakaldo Bogaris (Previsión apertura 2024)
Irekitzea/zabaltzea 1994/2002	Irekitzea/zabaltzea 2004	Irekitzea/zabaltzea 2024
Azalera gordin alokagarria (AGA) 59.406 m ²	Azalera gordin alokagarria (AGA) 127.772 m ²	Azalera gordin alokagarria (AGA) 12.600 m ²
Saltoki-kopurua guztira 150	Saltoki-kopurua guztira 76	Saltoki-kopurua guztira
Enplegu-kopurua 1.336 (kudeaketa eta zerbitzuak + saltokiak)	Enplegu-kopurua 945 (kudeaketa eta zerbitzuak + saltokiak)	Enplegu-kopurua
Basauri	Bilbo	Durango
Bilbondo	Zubiarte	Simply Durango
Irekitzea/zabaltzea 1190/2001	Irekitzea/zabaltzea 2004	Irekitzea/zabaltzea 1999
Azalera gordin alokagarria (AGA) 39.493 m ²	Azalera gordin alokagarria (AGA) 20.647 m ²	Azalera gordin alokagarria (AGA) 9.000 m ²
Saltoki-kopurua guztira 40	Saltoki-kopurua guztira 66	Saltoki-kopurua guztira 8
Enplegu-kopurua -- 677 (kudeaketa eta zerbitzuak + saltokiak)	Enplegu-kopurua -- 475 (kudeaketa eta zerbitzuak + saltokiak)	Enplegu-kopurua -- 166 (kudeaketa eta zerbitzuak + saltokiak)
Erandio	Portugalete	Sestao
Carrefour Erandio	Ballonti	Carrefour Sestao
Irekitzea/zabaltzea 1997	Irekitzea/zabaltzea 2008	Irekitzea/zabaltzea 1994
Azalera gordin alokagarria (AGA) 12.604 m ²	Azalera gordin alokagarria (AGA) 52.691 m ²	Azalera gordin alokagarria (AGA) 17.250 m ²
Saltoki-kopurua guztira 13	Saltoki-kopurua guztira 100	Saltoki-kopurua guztira 21
Enplegu-kopurua --	Enplegu-kopurua 1.146 (kudeaketa eta zerbitzuak + saltokiak)	Enplegu-kopurua --
Leioa		Abadiño
Artea	Eroski Leioa	Eroski Abadiño
Irekitzea/zabaltzea 1998ko apirila / 2002ko maiatza	Irekitzea/zabaltzea 1986	Irekitzea/zabaltzea 2001
Azalera gordin alokagarria (AGA) 40.932 m ²	Azalera gordin alokagarria (AGA) 11.350 m ²	Azalera gordin alokagarria (AGA) 15.000 m ²
Saltoki-kopurua guztira 110	Saltoki-kopurua guztira 8	Saltoki-kopurua guztira 23
Enplegu-kopurua 1.456 (kudeaketa eta zerbitzuak + saltokiak)	Enplegu-kopurua 191 (kudeaketa eta zerbitzuak + saltokiak)	Enplegu-kopurua 203 (kudeaketa eta zerbitzuak + saltokiak)

NAFARROA

Iruñea

Atalaya De Olaz parke komertziala (2022an irekitzea aurreikusten da)

Irekitzea/zabaltzea | **2022**

Azalera gordin alokagarria (AGA) | **13.500 m2**

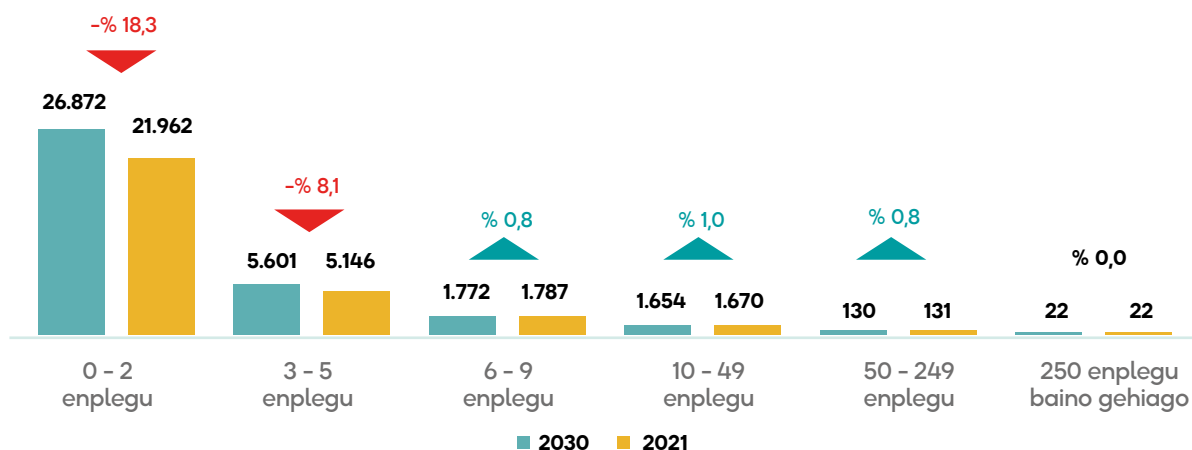
Saltoki-kopurua guztira |

Enplegu-kopurua |

EUSKAL RETAILEKO MAKROMAGNITUDE NAGUSIEN BILAKAERA

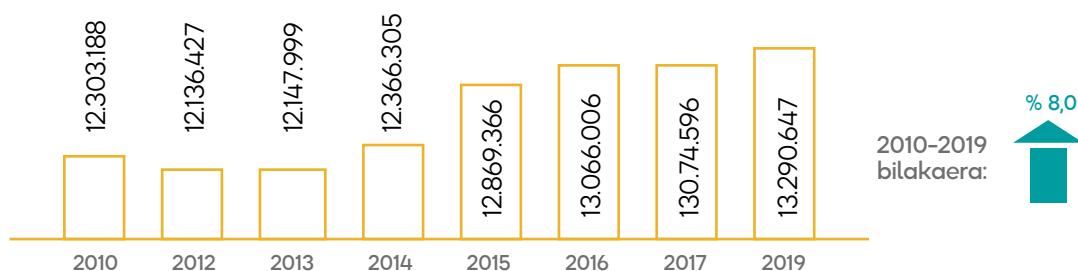
ENPRESA-DIMENTSIOA MERKATARITZAN: FAKTORE LEHIAKORRA

Euskadiko txikizkako eta handizkako merkataritza-enpresen kopuruaren bilakaera Euskadin 2015ean eta 2021ean



RETAILEKO MAKROMAGNITUDEEN HAZKUNDEA

Txikizkako merkataritzaren negozio-zifraren zenbateko garbia EAEn 2010-2019 aldian



Iturria: Geuk egina, Ibilgailuen Merkataritza eta Konponketaren 2019ko Inkestatik abiatuta (Eustat).

Ustiapen-soberakin garbiak eta BEGd x Establezimendu (2015-2019): **+% 26**

Batez besteko salmentak establezimenduaren arabera (2010-2019): **+% 33**

Dimentsio handiagoko merkataritza-ehuna

2009 | **2,6** enplegu establezimenduko

2021 | **3,6** enplegu establezimenduko

LIKADURA ETA EGUNEROKO ONDASUNAK

Elikaduraren eta eguneroko ondasunen parke komertzialak **8.319 establezimendu zituen orotara 2021ean; hau da, euskal parke komertzial osoaren % 36**. Bilakaerari dagokionez, parke komertzial hau % 3,4 murriztu da elikaduraren arlo guztietan, fruta- eta barazki-merkataritzan izan ezik, freskoen kategoria horrek % 5 inguruko hazkundea izan baitu 2019tik 2021era bitartean; hala, gaur egun 1.000 establezimendu baino gehiago ditu Euskadin.

Lurraldeen arabera, Bizkaia elikadura eta eguneroko ondasunetako 4.935 establezimendu biltzen ditu (haietako 1.469 Bilbon); Gipuzkoak 2.918 establezimendu ditu (758 Donostian); eta Arabak 1.006 saltoki (768 Gasteizen). Merkataritza-dentsitateari dagokionez, Gipuzkoak du ratorik handiena (4,01 establezimendu 1.000 biztanle bakoitzeko); ondoren, Bizkaia dator (3,8); eta, azkenik, Araban elikadura eta eguneroko ondasunetako 3 saltoki daude batez beste 1.000 biztanle bakoitzeko.

Euskadiko elikadura eta eguneroko ondasunen retaileko enpleguari dagokionez, esparru arautzaile bat aipa daiteke, honako hauen bidez antolatua: alde batetik, elikaduraren arloan gehienez zortzi merkataritza-jarduera arautzen dituzten lurralde-hitzarmena ⁷; Estatuko 2 hitzarmen (Biltegi Handiak eta Komenigarritasun Denden Kateak, hiru Lurralde Historikoetan aplikatuak); eta 10 enpresa-hitzarmen arte, **soldatapeko 5.190 euskal enplegu** ingururi eragiten dietenak ⁸.

Zifrez harago, parke komertzial honek askotariko formatu-aukera zabala irekitzen du: discounter-ak, komenigarritasun-dendak, hipermerkatuak, eskualdeko supermerkatuak, hornidura-azoketako postuak, auzoetako janari-dendak, merkatuak, feriak/azokak, etab.; denak ere retail-formatu oso desberdinak eta estrategia bereiziak dituztenak. Nolanahi ere, gako komun batzuk partekatu dituzte azken urteotan –eta pandemiaren ondoren argiago–; besteak beste:

- Nekazaritzako elikagaien balio-katearen retailizazioa: retailer-en, industriaren, ekoizleen eta Horeca kanalaren arteko mugek lausotzeko joera dute; hori dela eta, batera jarduten dute, besteak beste, zuzeneko salmenta egiten duten ekoizleek; elikaduraren retailaren bidez banatzen duten jatetxeen arloko enpresek; produktu freskoak ere merkaturatzen dituzten marketplace-ek...
- Jardueraren dibertsifikazioa: elikaduraren retailak ere jarduera dibertsifikatu du, eta elikadura-produktuen salmenta beste produktu eta zerbitzu batzuekin konbinatu du (bazarreko produktuak, nutrizio-aholkularitza, etab.)
- Online kanaletarantzko biraketa eta online salmenten garapen-hasiera pandemiaren agerraldiaren ondoren, omnikanalitaterantz poliki-poliki aurrera egiten ari zen alor batean. Izan ere, 2020ko hirugarren hiruhilekoan hazkunde ikusgarriak lortu ziren: Estatuaren eremuko tasak % 100etik gorakoak ziren kategoriatan ("Okindegia, gozogintza eta pastelgintza", "Edariak", eta "Hipermerkatuak, Supermerkatuak eta janari-dendak").
- Zerbitzua eta bezeroaren esperientzia zaintzea, bai bereizkuntza-estrategiak dituzten formatuetan, bai hurbileko merkataritzan, bai discounter salmenta-kanaletan.
- Ekonomia-, gizarte- eta ingurumen-jasangarritasuna txertatzea, honelakoen bidez:
 - denda fisikoen, merkatuen eta azoken energia-efizientzia hobetzen duten ekipamenduak eta instalazioak (hotz-ganberak, argiak, eguzki-plaken instalazioa, etab.).
 - tokiko produktura hurbiltzea, produktuaren trazabilitatera eta 0 km kontzeptura kontsumitzaileari eskainitako aukeran.

7 Okindegiko industria eta merkataritza; Elikadura-merkataritza; Ardo-industria eta -merkataritza (Gipuzkoan indargabetua); Likoreen fabrikazioa, ardo-hazkuntza, ardo-saltokiak eta -biltegiak (Gipuzkoan indargabetua); Mahasti-industria eta merkataritza, garagardoak eta edariak (Gipuzkoan indargabetua); Fruta- eta barazki-biltegiak (Gipuzkoan eta Bizkaian indargabetua); Mercabilbaoko handizkako arrain-asantatzaileak (Bizkaian eta gaur egun indargabetua) eta Arrainen eta itsaskien handizkariak eta inportatzaileak.

8 Mercadona Taldea (2496 enplegu); Lidl Supermerkatuak (628 enplegu) + Lidl Laudioko biltegia (351 enplegu); DIA (674 enplegu); Unialco (338 enplegu); Sabeco Supermerkatuak (310 enplegu); Champion Supermerkatuak (145 enplegu); Supercor (94 enplegu); Coviran Kooperatiba (83 enplegu); Pepsico Foods Araba (10 enplegu) + Pepsico Foods Bizkaia (39 enplegu); Tito Frutak eta Barazkiak (20 enplegu Bizkaian).

- "osasunaren driver-a" txertatzea bai retailaren bai elikagaien industriaren beraren estrategiako funtsezko sektore gisa.
- enpleguaren kalitatea hobetzea, alderdi hauek sustatzen dituzten ekintzen bidez: iraunkortasuna, talentuaren aitorpena eta enpleguaren lan-egonkortasuna. Horretarako, estrategia korporatibo bereziak baliatu daitezke; enpresa-hitzarmen propioak aplikatu -Uvesco Taldearen kasua-, edo kooperatiba-eredua sendotu -Eroski Taldearen kasua-.
- elikagaien hondakinen murrizketa (arazoa 12.3 GJHaren⁹ bidez jaso da; gaur egun, "Elikagaien galerak eta xahuketa prebenitzeko Lege-proiektua"n tratatzen ari da estatu mailan, eta murrizketa-planak betetzea aurreikusten du), karbono-aztarnaren murrizketa eta jardueraren bidez sortutako hondakinena.

Berriki egindako *"Elikagaien Xahuketaren Analisia Euskadiko Nekazaritzako Elikagaien Katean"* (2022; HAZI eta Elik Fundazioa) azterketaren arabera, Euskadin elikagai-hondakinak sortzeko ahalmena duen banaketa-sektoreak (handizkariak nahiz txikizkariak) 10.741 establezimendu ditu (5.503 Bizkaian, 3.878 Gipuzkoan eta 1.360 Araban); horietako % 80 baino zertxobait gehiago txikizkako merkataritzarekin lotzen dira. Lagin batetik abiatuta ¹⁰, aipatutako azterketak estimatzen du "lehen aldiz" **euskal banaketaren sektoreak 63.674 tona sortzen dituela guztira urtean elikagaien hondakin jangarri gisa**; hau da, erositako elikagai-bolumenaren % 3,3 eta pertsonako eta urteko 29 kilo per capita indizea. Gainera, egiaztatu da banaketan elikagaien hondakin hori sortzeko arrazoiak % 80 inguru "saihesgarri"tzat kalifikatzen dela.

Globalki, urtean 311.558 tona xahutzen ari da Euskadi gaur egun, eta horietatik % 28 gutxienez elikagai jangarriei dagozkie (40 kilo per capita eta urtean). Nekazaritzako elikagaien sektorea sistemikoa denez, kateko eragile guztien lankidetzak eskatzen du -ekoizpena, banaketa, Horeca kanala eta azken kontsumitzailea- arazo horri konponbide eraginkorrak eman ahal izateko.

Produktu freskoari dagokionez, udal-mailako 17 hornidura-azoka daude guztira Euskadin. Azokak honela banatzen dira: hiru hiriburuetan (7 Bilbon, 2 Donostian eta 1 Gasteizen); Irunen (2); eta Zarautzen, Barakaldon, Basaurin, Durangon eta Portugaleten. Gainera, 16 azoka berezi ere badira Euskadin, aldiria egiten direnak, hala nola Gernikan, Ordizian, Tolosan eta Zumarragan astero izaten direnak. Eskaintza horrek produktua eta zerbitzua eskaintzen dizkio etxeko eskariari, eta erakargarritasun bereziak ere badira bisitarientzat.

⁹ Eusko Jaurlaritzak 2030erako proposatu du, "Basque Green Deal" ekimenaren bidez, txikizkako salmentaren eta kontsumitzaileen mailako elikagaien xahuketa erdira murriztea eta elikagaien galerak murriztea ekoizpen- eta hornidura-kateetan zehar.

¹⁰ 362 erakunde: txikizkako merkataritza % 80,7 eta handizkako merkataritza % 19,3.

Euskadiko azoka nagusien mapa



ARABA		BIZKAIA	
Gasteiz	Abastos Merkatua	Bilbo	Erriberako merkatua
GIPUZKOA			Labayru
Donostia-San Sebastián	San Martin merkatua		Zabalguneko merkatua
	Bretxa		Deustuko merkatua
Irun	Mercairun Freskoen Merkatua		Otxarkoagako merkatua
	Uranzu azoka		Traukoko merkatua
Tolosa	Tolosako azoka tradizionala		San Inazioko merkatua
Ordizia	Ordiziako azoka tradizionala	Gernika	Gernikako azoka tradizionala
Zarautz	Merkatu Plaza	Barakaldo	Barakaldoko udal-merkatua
Zumarraga	Zumarragako azoka	Basauri	Basauriko Merkatu Plaza
		Durango	Durango udal-merkatua
		Portugalete	Portugaleteko Baserritarren azoka

Euskadiko retailaren formatuen eta "ikur handien" arabera, eta laburbilduz, alderdi hauek aipa litezke:

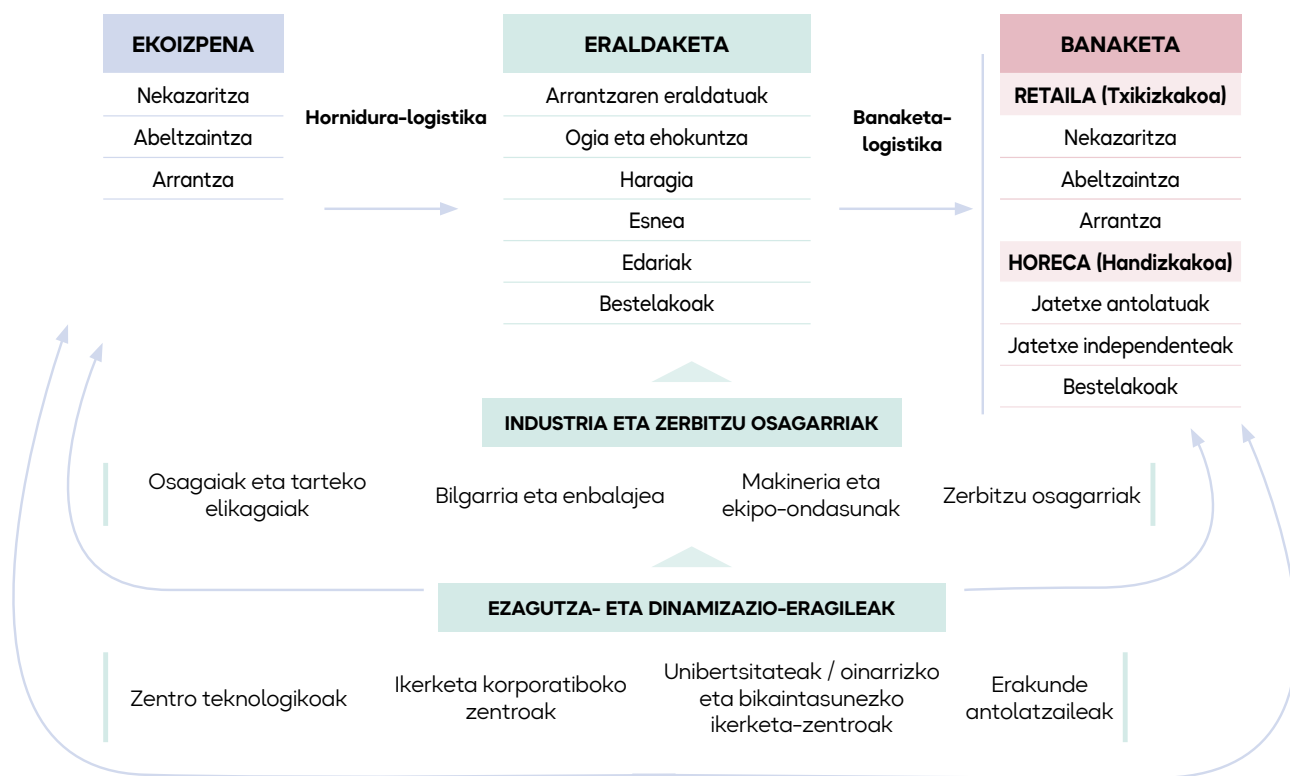
- **Supermerkatuen** formatua asko indartu da COVID krisian erakutsitako erreakzio- eta arintasun-ahalmenari esker eta horren ondorioz izandako e-commercearen integrazioari esker. Hala, formatuak hamarkadetako hazkunderik handiena izan zuen 2020an, Retail sektoreko "izarra" bihurtzeraino. Zifretan zehaztu behar da EAEko Mercadona enpresaren hitzarmenak eragindako enpleguen kolektiboa: ia 2.500 pertsona ingurura iristen da (1.095 gizon eta 1.401 emakume).
- Euskadiko **eskualdeko supermerkatu** nagusien kasuan (Eroski Koop.E. eta Uvesco), nabarmentzen dira: Bi ikurrek eskaintza ugariaren eta kalitatearen alde egiten dute, bai eta bezeroaren zerbitzuaren eta esperientziaren alde ere.
- **Hipermerkatuak** birmoldaketa-egoera baten aurrean daude, darabilten formula agortuta geratu baitu egungo mendearen lehen bi hamarkadetan.
- **Hard discounter**-ak "soft"ago dira "hard" baino, prezio-politika mantenduz eta tokiko produktura, esperientzia gehiagora eta produktu freskoen kudeaketa hobera hurbilduz. DIA (674 soldatapeko enplegatu EAEn) eta Lidl (628 soldatapeko enplegatu EAEn) enpresetako enpresa-hitzarmen kolektiboek eragindako enpleguak aipatu behar dira.
- Elikagaien sektorean, garrantzia hartu dute eta ugaritu egin dira frankiziak, 400 m²-tik beherako salmenta-aretoekin.
- **Marketplace** handiak produktu freskoak entrega azkarrekin banatzen ere hasi dira: egun bereko entrega eta asteko zazpi egunetan¹¹.
- Azkenik, **elikagaien industria** bera produktua banatzen hasi da "dark kitchen" izeneko bidez. Halaber, jatetxeen arloko ikur batzuk supermerkatu eta hipermerkatuetako linealetan agertzen hasi dira; bi joera horiek hedatzen ari dira azken urteotan.

Globalki, elikaduraren eta gastronomiaren balio-kateak hiru jarduera nagusi biltzen ditu, hauekin lotuta: ekoizpena (nekazaritza, abeltzaintza eta arrantza); eraldaketa (arrantzaren eraldatuak, ogia eta ehokuntza, haragia, esnea, edariak eta beste batzuk); eta banaketa. Azken kate-maila hori, gainera, retailaren eta Horeca kanalaren (jaketxe antolatuak, jaketxe independenteak eta beste batzuk) artean banatzen da.

Hiru "kate-maila" horiek logistika-prozesuen bidez (hornikuntza- eta banaketa-prozesuak) eta handizkako banaketa-kanalen bidez konektatzen dira. Azken horiei dagokienez, Euskadin handizkako 1.642 establezimendu daude, neurri handi batean arlo hauekin lotuak: edarien handizkako merkataritza (364); arrainak, itsaskiak eta bestelako janari-produktuak (364); espezializatu gabeko elikagaien handizkako merkataritza (332); haragiaren eta haragi-produktuen handizkako merkataritza (211); eta frutak eta barazkiak (198).

11 Amazon Fresh Madrilén eskuragarri dago, DIA discounter-arekin batera

Elikaduraren eta gastronomiaren sektorearen balio-katea



Iturria: Basque Food Cluster.

Azkenik, zifretara etorruta, Elikaduraren eta Gastronomiaren sektoreak pisu espezifiko nabarmena du Euskadin, bertako BPGd-aren % 11 inguru izatera iritsi baita, eta 96.000 pertsonarentzako zuzeneko enplegua sortzen du¹². Alde horretatik, duela 10 urte baino gehiagotik, sektoreak Basque Food Cluster-en laguntza du, Euskadiko elikagaien balio-kateko enpresa-ehunaren interesak zaintzeko; aldi berean, Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sareko kidea da klusterra.

Pertsonaren ekipamendua

Espainiako Errege Akademiaren arabera, modaren kontzeptuak erreferentzia egiten die garai bateko edo herrialde jakin bateko gaurkotasuneko usadio, modu eta ohiturei. Era berean, RAEk beste modu bat aipatzen du hura definitzeko, agian gaur egungo gizartean "moda"tzat jotzen dugun horretatik hurbilago: "gustu kolektibo eta aldakorra jantziei eta osagarriei dagokienez"

Pertsonaren ekipamenduaren sektorea, berez, sektore ekonomiko bat da, eta sektore horrek, beste industria-jarduera klasiko batzuen antzera, jarduera ugari garatzen ditu azken produktua -jantziak, oinetakoak, osagarriak- sortzeko. Jarduera horiek dira, besteak beste, produktuaren kontzepzioa eta diseinua; ekoizpen-prozesua eta kalitate-kontrola; banaketa; logistika; eta salmenta-puntuak azken bezeroari merkaturatzea.

¹² Iturria: Euskadiko Gastronomiaren eta Elikaduraren 2020 Plan Estrategikoa.

Modaren sektorearen balio-katea

Kalitate-kontrola				
Diseinua	Hornidura	Produktuen fabrikazioa	Garraioa eta logistika	Offline eta online banaketa
Prestakuntza		Branding, Publicidad, Merchandising		

Euskadik izen handiak ditu modaren sektorearen memorian grabatuta, Balenciaga erreferente nagusi gisa hartuta bai maila nazionalean bai nazioartean. Hala ere, gaur egun, euskal sektoreak ekintzailatzeko ekimen gutxi erakusten ditu modako diseinuaren eta industriaren arloan, gaur egun Euskadin dagoen modako unibertsitateko hezkuntza-eskaintza mugatuaren ondorioz: prestakuntza hori iraupen laburreko prestakuntza-zikloak eskaintzen dituzten akademiekin eta eskolekin lotzen da.

Gaur egungo agertokiak –oso globalizatua eta lehiakortasun-presio handiekin– erakutsitako pertsonaren ekipamendu-industria eta –merkataritzan, batera bizi dira, hiru euskal hiriburuen kasuan, multinazional handiak, nazioarteko diseinatzaileak, tokiko diseinatzaileak, modako euskal enpresa finkatuak eta nazioarteko, estatuko eta/edo tokiko markak uztartzen dituzten marka anitzeko dendak. Enpresa horietako batzuek hitzarmen propioak dituzte, hala nola Decathlon edo Primark enpresek¹³.

Elikaduraren sektorean eta kontsumo handiaren sektorean ez bezala, modaren sektoreak beherakada handia izan zuen salmentetan, pandemiak eragindako murrizketen ondorioz; horrek iraganeko estrategiak zalantzan jartzen zituzten balioen “iraultza” bizkortu zuen, eta estrategia horiek funtsezkoak ziren hazkundeari begira (adibidez, “fast fashion” edo moda azkarra, lehen aldiz Inditex enpresak baliatutakoa).

Alde horretatik, zenbait elementu funtsezkoak dira etengabe eraldatzen ari den modaren sektore globalizatuak bizirik jarraitu ahal izan dezan: berrikuntza teknologikoa; gizarte- eta ingurumen-erantzukizuna –modaren industria planetako bigarren industria kutsatzaileena da–; “made in Spain/ Basque Country” zigilua; markaren narratiba; komunikazioa...

Horrela, 2022rako joerak moda inklusiboago eta jasangarriago batek markatuta daude, besteak beste kontzeptu hauek baliatzen dituenak: “Upcycling”a (Hondakin birziklagarriak berrerabiltzea balio handiagoko beste produktu batzuk bihurtzeko); “Beste moda bat aldarrikatzea” (“mundu guztiari” lekua egiten dion moda); “Hondakinak berrerabiltzea”; “3D inprimaketarekin berritzea”; “Itsasoko plastikoa birziklatzea”¹⁴; “Eskulangintza berreskuratzea”; eta “Ekoizpena murriztea”¹⁵.

Segmentuak, emakumeentzako moda-segmentua nagusi da oraindik ere ehunkien sektoreko salmenta guztien ehunekoetan; ondoren datoz gizonentzako moda, etxeko arropa eta haurren jantziak. Hala ere, gizonentzako modaren eta etxeko arroparen segmentuak hazi egin dira emakumeen eta haurren gastuaren aldean.

Sektore honetako eta sektoreko segmentu guztietako omnikanalitatea errealitate oso agerikoa da. Sektorearen agertokian, denda fisikoak gero eta premia txikiagoa du saltzeko, baina, aitzitik, gero eta premia handiagoa erakusteko; komunikatzeko; nahiak sortzeko eta harritzeko –“wow efektua”–; eta kontsumitzaileari teknologia eskaintzeko erosketari buruzko erabakia hartzen laguntzeko¹⁶. E-commerceaz gain, zenbait aldaketa eta kontzeptu disruptibo sortu dira aldi berean, hala nola modaren sektorean ibilbide espezifikoak izan dezakeen metabertsua.

13 400 enplegu eta soldatapeko 200 enplegu baino gehiagorekin hurrenez hurren, EAEko 2021eko negozioazio kolektiboaren egitura-txostenaren arabera.

14 Ternuak, mendiko eta kiroleko arroparen euskal enpresak, urte batzuk daramatza Aquafil-ekin Redcycle proiektuan lankidetzan, Bermeoko (Bizkaia), Getariako eta Hondarribiko (Gipuzkoa) kofradietako sare-bilketan oinarrituta.

15 Moda sektorerako 2022ko joerak; Enfoxa Trends 2022ko urtarila; Enfokamer-Euskadiko Merkataritzaren Behatokia.

16 Espainiako Modaren Behatokia.

Zifretan, e-commerce kanalak % 20 inguruko merkatu-kuota zuen estatu-mailan 2020ko urrian (eta % 27 artekoa oinetakoen kasuan); gainera, 2021ean, Estatuko egoiliarren ia % 47k modako jantziren bat erosi zuen online. Bestalde, modako online erosketaren batez besteko tiketa 63,7 eurora jaitsi zen 2021ean 2014an erregistratutako 77 euroetatik.

Modako retailak 4.000 saltoki baino zertxobait gutxiago ditu Euskadin 2021ean (2.026 Bizkaian, 1.423 Gipuzkoan eta 485 Araban). Horiez gain, 3.000 saltoki baino gehiago lotzen zaizkio establezimendu espezializatuetako jantzi-merkataritzari. Zifra hori beheranzko joera nabarmenean kokatzen da duela hamarkada batzuek geroztik, eta duela gutxi establezimenduen % 11ko galera gertatu da 2019ko pandemiaren aurreko urtearekiko. Estatu mailan, Asociación Empresarial del Comercio Textil, Complementos y Piel (Acotex) elkarteak aurreikusten zuen modaren sektoreak 38.000 establezimendu galdu ahal izatea 2021ean.

Merkataritza-dentsitateari dagokionez, Euskadik gaur egun 1,8 moda-denda ditu 1.000 biztanleko (1,5 x 1.000 biztanleko Araban, 1,8ko ratioa Bizkaian eta 2ra arte Gipuzkoan); batez besteko dentsitate hori 3ra iristen da Donostian, 2,5era Bilbon eta 1,7ra Gasteizen.

Euskal modaren retaileko enpleguari dagokionez, gaur egun lurralde-hitzarmenen bidez araututa dago: ehungintzaren hitzarmena (indargabetua Gipuzkoan eta Gipuzkoako merkataritza orokorraren hitzarmenaren bidez arautua); oinetakoen eta larruaren merkataritzaren hitzarmena (Arabian eta indargabetua Gipuzkoan eta Bizkaian); eta oinetakoen merkataritzaren hitzarmena (Bizkaian eta Gipuzkoan indargabetua); eta, biltegi handietan, estatuko hitzarmenaren bidez (guztira EAEko 16 enpresari eta soldatapeko 6.868 enpleguri eragiten die). Hori izango litzateke El Corte Inglés-en kasua, Bilbon eta Gasteizen merkataritza-ezarpena duena (merkataritza-ekipamendu horrek bigarren puntu bat izan zuen Eibarren; azkenean 2021ean itxi zuen, logistika-zentro digitalaren proiektuak huts egitearen ondorioz). Era berean, Estatuko 4 enpresa-hitzarmen identifikatu dira, soldatapeko 700 enplegu baino gehiagori eragingo lieketenak¹⁷.

Oro har, euskal modaren sektoreak, balio-kateko kate-maila desberdinak bilduz (industria, bitartekariak, handizkakoak eta jantzien eta oinetakoen txikizkako saltokiak), 4.627 establezimendu zituen 2021ean (3.934 txikizkako merkataritzakoak; 200 inguru handizkako merkataritzakoak; eta 320 inguru jantzigintza-establezimendu).

Industriari dagokionez, eta Eustatek argitaratutako azken datuen arabera, 2017an industriak 6.000 pertsona inguru enplegatzen zituen, eta EAEko industria-sektorearen ekoizpen osoaren % 3,2 hartzen zuen. Kontzentrazio handia izan arren –merkatua 4-5 enpresa multinazional handiren artean banatzen da–, erreferentziazko euskal operadore –eta retailer– batzuk ere baditu, hala nola Ternua Group (27-28 milioi euroko fakturazioa) edo SKFK (azken urteotan hazten ari diren enpresak. Kasu horietan, hazkundera honelakoei esker gertatu da:

- denda propioak gako-hirietan; zuzeneko kudeaketako corner-ak; eta/edo nazioarteko *showroom*ekin merkatu estrategikoetan egindako lana.
- e-commerce propioa eta hirugarrenen plataformen bidez.

Aldi berean, aipatu behar da bigarren eskuko plataformen gorakada, APPen garapenaren bidez; Wallapop eta Vinted nagusi dira estatuko merkatuan, eta 2020an diru-sarreraren % 50etik gorako hazkundera izan zuten.

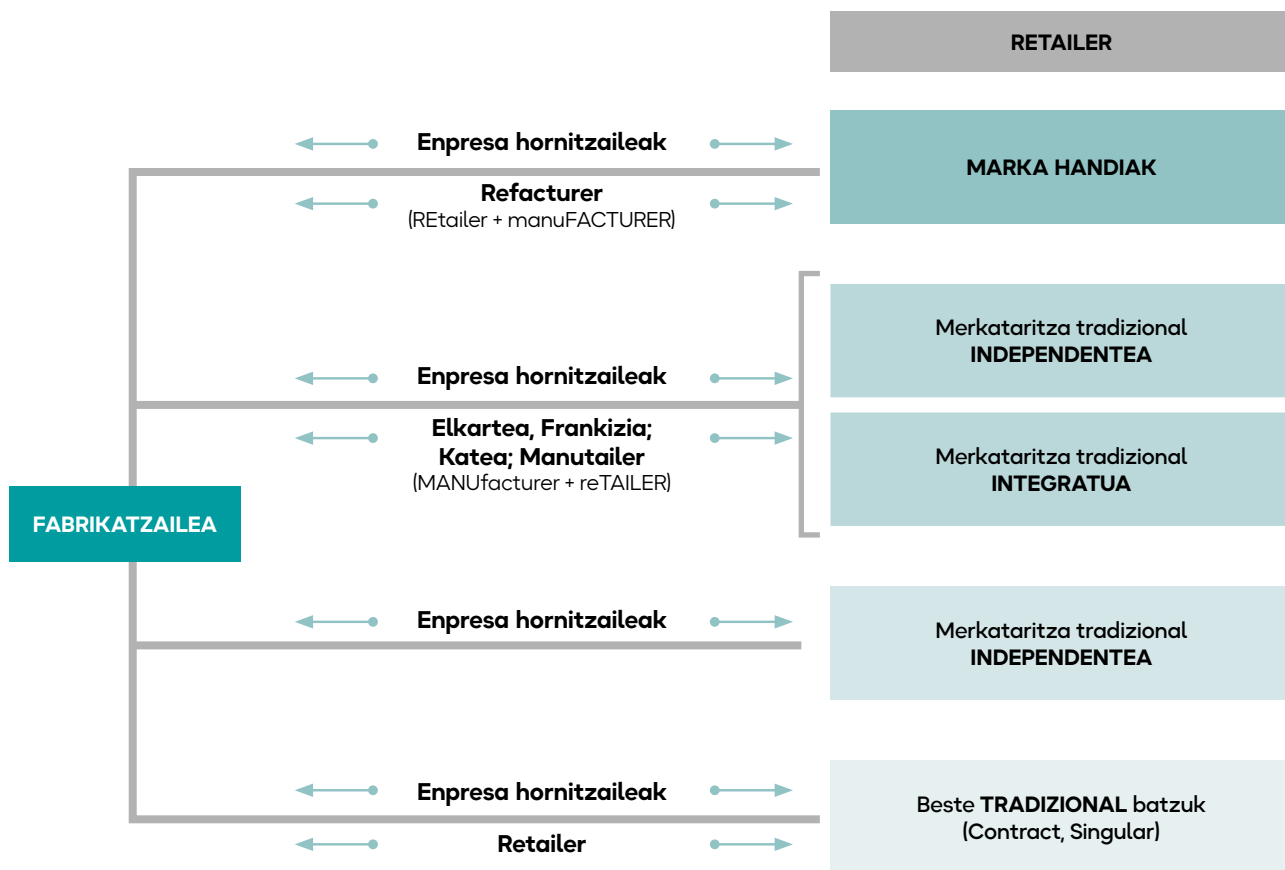
¹⁷ Decathlon España (417 lanpostu); Primark Tiendas (197 lanpostu); Kiabi España (46 lanpostu); Punto Roma (31 lanpostu) Adidas España (24 lanpostu).

ETXEKO EKIPAMENDUA

EAEko etxeke ekipamenduaren sektorea –neurri handi batean etxebizitzaren azpisektoreak markatuta– sektoreko eskaintzak karakterizatzen du egituraren aldetik, eta, nagusiki, honako errealitate hauek:

- banaketa-talde handien nagusitasuna (nazioarteko kateak eta/edo azalera espezializatu handiak, batez ere prezio baxu eta ertaineko segmentuan kokatuak, kontsumitzaileen buruetan marka-posizio handia dutenak). EAEn ezarritako enpresen kasuan, esaterako, Ikea, Conforama, Leroy Merlin...
- atzera egiten ari den eta zatikatuta dagoen ohiko merkataritza tradizionala; oro har, balio erantsia eskaini nahi du erosketa-prozesuan (barrualdeen dekorazioa...), eta erdi- eta/edo goi-segmentuan jardun nahi du. Agertoki horretan, aldi berean, hauek bereizten dira:
 - integratu gabeko merkataritza tradizional independentea: ugariena, baina gero eta "espazio" gutxiago duena.
 - integrazio- edo lankidetzatza-modu desberdinak aukeratu dituen merkataritza tradizionala (elkartea, erosketa-taldeak, frankiziak, denda-kateak, etab.). Eta, planteamendu elkartu horren aldagai minoritario gisa alderantzizko zentzuan... "industria"ren merkataritza: denda propioekin eta/edo frankiziadunekin aurrerantz integratzea aukeratzen duen fabrikatzailea, bere marka-irudia eta nabarmentasuna indartuz (MANUTAILER = MANUFACTURER + reTAILER). Kasu horretan enpresa hauek sartuko lirateke: Kibuc; Círculo Muebles; Global Deco; Grupo Intermobil; Grupo Ventura; Merkamueble; Nattex, etab.
- Eta bi multzo handi horiei beste segmentu txiki batzuk batzen zaizkie:
 - Banaketa handiko prezio/produktu baxuenen segmentuan jarduten duen merkataritza tradizionala (normalean tokiko enpresa lehiakorrak eta nolabaiteko tamaina dutenak): horrelako enpresak marka handiekin lehiatzen dira, baina haien kasuan prezioak garraioa, instalazioa, muntaketa eta abar barnean hartzen ditu.
 - Contract eta/edo antzeko segmentua (altzari berezia): merkatu-nitxo oso zehatzetara zuzentzen da, eta, normalean, balio erantsi handikoetara (ekipamendu kolektiboetarako altzariak: enpresak, dendak, eskolak, ospitaleak, bizilagunen higiezinak, hotelak... bulegoen mugan). Normalean, fabrikazioa ere integratzen du, egituratua nahiz elkartua.
 - Online merkataritza: gero eta handiagoa izan arren eta enpresa batzuek online soilik jardun arren, ez da berezko kolektibo bat, baizik eta aurreko segmentuetako enpresek ere erabiltzen duten salmenta-kanala.

Etxeko ekipamenduaren balio-katea



Iturria: Altzarien euskal sektorearen Plan Estrategikoa; Eusko Jaurlaritzako Merkataritza Saila eta Euskomer -Euskadiko Merkataritza Federazioa-.

"Zifra handien" atalean, EAEk **txikizkako 3.200 saltoki baino gehixeago zituen 2021ean etxeko ekipamenduaren arloan**, honela banatuta: 1.726 Bizkaian (565 establezimendu Bilbon), 1.073 Gipuzkoan (288 establezimendu Donostian), eta 410 Araban (340 establezimendu Gasteizen). Parke komertzial horretan, bestalde, EAEko altzariaren azpisektorea nabarmentzen da kopuruetan, 1.221 establezimendu baitzituen 2021ean bertan.

Ikuspegi sektoriala zabalduz eta etxeko ekipamenduaren balio-katea osatuko luketen establezimenduen multzoa barnean hartuz (fabrikazioa, handizkako eta txikizkako merkataritza eta konponketa), Euskadin 4.166 establezimendura arte kontabilizatuko lirateke (457 fabrikatzaile; 192 bitartekari eta handizkako; 3.209 txikizkako saltoki; eta 308 konponketa-establezimendu). Ildo horretan, HABIC-Euskadiko ekipamendu-, altzari-, eta diseinu-klusterra aipatu behar da: kolektibitate, etxe, ospitale, hotel, bulego eta lan-inguruneetarako ekipamendu-enpresak biltzen ditu.

Eskariari dagokionez, era berean, hondoko elementu garrantzitsu batzuek baldintzatzen dute azken hamarkada bat baino gehiagotik birmoldatzen ari den eta merkataritza-establezimenduen kopurua galtzen jarraitzen duen azpisektore honen hazkundea (2018tik 2021era bitartean, Euskadik txikizkako saltokien % 11 inguru galdu ditu etxeko ekipamenduaren arloan). Hona elementu horiek:

- Euskal biztanleriaren zahartzeak eta etxe gazteak sortzeko zailtasun ekonomikoak -familia-moduen aniztasun gero eta handiagoak arinduta ere (pertsone bakarreko etxebizitzak hazkundeak bereziki)- joera-agertoki "motela" edo hazkunde txikikoa ezartzen du.
- Etxebizitzaren merkatuak eta, oro har, egungo aurreikuspen ekonomiko eta ziurgabetasun handikoek "hazkunde-motel" baten aurrean jartzen gaituzte.

- Gainera, euskal kontsumoa mugikortasunera, aisialdira, produktu berritzaile teknologikoetara... bideratu da, eta halakoek familia-errentaren gero eta zati handiagoa xurgatzen dute, altzarien eta etxeko ekipamenduaren kaltetan eta atoniaren eta "slow" bilakaeraren ikuspegi hori indartzen dute.
- Etxeko altzariaren/ekipamenduaren balio-eskaria erabilgarritasunaren, diseinuaren, formaren, itxuraren, materialaren eta abarren arabera egiten da; edo modaren edo erabilera-joeraren arabera ematen zaion berritasunaren arabera... eta hori guztia prezioaren arabera iragazita edo haztatuta. Azpisektore honetan gaur egun eskualdatzen/jasotzen den balioa honako hauei lotuta dago:
 - Funtsean, balio funtzionalari (produktu ukigarriak definitua: kalitatea, akabera, eskaintzen duen oinarritzko erabilgarritasuna...)
 - Halako osagarri emozional bati (diseinuari, formari, itxurari, berrikuntzari lotua) segmentu ertain eta altuetan.
 - Eta oso balio sozial txikiari beste ondasun iraunkor batzuekin alderatuta (automobilak, kontsumo-elektronika...).
- Kontsumitzailea beste produktu eta zerbitzu batzuetan oso dinamikoak diren kontsumo-ildoekin ohitua dago, eta gaur egun ez du proposamen erakargarriarik aurkitzen eta erosteko ilusioa sortzen dionik etxearen merkatuan. Horregatik, eskariak erosle puntual gisa jarduten du neurri handi batean: premiaren arabera, erosketa espezifiko bakoitzean zentratzen da... salmenta-puntuarekin harreman iraunkorrik izan gabe.
- Salmenta-puntua espazio kritikoa da salmentan (COVID aurreko garaietan kalkulatzen zen sektoreko salmenten % 80 denda/erakusketaren espazio fisikoan egiten zela ¹⁸). Nolanahi ere, oraindik ere nagusitzen da bezeroekiko harreman-lekuaren ikuspegiari buruzko esposizio-lekuaren ikuspegia, eta, besteak beste, saltokiaren animazioari buruzko defizitak eta/edo dendan elementu teknologikoen falta, etab. nabaritzen dira.

Deskribatutako lehiakortasun-esparru labur horretan (eskaintza eta eskaria), pertsonak edo enpleguek (6.120 langile baino gehiago -% 62 emakumeak- eta EAEko etxeko ekipamenduaren balio-kate osoko 8.211 soldatapeko langile arte), halaber, funtsezko garrantzia hartzen dute sektorearen eraldaketan:

- Merkatariak, enpresa-kudeatzaile eta enpresa-pabiloiaren orientatzaile eta dinamizatzaile gisa.
- Saltzaileak, gaur egungo testuinguruko irudi estrategiko gisa. Nabarmenezkoa da merkataritzaz alderdiarekin batera ezinbesteko osagai tekniko progresibo bat konbinatzen duela, dekorazioaren nahiz produktuaren alderdian.
- Back office enpleguek (muntatzaileak bereziki), sektorearen gainbeherarekin lotutako prekarizazioaren alderdi handi bat kontzentratu dutenak. Hala eta guztiz ere, funtsezko elementu dira zerbitzuaren kalitatearen eta bezeroen gogobetetasunaren alorrean.

ENPLEGUA TXIKIZKAKO MERKATARITZAN

EAEko txikizkako merkataritza-sektoreak **82.130 lanpostu sortu zituen** guztira 2021ean; hau da, **EAEko biztanleria okupatuaren % 11** inguru. Gainera, merkataritzaren sektorean okupatutako langileen bi heren emakumeak dira.

EHala ere, sektoreak establezimendu-kopuru handia galdu duen arren, enpleguari dagokionez, **euskal retailak % 3,5 enplegu gehitzea lortu du 2014-2019 aldi osoan**. Soldatapeko enpleguaren bultzadan oinarritu da hazkunde hori (+% 10,5); 2021ean, euskal retaileko enpleguaren bi heren inguru (53.876 enplegu) hartzen zituen.

Enplegu autonomoak, aldiz, murrizketa sistematikoa eta egiturazkoa jasan du azken hamarkadan kotizatzaileen kopuruari dagokionez: zazpi urtean, afiliazioen % 10 baino gehiago galdu du. Enplegu autonomoaren urte arteko galera-joera, gainera, indarra hartu du urteek aurrera egin ahala (2014ko -% 0,2tik 2018ko -% 2,5era arte).

Pandemia 2020an agertzean, enplegu-galera globala % 2koa izan zen euskal retailean. Beherakada antzekoa izan zen soldatapeko kolektiboaren eta kolektibo autonomoaren kasuetan (neurri batean ABEEEk eta LAJUek (CATA) -autonomoen kasuan- moteldu zuten beherakada hori).

2021ean, 2018-2019ko enplegu-mailetara iritsi gabe, berriro hazi zen soldatapeko enplegua (+% 1). **Enplegu autonomoaren kasuan, 2020tik 2021era bitarteko bilakaera lehen aldiz "ez-negatiboa" izan zen** seriean 2014az geroztik. Horrela, aurreko urtekoaren antzeko 28.254 afiliaturen mailarekin, baliteke "lurzoru" bat aurreratu ahal izatea azken urteotan euskal merkataritzan norberaren konturako enpleguan izandako galera sistematikoa.

Euskadiko merkataritza-sektoreko enpresarien eta autonomoen artean nabarmendu beharreko beste joeretako bat da **kolektibo migratzailea hartzen ari den gero eta pisu handiagoa**. Zifretan, EAEko merkataritzako enpresarien eta autonomoen proportzioa bikoiztu egin da 2007tik 2021era bitartean 44 urtetik beherakoen artean. Izan ere, 2021ean eta Estatuaren eremuan, merkataritza-sektoreko 100 enpresaritatik 22 eta 100 autonomotatik 32 -30-44 urte bitarteko adin-segmentuetan eta 30 urtetik beherakoen artean, hurrenez hurren- atzerriko herrialdeetatik datoz. Gai hori funtsezkoa da sektoreko belaunaldi-erleboan eta euskal gizarte gero eta zaharrago baten esparruan.

Merkataritzako enpleguari buruzko ezaugarri batzuk labur-labur aipatzeko, honako elementu hauek nabarmendu behar dira¹⁹:

- Estatuko merkataritza-sektoreko enplegu osoaren % 40 inguru **denda eta biltegietako merkatarien eta saltzaileen okupazioak osatzen du**; izan ere, okupazio hori Estatuko enpleguaren % 6,4 da, eta **automatizazioko batez besteko arriskuaz ohartarazten du**.
- **Lan-merkatuan gehien baloratutako gaitasunak laguntza ematearekin eta zaintzarekin edo informazioaren arloko gaitasunekin** lotuta daude; gaitasun horiek **garrantzia hartzen dute merkataritzaren pixkanakako "serbitizazioa"**n.
- Merkataritza-sektoretik datozen langabeen % 52k beste sektore batean aurkitzen dute enplegua; bestalde, merkataritzako langileen artean, % 61 ez da sektore horretatik eratorri.

Merkataritza-sektorean, **behin-behinekotasuna nabarmentzen da kontratazio berrian**; horrela, 10 kontratutik 9 baino gehiago aldi baterakoak dira, eta horietako % 10ek bakarrik dute urte erditik gorako iraupena. Era berean, heren bat baino gehiago lanaldi partzialeko kontratuak dira²⁰. Bilakaera horrek COVID ondoko datuak sakontasunez aztertzeke eskatzen du, merkataritza-sektorearen barne-erlaldaketa islatzeko: handizkako merkataritzak txikizkakoaren aldean dituen ezaugarri desberdinak, automobilaren salmenta eta konponketa eta langileen sektoreko sarrera-irteeren fluxuak, enplegu-tipologiaren arabera. Erlaldaketa horrek enpleguak merkataritza-sektorean duen kalitatea ondo zaintzea dakar.

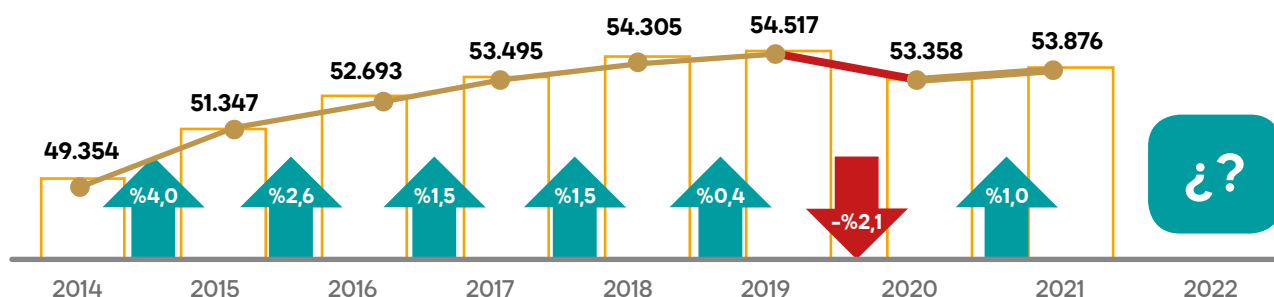
¹⁹ Iturria: Ostalaritza eta merkataritza: lan-dinamika, etorkizuneko enplegua eta bi sektoreei lotutako gaitasunak.

²⁰ Iturria: Enplegua merkataritzan eta ostalaritzan COVID-19aren inpaktuaren ondoren. 2020ko abuztua.

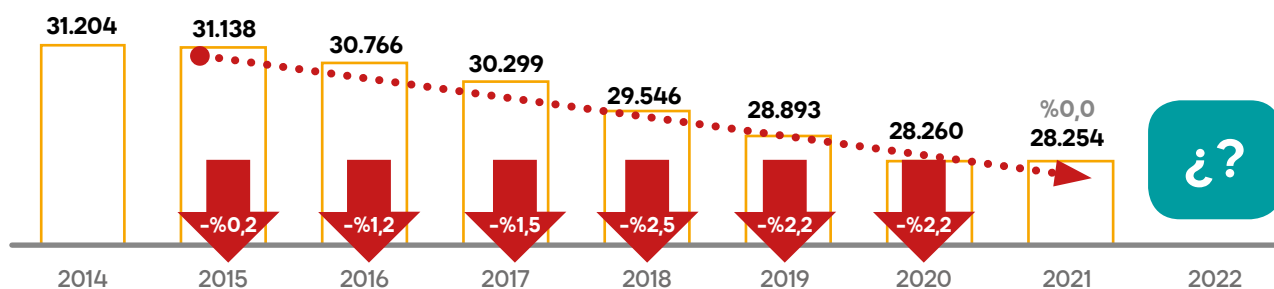
ENPLEGUA EUSKAL RETAILEAN

SOLDATAPEKO ENPLEGUAREN VS ENPLEGU AUTONOMOAREN BILAKAERA

SOLDATAPEKO ENPLEGUAREN bilakaera EAEko txikizkako merkataritzan. 2014-2021



ENPLEGU AUTONOMOAREN bilakaera EAEko txikizkako merkataritzan. 2014-2021



Iturria: Geuk egina, Inklusioko, Gizarte Segurantzako eta Migrazioetako Ministeriotik abiatuta. Gizarte Segurantzaren Diruzaintza Nagusia.

MERKATARITZA-SEKTOREKO OKUPAZIO NAGUSIAK

Sektoreko okupazio ohikoenak 2019an

	%	metat. %
Denda eta biltegietako merkatariak eta saltzaileak 522	38,6	38,6
Agente komertzialak eta artekariak 332	7,3	45,9
Garraiatzeko eta biltegitratzeko peoiak 933	5,3	51,2
Mekanikariak eta makinaren konpontzaileak 723	4,9	56,1
Kutxazainak eta billete-emaileak 523	4,3	60,4
Handizkako eta txikizkako saltokietako kudeatzaileak 142	3,5	63,9
Bezeroarentzako informazio-zerbitzuko langileak 422	3,1	67
Manufaktura-industriako peoiak 932	2,8	69,8
Beste saltzaile batzuk 524	2,5	72,3
Erregistro materialen eta garraioaren langile arduradunak 432	2,2	74,5

Oharra: itzaleztatuta, saltzaileak (52. taldea); grisez, beste batzuk

EUSKADIKO TXIKIZKAKO MERKATARITZAREN EZAUGARRI NAGUSIAK

Euskal tokiko merkataritzaren egungo errealitatea kokatzeko, partaidetza-prozesu bat ireki da analisi diagnostikoaren esparruan merkataritza-sektore elkartu osoari dagokionez. Prozesu horretan parte hartu dute, online galdetegiaren bidez, euskal geografiako 400 saltokik baino zertxobait gehiagok (191 Gipuzkoatik, 176 Bizkaitik eta 52 Arabatik), 2022ko otsailean eta martxoan zehar.

Kasuan-kasuan, behean aurkezten diren elementuetako batzuk 2020ko edizioiko Merkataritzaren Barometroan jasotako informazioekin ñabartzen eta osatzen dira:

a. Kanal anitzeko estrategien garapenaren inguruan sentsibilizatutako merkataritza. Horrela, 3 saltokitatik 2k online kanala eta offline kanala konbinatzen dituzte gaur egun beren negozioan. Neurri handi batean, denda fisikoan eta sare sozialetan (% 70 inguru) eta denda fisikoan eta telefonoz/whatsappez oinarritzen da konbinazio hori (% 59 baino gehiago). Online eta offline estrategien konbinazioa gehiagotan gertatzen da sektorean ekipamendu pertsonalaren arloan (batez ere sare sozialen bidez). Ildo horretan, 2022an, saltokien % 87 inguruk zuen saltokiaren profila sare sozialetan (Instagramen eta abar).

b. Nolanahi ere, online kontzepzioa oso oinarritzkoa da gaur egun euskal merkataritzan, eta bezeroaren esperientzia ez da oraindik omnikanala:

2020an, saltokien % 16k bakarrik eskaintzen zuen online zerbitzua globalki (*2020ko merkataritzaren barometroa*); gainera, 2022an irekitako partaidetza-prozesua kontuan hartuz, saltokien heren batek baino gehiagok ez die bezeroei eskaintzen kanala aldatzeko aukera, eta % 27k soilik jotzen du egokitzen online erosketara denda fisikoari gehitzea.

Izan ere, euskal merkataritzaren omnikanalitateari buruz, gaur egun, ez dago planteamendu argirik. Saltokien % 60k inguruk ez du ezer erantzuten galdetzen zaienean kanal batetik beste batzuetara pasatzeko aukerari buruz eskaerak erosteko, jasotzeko edo itzultzeko; eta % 34,3k argi eta garbi adierazten du ezinezkoa dela. Beraz, oso minoritarioa da (% 5,6) eskaintzan omnikanaltasunerantz eboluzionatzeko premia barneratuta duten eta beren negozio-ereduan hori garatzen duten saltoki parte-hartzaileen ehunekoa.

c. Negozioaren kudeaketako profesionalizazio mugatua

Txikizkako saltokien % 77,6 pertsona fisiko gisa ustiutzen dira (enpresari indibiduala: % 72,7; ondasun-erkidegoa: % 4,9)²¹. Errealitate horrek agerian uzten du sektoreko profesionalizaziorik eza, negozioko erantzukizun pertsonala mugatzen duen sozietate-forma baten mende eratzten ez baita.

Bestalde, negozioen kudeaketan teknologia txertatzeari dagokionez, lau dendetatik batek ozta-ozta monitorizatzen eta neurtzen du bezeroekiko harremana horretarako software espezifikoaren bidez. Gainera, heren bat "bere intuizioaz fidatuko litzateke", eta % 22,2k adierazi du ez duela neurtzen edo monitorizatzen bezeroekiko harremana. Horrela, inkestatutako denden erdiak baino gehiagok bezeroen jarraipena ez egiteak argi uzten du gaur egun defizit handia dagoela merkataritza-sektorearen barne-kudeaketaren mailan.

d. Parte-hartze handiagoa tokiko marketplaceetan vs presentzia txikia plataforma handietan

Saltoki parte-hartzaileen % 30 inguru marketplacerean batean egongo litzateke: ehuneko hori % 42ra arte igoko litzateke ehun urtetik gorako saltokien artean eta % 55 ingurura arte Donostiako saltokien artean. Kasu honetan, nabarmentzekoa da saltoki parte-hartzaileek tokiko marketplaceetan duten parte-hartzea: litekeena da tresna horrek lehen oinarri eta ikaskuntza gisa jokatu izanak erakusleho birtual baten garapenari begira. Bestalde, plataforma jeneralistetako (Amazon edo Aliexpress) presentzia oso urria da.

21 Iturria: 2020ko Merkataritzaren Barometroa. Enfokamer.

- e. Sektoreak aurrean dituen erronken kontzientzia orokorra hartzea;** batez ere, negozioa herritarren eskari berrietara egokitzeari dagokionez –% 80ren aburuz, garrantzitsua edo oso garrantzitsua da–.

Illo horretan, saltokien % 73 inguruk uste du etorkizuneko denda fisikoak ez direla gaur egungoak bezalakoak izango; eta saltokien erdiak gutxi gorabehera uste du saltokia gero eta gehiago izango dela erakusleho/topaleku bat eta transakzioak neurri handi batean online egingo direla. **Ikuspegi hori ezkorra da oro har**, % 57k baino gehiagok esaten baitu denda fisikoa desagertu egingo dela ehuneko handi batean.

Gainera, zehazkiago nabaritu da sektorean premia dagoela zerbitzu berriak eta hobekuntzak sartzeko negozioaren barne-kudeaketan. Esate baterako:

- Salmenta-langileen profesionalizazioa hobetzea eta ordainketa-modalitate berriak gehitzea (Bizum, PayPal, kriptodirua...); eta etxerako entregak edo bilketa-puntuetakoak elikadura eta eguneroko ondasunen saltokien kasuan.
- Profil profesional berriak (sare sozialen kudeatzailea, eduki-sortzailea, merchandiser...) eta arreta pertsonalizatua oinarritutako zerbitzuak (shopper langileak, nutrizio-aholkularitza, estetikoak, etab.) txertatzea pertsonaren ekipamenduaren eta etxeko ekipamenduaren arloetan.

- f. Aukeraren aniztasunak eta sakontasunak dituen mugak hobetzeko beharra nabarmena da euskal saltoki parte-hartzaileen artean;** izan ere, puntuaziorik onena lortzen du (5 puntutik 4) merkataritza- eskaintzak hobetu beharreko lehiakortasunaren hobekuntzaren faktore gisa. Errealitate horrek agerian uzten du euskal retailak espezializatzeko eta bereizteko estrategiak garatzeko duen premia.

- g. Saltzaileen aholkularitza eta arreta dira –sektorearentzat berarentzat– denda fisikoaren indargune nagusia** (5 puntutik 4); horrek agerian uzten du indartu egin behar dela dendan izaten den esperientzia pertsonalizatua, areagotzen ari den eskaera "hipersegmentatu"aren aurrean.

- h. Zahartzea eta belaunaldi-erleborik eza.** EAEko txikizkako merkataritza-sektoreko kudeatzaileen batez besteko adina 52 urtekoa da, eta, 2020an, establezimenduen % 45 inguru 54 urtetik gorako norbaitek kudeatzen zituen ²². Errealitate horrek agerian uzten du garrantzitsua dela belaunaldi-erleborako estrategiak ezartzea gaur egun lehiakorra den negozio-eredua duten saltokietan.

- i. Merkataritza-sektoreko kudeatzaileen artean kolektibo migratzaileak gero eta garrantzi handiagoa izatea:** retaileko enpleguaren karakterizazioari buruzko kapituluari adierazten zen bezala, gero eta gehiago dira beste herrialde batzuetatik datozen merkataritza-sektoreko ekintzaileak. Gaur egun, merkataritza-kudeatzaileen % 3 baino gehixeago atzerritarrak dira jatorriz, Enfokamer-en Barometroaren datuen arabera.

- j. Eta, azkenik, pandemiaren efektuak:** pandemia 2020an agertzeak aldaketa garrantzitsuak eragin ditu kontsumo- eta interakzio-moduetan merkataritza-sektoretik bertatik. Horrela, aipatutako e-commerceren hazkundeaz gain, nabarmendu behar da sendotu egin dela ordainketa egiteko orduan kreditu-txartela erabiltzeko ohitura: 2020an, sektoreko salmenta-eragiketen % 49,0 datafono bidez egin ziren (2019ko Barometroan % 38,1). Errealitate hori elikagaien arlora ere hedatu da (2020an % 39 vs 2019an % 22,7).

Globalki, 2020an sektoreak salmenten % 32,5eko beherakada jasan zuen 2019arekiko, eta saltokien % 16 eskasak aipatzen zuen turisten fluxua (2019an lortutako % 31ko maximo historikoaren aldean).

Informazio gehiago nahi izanez gero, ikus 7. laguntza-dokumentua (Merkataritzako partaidetza-prozesuaren emaitzen txostena)

ESKARIARI BURUZKO INKESTAREN FITXA TEKNIKOA

419 ENPRESA

Euskadiko merkataritza-establezimenduei egindako web-inkesta

Aztergai den unibertsoa EAEko merkataritza-establezimenduek osatzen dute (13.103 merkataritza-establezimendu, Eustaten Jarduera Ekonomikoen Direktorioaren arabera).

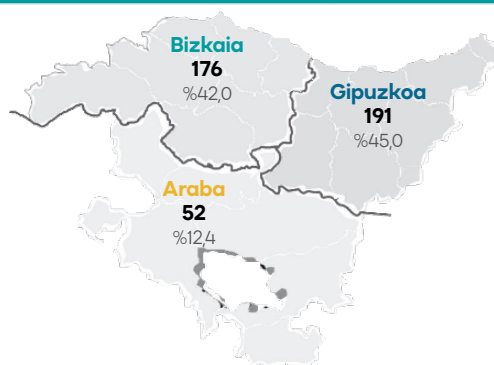
Aldi baterako hasitako lana

2022ko otsailaren 23tik martxoaren 31ra (biak barne)

CAWI (Computer Assisted Web Interview) sistemarekin egindako web bidezko inkesta, proiektuaren webgunearen bidez (www.merkataritza2030.eus) eta sektore- eta gremio-elkarteen bitartez.

Laginen karakterizazioa

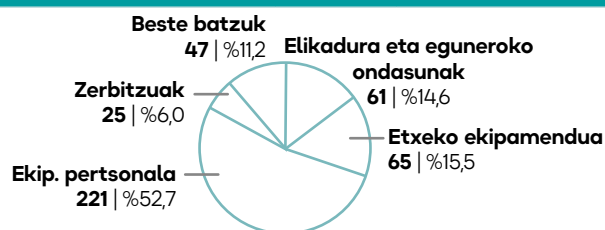
Lurralde Historikoa



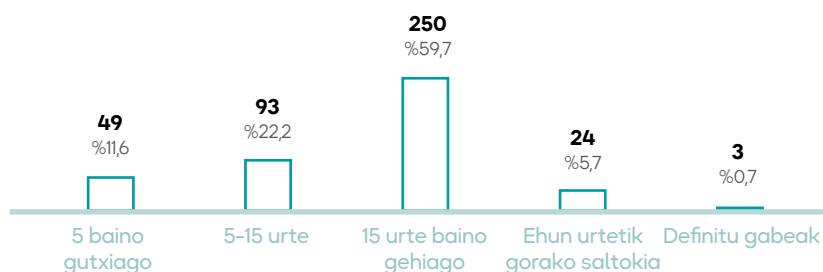
Hiriburuak eta udal-dimentsioa

Donostia	55	%13,1
Bilbo	70	%16,7
Gasteiz	29	%6,9
Gipuzkoako gainerakoa	136	%32,4
Bizkaiko gainerakoa	106	%25,3
Arabako gainerakoa	23	%5,5

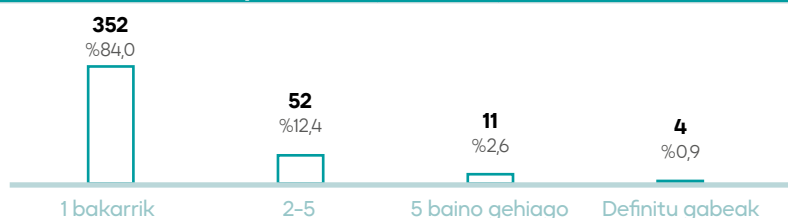
Jarduera-sektorea



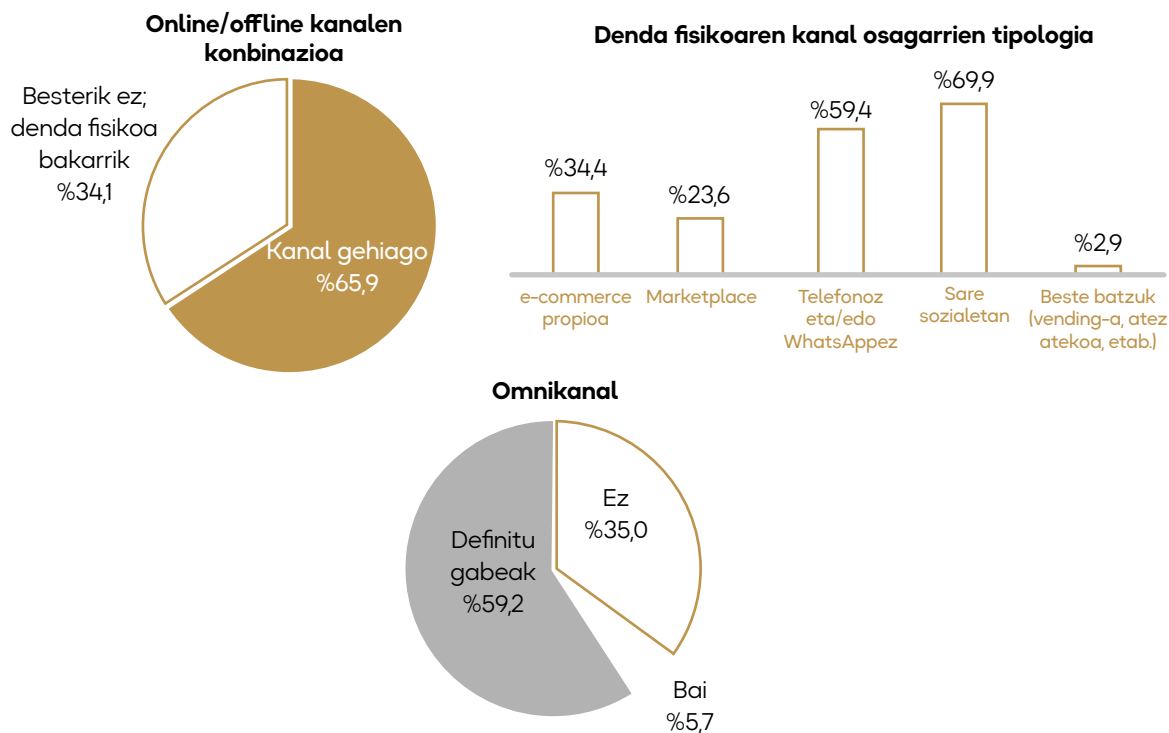
Antzintasuna



Establezimendu-kopurua



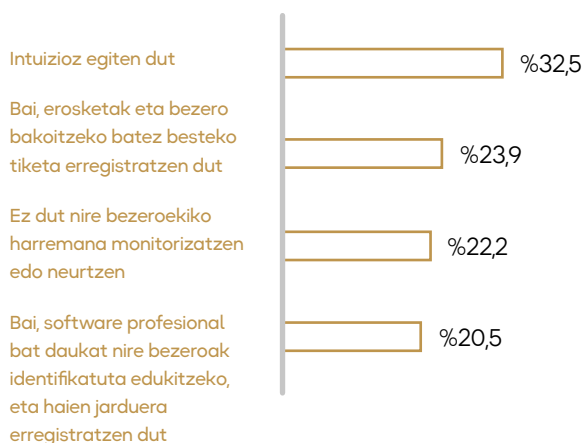
MNIKANALITATEA EUSKADIKO MERKATARITZA-SEKTOREAN 2022AN



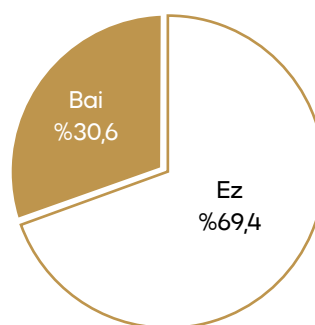
Iturria: Geuk egina, Euskadiko 419 saltokiri egindako inkesta-prozesutik abiatuta (2022ko otsaila-martxoa).

KUDEAKETA ETA PRESENTZIA MARKETPLACEetan

Bezeroekiko harremana monitorizatzea eta neurtzea



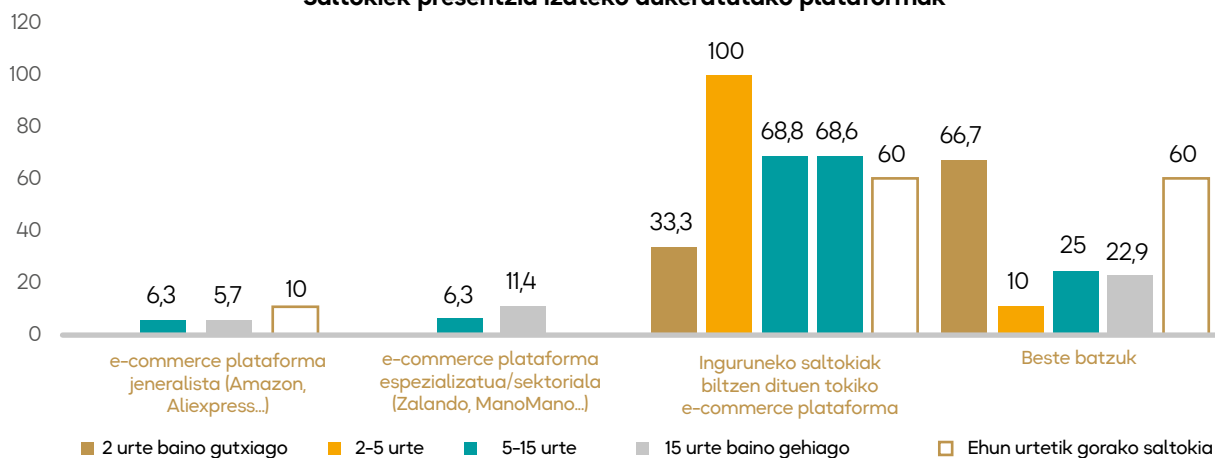
Saltokiaren presentzia marketplaceetan



Iturria: Geuk egina, Euskadiko 419 saltokiri egindako inkesta-prozesutik abiatuta (2022ko otsaila-martxoa)

EUSKAL MERKATARITZA-SEKTOREAREN KARAKTERIZAZIO LABURRA 2022an

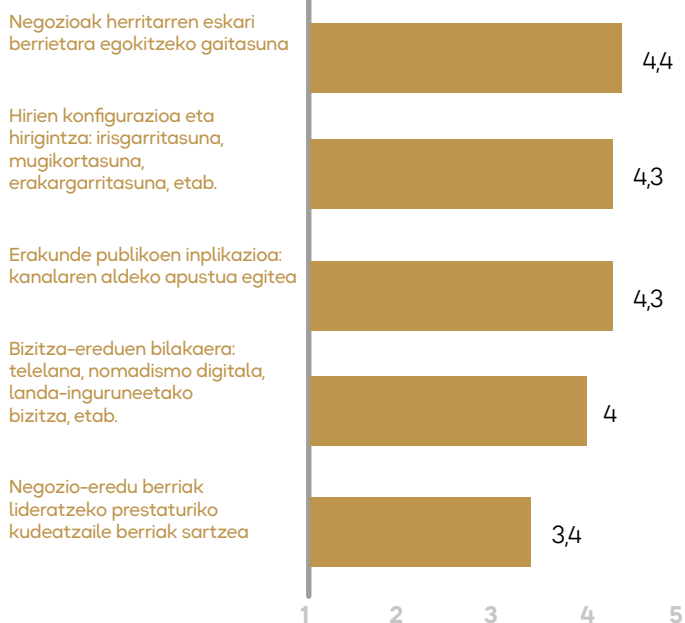
Saltokiek presentzia izateko aukeratutako plataformak



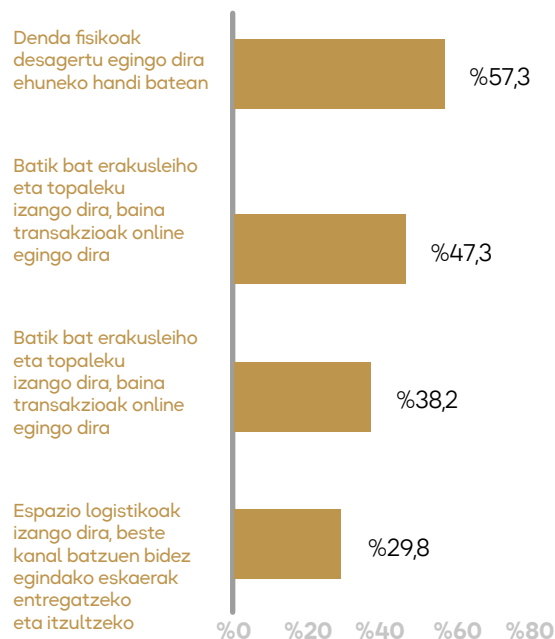
Iturria: Geuk egina, Euskadiko 419 saltokiri egindako inkesta-prozesutik abiatuta (2022ko otsaila-martxoa).

MERKATARITZA-SEKTOREAK ANTZEMANDAKO ERRONKAK, INDARGUNEAK ETA PUNTU KRITIKOAK

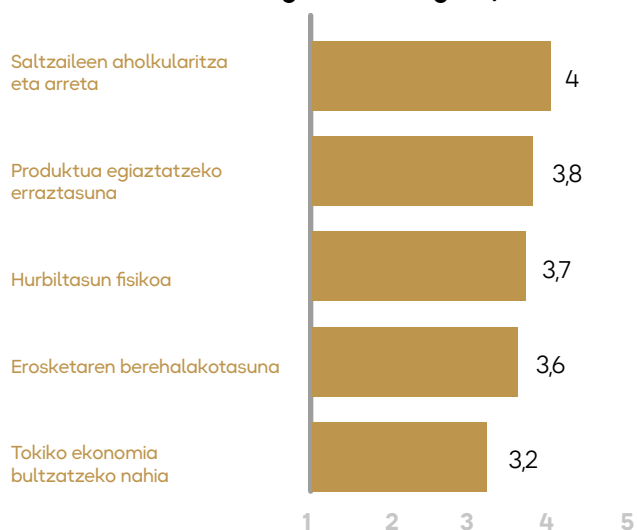
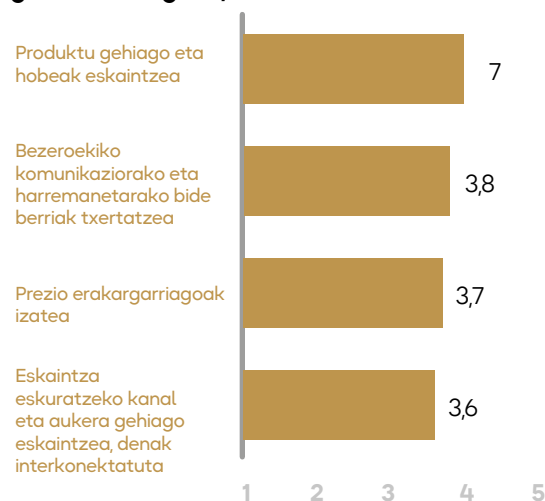
Erronka sektorialak (batez besteko garrantzia: 1-gutxi; 5-asko)



Etorkizuneko denda fisikoen bilakaera



Iturria: Geuk egina, Euskadiko 419 saltokiri egindako inkesta-prozesutik abiatuta (2022ko otsaila-martxoa).

Denda fisikoko erosketaren indarguneak denda fisikoan (batez besteko garrantzia: 1-gutxi; 5-asko)**Merkataritza-eskaintzaren lehiakortasuna hobetzeko faktoreak (batez besteko garrantzia: 1-gutxi; 5-asko)**

Iturria: Geuk egina, Euskadiko 419 saltokiri egindako inkesta-prozesutik abiatuta (2022ko otsaila-martxoa).



EUSKADIKO HANDIZKAKO MERKATARITZA: BITARTEKARIAK ETA HANDIZKAKO MERKATARITZA

Handizkako bitartekaritza- eta merkataritza-jarduera esanguratsua da euskal retailaren barruan, baina txikizkako merkataritzatik bereizitako gizarte- eta hiri-logika baten barruan kokatzen da, arrazoi hauengatik:

- Ez du harreman zuzenik azken kontsumitzailearekin edo merkataritza-eskariarekin.
- Ez dago hirien eta auzoen hirigunean, eta ez du gizarte-kohesiorako fluxurik sortzen hiri-bilbean.
- Jarduera logistikoarekin eta mugikortasunarekin lotura estua du; gaur egun, sektore horretan eraldaketa estrategiko sakona gertatzen ari da. Alde horretatik, nabarmentzekoa da Eroski Taldea eta UVESCO/BM/Super Amara elikagaien banaketa-enpresek Euskadiko Mugikortasun eta Logistika Klusterrean izandako parte-hartzea. Klusterrak 2021ean 10.750 milioi € fakturatzen zituzten eta guztira 57.629 enplegu sortzen zituzten 111 enpresa biltzen ditu.

Zifretan, **jarduera-talde horrek** (EJSNren 46. taldeari dagokio²³) **10.349 establezimendu** zituen guztira 2021ean (handizkako merkataritzako 6.813 establezimendu eta 3.536 bitartekari).

- Lurraldeari dagokionez, Bizkaiak biltzen du handizkako merkataritza-jardueraren zati handiena (EAEko establezimenduen % 55); ondoren, Gipuzkoa dator, 3.272 establezimendurekin; azkenik, Araban 1.379 handizkako bitartekaritza- eta merkataritza-establezimendu daude.
- Azpisektoreka, eta handizkako merkataritzaren esparruan, janari-edarien handizkako merkataritza-establezimenduak nabarmentzen dira (1.638 establezimendu). Ondoren, handizkako merkataritza industrialak dator (1.091 establezimendu), eta etxeen eta altzarien arlokoa (717 establezimendu).

Beraz, txikizkako merkataritza-establezimenduen kopurua (23.103 establezimendu) eta handizkako establezimenduen/bitartekarien kopurua (10.349 establezimendu) gehitzen badira, **merkataritza-sektore osoak euskal ekonomiako establezimendu guztien % 20 inguru hartuko luke.**

Bilakaerari dagokionez, eta **txikizkako merkataritzaren antzera, azpisektore honek efektibo-kopuru handia galdu du azken hamarkadan (establezimendu-kopuruaren % 25 inguru murriztu da).** Beherakada hori intentsitate desberdinarekin gertatu da, bai bitartekaritzan bai handizkako merkataritzaren arlo guztietan, eta % 32raino igo da etxeko ekipamenduaren/altzariaren handizkako merkataritzan, % 29 janari-edarrietan eta % 27 ekipamendu pertsonalean.

Enpleguari dagokionez, merkataritza-jarduera horrek **39.645 afiliazio zituen guztira** 2021ean. Neurri handi batean, soldatapeko enpleguarekin lotutako enplegua da (% 80), % 20 baino zertxobait gutxiago den kolektibo autonomoaren aurrean.

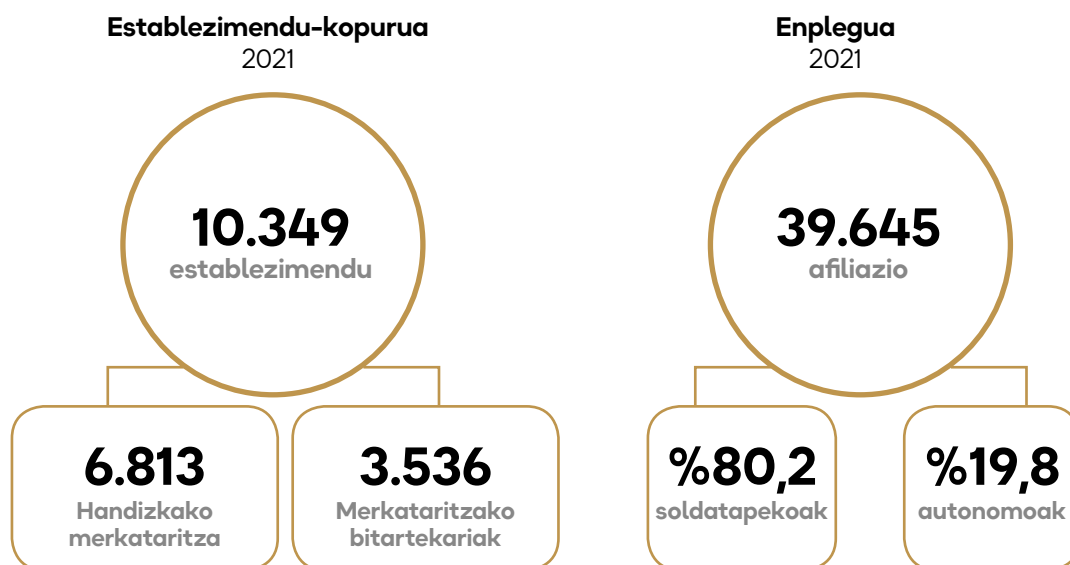
Bestalde, pandemiaren aurreko aldian (2014-2019) % 5 baino zertxobait gehiago hazi zen enplegu hori, **soldatapeko enpleguaren % 9ko hazkunde garrantzitsuari esker (enplegu autonomoak % 6ko beherakada izan zuen).**

2020an, soldatapeko enplegua % 2,4 murriztu zen, eta 2021ean oraindik ez zuen lortu COVID aurreko zifrak berreskuratzea. Kolektibo autonomoaren kasuan, 2020ko afiliazioen urteko galera ia % 3koa izan zen, eta 2021ean zehar luzatu zen, % 2,2ko urte arteko beherakadarekin.

23 Merkataritzako eta handizkako merkataritzako bitartekari-establezimenduak.

MERKATARITZAKO ETA HANDIZKAKO MERKATARITZAKO BITARTEKARIEN ZIFRA HANDIAK

EAEKO ESTABLEZIMENDUAK ETA SORTUTAKO ENPLEGUA



Iturria: Geuk egina, Eustaten Jarduera Ekonomikoen Direktoriotik abiatuta; Inklusioko, Gizarte Segurantzako eta Migrazioetako Ministerioa. Gizarte Segurantzaren Diruzaintza Nagusia.

ESTABLEZIMENDU-KOPURUAREN BILAKAERA

Merkataritzako eta handizkako merkataritzako bitartekarien azpisektoreko establezimendu-kopuruaren bilakaera arloen arabera (2008-2021)

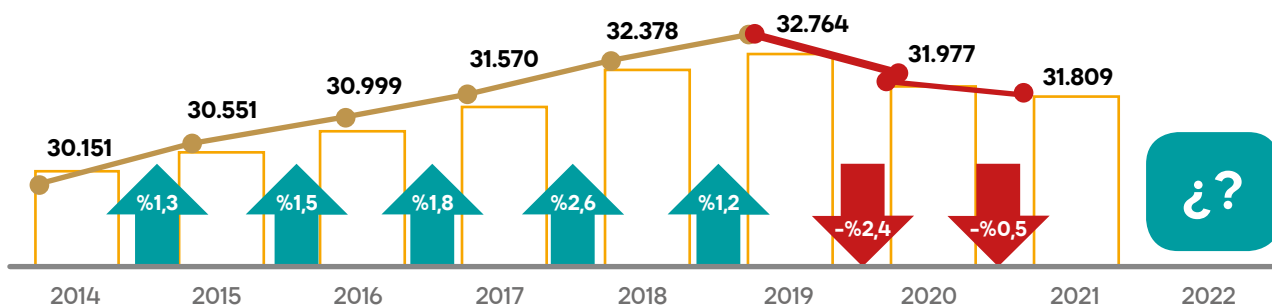
	2008	2021	2008-2021
Merkataritzako bitartekariak	4.276	3.536	-% 17,31
Nekazaritzako lehengaien eta animalien h.m.	231	190	-% 17,75
Janari-edarien h.m.	2.307	1.638	-% 29,00
Ekipamendu pertsonalaren h.m.	502	368	-% 26,69
Etxeko ekipamenduaren eta altzarien h.m.	1.047	717	-% 31,52
Osasunaren eta edertasunaren h.m.	618	502	-% 18,77
Teknologiaren h.m.	309	256	-% 17,15
Industriaren h.m.	1.433	1.091	-% 23,87
Gainerakoen h.m.	2.940	2.051	-% 30,24
GUZTIRA (EJSN 46)	13.663	10.349	-% 24,26

Iturria: Geuk egina, Eustaten Jarduera Ekonomikoen Direktoriotik abiatuta.

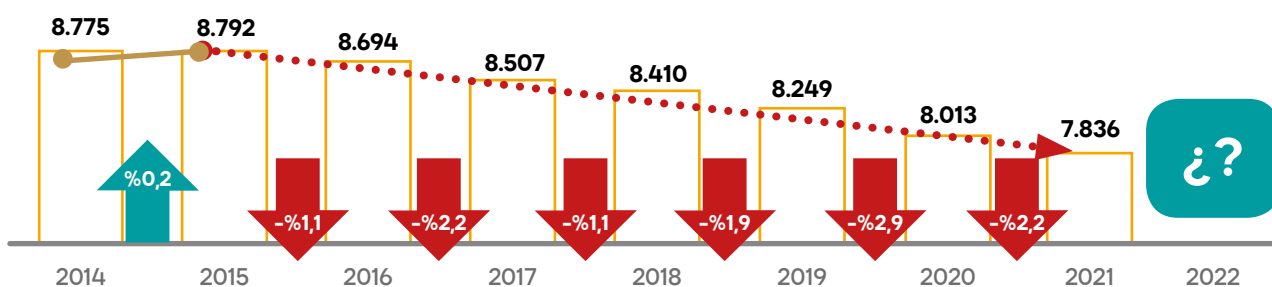
MERKATARITZAKO ETA HANDIZKAKO MERKATARITZAKO BITARTEKARIEN ZIFRA HANDIAK

SOLDATAPEKO ENPLEGUAREN VS ENPLEGU AUTONOMOAREN BILAKAERA

SOLDATAPEKO ENPLEGUAREN bilakaera 2014-2021



ENPLEGU AUTONOMOAREN bilakaera 2014-2021



Iturria: Geuk egina, Inklusioko, Gizarte Segurantzako eta Migrazioetako Ministeriotik abiatuta. Gizarte Segurantzaren Diruzaintza Nagusia.



AUTOMOZIOAREN SEKTOREA: INDUSTRIA ETA MERKATARITZA/ZERBITZUAK

Automozioaren sektoreak, bere industria-alderdian, 306 enpresak osatutako ekoizpen-parkea zuen 2021ean. Sektoreak 18.351 milioi euro fakturatu zituen guztira (2020an baino % 10,5 gehiago), eta 38.140 enplegu baino gehixeago sortu zituen (17 enpresak industria-enplegu horren % 52 biltzen dute)²⁴. Industria-ehun horrek barnean hartzen ditu muntatzaileak eta azken fabrikatzaileak (TIER2, TIERn), EAE barruan nahiz EAEtik kanpo TIER1 ugarirentzat lan egiten dutenak.

Sektoreko balio-kateak, lehenengo industria-alderdiaz gain, merkaturatze-jarduerak garatzen dituen enpresa-ehuna biltzen du **(kontzesionarioak, konponketa-tailerrak, saldu ondoko zerbitzuak, ordezko piezen saltokiak, zerbitzuguneak...)**. 2021ean, guztira, 3.000 enpresa inguru eta 3.406 establezimendu biltzen zituen EAEn²⁵.

Enpleguari dagokionez, ibilgailu motordunak eta motozikletak saltzeko eta konpontzeko merkataritza-jarduerak 12.835 lanpostu zituen guztira 2021ean (9.708 soldatapeko lanpostu eta 3.126 lanpostu autonomo).

Merkaturatzea, saldu osteko zerbitzua eta erregai fosila edo elektrikoa elikatzea bezalako jarduerak garatzen dituzten bigarren enpresa-kolektibo horrek, aldez, ez du lotura zuzenik aurkitzen praktikan euskal automozioaren industriarekin. Hala, badira, automobilgintzaren sektorean, industriaren (Eusko Jaurlaritzako Ekonomiaren Garapen, Jasangarritasun eta Ingurumen Sailak instituzionalki lagundua) eta merkaturatzearen eta zerbitzuen (kasu honetan, Eusko Jaurlaritzako Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailak lagundua) arteko interdependentzia txikiagoa edo handiagoa eragiten duten elementu batzuk.

- Automozioaren industria-sektorearen merkaturatze oso globala da, eta enpresa- eta ekonomia-harreman handiagoa du Estatuko eta nazioarteko agenteekin; beraz, ez dago harreman zuzenik euskal fabrikazioaren sektorearen eta euskal tokiko txikizkako merkataritzaren artean.
- Industria-alderdiaren eta merkataritza-alderdiaren artean ezartzen diren loturak zentralizatuta daude neurri handi batean, eta fabrikazioaren esparrutik finkatutako interesekin lotzen dira (errentagarritasun-marjinak eta -mailak).
- Ezartzen diren lotura zuzenak hauek dira: salmentarako, kontzesio-esparrua; eta bermepeko konponketarako, tailer ofizialen esparrua.

Nolanahi ere, badaude mugikortasun jasangarriko eredu berrien eta politika elkartuen garapenaren aldeko apustuei lotutako faktore estrategikoak, bai fabrikazioan, bai merkaturatzean bertan edo konponketa-edo erregai-zerbitzuetan eragina dutenak eta konponbide integralak eskatzen dituztenak; beraz, "balio-kate jarraitu" bat aipa daiteke, barnean hartuko lituzkeena, besteak beste, ibilgailuen diseinua, saldu osteko zerbitzua eta kontsumitzaileak erabiltzeko behar dituen zerbitzuak eta produktuak.

²⁴ ACICAE-EAEko Automozio Klusterrak argitaratutako datuak.

²⁵ 4520 ibilgailu motordunen mantentzea eta konponketa: 2.178 establezimendu; 4511 Automobilien eta ibilgailu motordunen salmenta: 612 establezimendu; 4730 Automoziorako erregaien txikizkako merkataritza establezimendu espezializatueta: 321 establezimendu; 4532 Ibilgailu motordunen ordezko piezen eta osagarrien txikizkako merkataritza: 153 establezimendu; 4540 Motozikleten eta horien ordezko piezen eta osagarrien salmenta, mantentzea eta konponketa: 89 establezimendu; 4519 Beste ibilgailu motordun batzuen salmenta: 53 establezimendu.

Industriaren eta saltokiaren/saldu osteko zerbitzuaren arteko interdependentzia automozioaren sektorean



Izan ere, hain sektore globalizatu bateko mugikortasun-konponbide integralei erantzuteko, negozio-eredu berriak eta lankidetzak-ekosistema independente bat konfiguratu behar da agente tradizionalen, fabrikatzaileen eta hornitzaileen eta alboko sektoreen artean.

Elkarte-mailan, euskal sektorea balio-kate osoko enpresak biltzen dituzten elkarten bitartez antolatzen da; besteak beste:

- ACICAE-Euskadiko Automozio Klusterra
- AEGA-Gipuzkoako Automozio Enpresarien Elkarte²⁶
- ACV-Bizkaiko Kontzesionarioen Elkarte
- BAT-Bizkaiko Automozio Tailerrak
- FEVA-Bizkaiko Automozio Enpresen Federazioa
- AVVRAA-Automozioordezko piezen eta osagarrien saltzaileen Bizkaiko Elkarte²⁷
- ADEADA-Arabako Automozio Enpresarien Elkarte²⁸
- SIE-SEA Arabako gasolina-zerbitzuguneen Elkarte

Informazio gehiago nahi izanez gero, *ikus 8. laguntza-dokumentua (Automozioaren sektorea Euskadin).*

²⁶ 280 enpresa elkartu.

²⁷ 6 enpresa elkartu.

²⁸ 107 enpresa elkartu.

1.4. Elkarre-ekosistema: ibilbidea eta sektoreko agertoki berrietan "birfokuratzeko" premia

Egungo merkataritza-ekosistemaren osaera eta funtzionamendua ulertzeko, beharrezkoa da "atzerabegiratzeko" eta "mugarriak" identifikatzeko haren bilakaeran.

Tradizioz, asoziazionismo komertziala "gremioarekin" lotuta zegoen... Eta hori "oso aspalditik" dator, gure herri eta hirietako hirigune historikoetako kale askoren izenean (Harategi kalea, Aiztogile kalea, Zapatari kalea...) islatzen den moduan. Gremioen funtzionaltasunaren ardatza zen beren jardueraren "defentsa eta erregulazioa", profesional berrien prestakuntza, lanbidearen aitortza eta ospeari eustea, eta abar. Jatorrian, "gremioak eta eskualdeak" unitate bera osatzen zuten.

60ko hamarkadaren amaieran eta 70eko hamarkadaren hastapenetan hasi ziren sortzen merkatarien lehen elkarteak. Hiriak eta herriak hazten ari ziren, merkataritza-ardatzak zabaldu eta merkataritza-zentralitate batzuk aldatzen ari ziren hirigune historikoetatik Zabalguneeetara... Eta, garapen industrialaren berotasunean sortutako merkataritza-hazkundearen loraldiaren ondoren, 70eko hamarkadako krisiek -80ko hamarkadatik 90eko hamarkadara industria-birmoldaketaren prozesu osoa ekarri zutenek-erdialdeko merkataritza-ardatz askoren gainbeheraren hasiera markatu zuten Euskadin. Gainbehera hori areagotu egin zen hirietako periferian merkataritza-gune handien agerpenarekin eta ugaritzearekin batera. Orduan hartu zuen garrantzia "kalearen defentsak" (eskualdea) "gremioaren" (lanbidearen) defentsaren aurrean.

Egoera horretan, oraindik indarrean dagoen Merkataritza Jardueraren Legea (1994) onetsi zen EAEn. VI. tituluan, Eusko Jaurlaritzak merkataritzaren alorrean egiten dituen jardueren xedea jasotzen da, eta horietako bat da "*c) merkataritza-enpresen artean talde edo unitate bateratuak sortzea*".

Hala, etapa berrian Eusko Jaurlaritzak "talde horizontalak" -hau da, eskualdeko elkarteak- bultzatzeko erabaki irmoa hartu zuen, euskal udalerrien merkataritza-ardatzari eusten laguntzeko bide gisa. Etapa horretan osatu ziren Euskadiko udalerriz eta auzo-mailako elkarte gehienak. Eta horretarako baliatutako eredu estatutarioa izan zen, antolamendu-mailakoa eta funtzionala, gremioetako elkarte-tradizioan oinarrituta, eta oso mugatua agertoki eta erronka berriak bere gain hartzeko (lehenik eta behin "eskualdeko defentsa" egiteko, eta, ondoren, "aktibatze eta dinamizatzeko").

Erantzun mugatuko gaitasunarekin sortutako elkarte-eredu horrek lortu du bere jardura bi hamarkada hauetan zehar garatzea, Eusko Jaurlaritzak ad hoc gaitutako finantzaketa-ildoek (dirulaguntzak eta hitzarmenak) eutsita.

Diagnostiko-txosten honetan zehar agerian geratu den bezala, euskal merkataritza-sektorea "iraultza sozioekonomikoan" murgilduta dago. Horrek merkataritza-jardura bera ulertzeko modua zalantzan jarri du: hiriguneen bilakaeraz eta eraldaketa-prozesu beteaz gain, "harremanetarako eta merkaturatzeko espazio" berriak ireki dira; bertan, "produktuak saltzeaz" harago, "esperientziak" saltzen dira, eta "premiak konpontzen dira". Halaber, berrikuntza teknologikoak etengabe moldatzera behartzen gaitu.

Begi-bistakoa da gaur egungo "elkarre-eredua" desenfokatuta geratzen dela merkataritza-sektoreak aurre egin beharreko agertoki berrien aurrean; izan ere, "gremioaren" (lanbidearen) defentsatik eta "eskualdeko defentsa eta aktibaziotik" harago, sektore- eta enpresa-eraldaketa sakona eskatzen du.

1.4.1. Euskal elkarte-ehun komertzialaren erradiografia

ELKARTE-EHUNA ZIFRETAN

Merkataritza-sektorean esku hartzen duten "eragileen mapa"ren barruan, argi dago elkarte-ehunak espazio oso esanguratsua hartzen duela, bai merkataritza-politiken ikuspegitik, bai aurrekontuaren ikuspuntutik. Horregatik, nahitaezkoa da haren dimentsioa behar bezala ezagutzea.

2021ean elkarte-errealitatera "hurbiltzeko" egindako lehen saioan, EAEk 22.782 txikizkako merkataritza-establezimendu zituen, eta 197 elkarte edo enpresa-erakundek guztira ordezkatzeko zituzten. Horrek erakusten du erakunde bakoitzak batez beste 116 establezimendu ordezkatzeko dituela; alegia, **"atomizazioa"** dagoela elkarteetan mailan; horrek lurraldean kapilaritatea egoera egotea eragiten badu ere, bertako eragiketa-ahalmen txikia ere adierazten du.

Lurraldeari dagokionez, Arabako potentzial -dimentsio- mugatua nabarmendu behar da (batez beste 86 establezimendu erakunde bakoitzeko), erakunde bakoitzeko Bizkaiko 129 establezimenduren batezbestekoaren aldean.

Objektiboki, orain arte dimentsio hori "neurtzeko" erabilgarri zegoen parametro bakarrak Merkatarien Elkarte bakoitzari atxikitako merkataritza-establezimenduen kopurua aipatzen zuen, elkarteetan maila edozein izanda ere: gremioa, eskualdea, udala, lurraldea... Hasiera batean, erraz neurtzeko moduko parametroa dirudi, baina zifra zehatzak eta fidagarriak erabiltzeko halako konplexutasuna du. Izan ere:

- Euskal elkarte-ehun komertzialari buruzko datu bakarrak Merkataritza-ganberek lurralde bakoitzean kudeatzen dituzten "Elkarteen errolda" direlakoetan jasotzen dira. Errolda horri borondatez atxikitzen zaizkio elkarteak, eta elkarteek berek emandako datuak jasotzen dira bertan; ez dago mekanismorik erakunde bakoitzarekin elkartutako establezimenduen benetako kopurua etengabe eguneratzeko.
- Erroldan, establezimendu desberdinak jotzen dira elkartutzat. Eta horrek bikoiztasunak eragin ditzake, establezimendu bera hainbat elkartetan (eskualdekoa, gremiala, udalerrikoa, lurraldekoa...) agertzen baita. Eta hausnarketarako gaia ere sor dezake: elkarte-ordezkaritasunaren mailak establezimendu-kopuruari ala merkataritza-enpresen kopuruari lotuta egon behar ote du?
 - Euskal elkarte-ehun komertzialari buruzko datu bakarrak Merkataritza-ganberek lurralde bakoitzean kudeatzen dituzten "Elkarteen errolda" direlakoetan jasotzen dira. Errolda horri borondatez atxikitzen zaizkio elkarteak, eta elkarteek berek emandako datuak jasotzen dira bertan; ez dago mekanismorik erakunde bakoitzarekin elkartutako establezimenduen benetako kopurua etengabe eguneratzeko.
 - Erroldan, establezimendu desberdinak jotzen dira elkartutzat. Eta horrek bikoiztasunak eragin ditzake, establezimendu bera hainbat elkartetan (eskualdekoa, gremiala, udalerrikoa, lurraldekoa...) agertzen baita. Eta hausnarketarako gaia ere sor dezake: elkarte-ordezkaritasunaren mailak establezimendu-kopuruari ala merkataritza-enpresen kopuruari lotuta egon behar ote du?

Eskualdeko asoziazionismoa eta ordezkagarritasun-maila:

2022ko martxoan egindako EAEko merkataritza-asoziazionismoaren mailari buruzko azterketa kontuan hartuta, 2021ean Euskadik 11.472 establezimendu zituen eskualdeko elkarteetan integratuta; horietatik **135 handizkako merkataritza-enpresei zegozkien, eta 6.560 txikizkako saltokiei.**

Zifra horiek adierazten dute eskualdeko elkarteek 2021ean zuten ordezkagarritasun-maila: handizkako saltokien % 1,28 eta txikizkako establezimenduen % **25,05. Hau da: Euskadin, lau txikizkako merkataritza-establezimendutatik bat eskualdeko elkarteren batean sartuta dago.**

Cabe destacar el incremento en el grado de representatividad de las Asociaciones zonales con respecto a 2019 cuando era uno de cada cinco establecimientos minoristas estaba adscrito a una asociación zonal. Este incremento de casi 5 puntos es debido por un lado a un significativo incremento del número de asociados que en el caso de los mayoristas pasaron de ser 118 en 2019 a 135 en 2021 (+14,40%) y en los minoristas de 5.431 en 2019 a 6.560 en 2021 (+20,78%), probablemente impulsado por la necesidad de apoyo y acceso a recursos para hacer frente a los efectos del COVID 19 canalizados en muchos casos a través de estas asociaciones ; y por otro a la disminución del total de establecimientos existentes que en el caso de los mayoristas supuso una pérdida de 621 establecimientos (-5,58%) y en los minoristas de 1648 establecimientos (-6,05%).

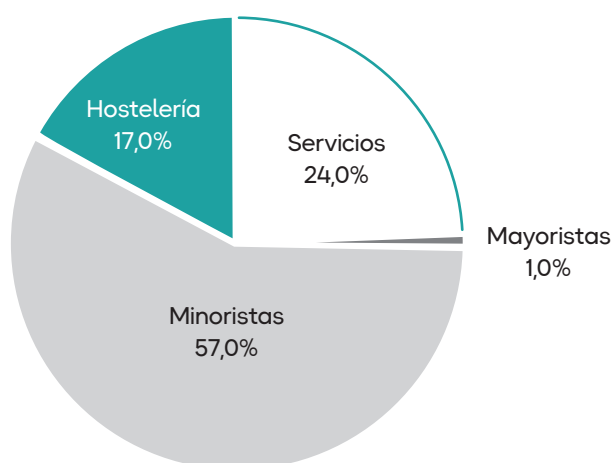
Hay que señalar también que, en 2021, dentro de las Asociaciones de comerciantes zonales poco más de la mitad de los asociados son comercio minorista. En concreto el 57%.

Establecimientos integrados en asociaciones zonales 2021

	Mayoristas	Minoristas	Hostelería	Servicios	Total
Asociados	135	6.560	1.992	2.785	11.472
Total existentes	10.509	26.187	13.512	35.845	86.053
Representatividad	1,28%	25,05%	14,74%	7,77%	13,33%

Fuente: Estudio sobre el grado de Asociacionismo Comercial en la Comunidad Autónoma de Euskadi. Marzo 2022

Empresas integradas en asociaciones zonales en Euskadi



Establecimientos integrados en asociaciones zonales 2019

	Mayoristas	Minoristas	Hostelería	Servicios	Total	▲ Total 19-21
Asociados	118	5.431	1.558	2.358	9.465	21,20%
Total existentes	11.130	27.835	13.754	36.427	89.146	-3,50%
Representatividad	1,06%	19,51%	11,33%	6,50%	10,62%	25,50%
▲ Representatividad 19-21	20,70%	28,39%	30,15%	19,51%	25,50%	

Fuente: Estudio sobre el grado de Asociacionismo Comercial en la Comunidad Autónoma de Euskadi. Julio 2020

Asociacionismo gremial y grado de representatividad

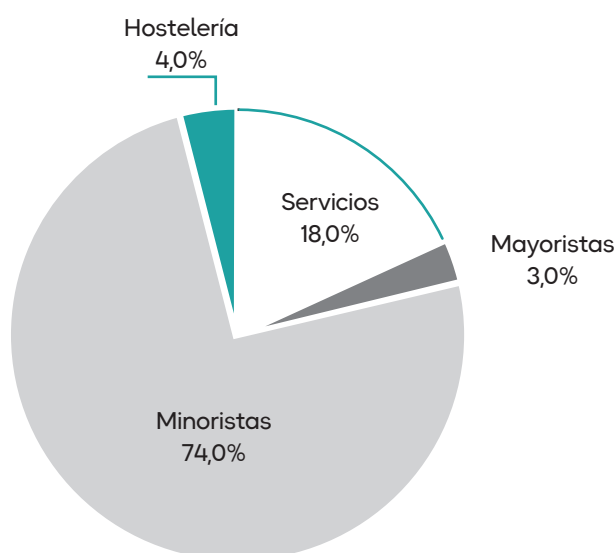
Según el mismo estudio "Estudio sobre el Grado de Asociacionismo Comercial en la CAE" publicado en 2022, si atendemos al nivel de asociacionismo desde el punto de vista gremial, dos son los datos a destacar... Por un lado, el escaso grado de representatividad de este tipo de asociaciones sobre el total de establecimientos existentes que en el caso de los minoristas alcanza sólo el 7,10% siendo del 0,80 % para los mayoristas en 2021; por el otro el descenso que se percibe en el caso de la representatividad de las asociaciones gremiales entre los minoristas que pasaron del 7,90% en 2019 al señalado 7,10% en 2021.

Establecimientos integrados en asociaciones gremiales 2021

	Mayoristas	Minoristas	Hostelería	Servicios	Total
Asociados	84	1.860	112	446	2.502
Total existentes	10.509	26.187	13.512	35.845	86.053
Representatividad	0,80%	7,10%	0,83%	1,24%	2,91%

Fuente: Estudio sobre el grado de Asociacionismo Comercial en la Comunidad Autónoma de Euskadi. Marzo 2022

Empresas integradas en asociaciones gremiales en Euskadi



Establecimientos integrados en asociaciones gremiales 2019

	Mayoristas	Minoristas	Hostelería	Servicios	Total	▲ Total 20-21
Asociados	72	2.196	n.d.	107	2.375	5,30%
Total existentes	11.130	27.835	13.427	36.427	88.819	-3,11%
Representatividad	0,65%	7,90%	-	0,29%	2,67%	9,00%
▲ Representatividad 19-21	23,10%	-10,10%	-	327,60%	9,00%	

Fuente: Estudio sobre el grado de Asociacionismo Comercial en la Comunidad Autónoma de Euskadi. Julio 2020

OSO ERREALITATE DESBERDINAK ETA JARDUTEKO GAITASUN MUGATUA DITUEN ELKARTE-EHUNA

Kopuruek elkarte-ehun atomizaturik eta ordezkagarritasun txikikoa erakusten digute; horren atzean ezkututzen dira, gainera, "elkarte" ugari, jatorrian motibazio askori erantzuten dietenak eta antolamendu-eta eragiketa-eredu desberdinak dituztenak funtzionaltasunari eta emaitzei dagokienez.

Nahi baino gehiagotan, elkarten -batez ere eskualdeko elkarten- jatorria hainbat alderdik eragin dute: sektorearekin hobeto nahiz okerrago antolatutako elkarriketa sustatu nahi izateak; baliabide publikoak eskuratzeko aukera izateak; beste eskualde batzuetako proiektuak erreproduzitzeak; edo lehendik zeuden elkarteekin bat ez etortzeak... merkataritza-enpresek beraiek adostutako eta sustatutako proiektu baten diseinuak baino gehiago. Hau da, elkarten egiturek, kasu askotan, ordezkatzeko dituen enpresen premiekin zuzenean lotuta ez dauden motibazioei erantzuten diete; horren ondorioz, nolabaiteko desafekzio-maila sortzen da elkarteekiko.

Eskualdeko elkarte askoren kasuan, hiri eta udalerrietan merkataritzako "animazio/dinamizazio" ekintzak garatzeko aukera ematen duten finantza-baliabideak eskuratzeko tresna gisa erabiltzeak finantza-ahalmen urria duten egitura horien "ginkarga eta tentsionamendua" sortu ditu, prestatu eta hornitu gabe baitaude garatu ahal izateko. Egoera horrek oso gogoko ez diren zenbait ondorio sortu ditu:

- Udalerrietako eta/edo auzoetako eskualdeko elkarte gehienak "animazio/dinamizazio" jardueretara bideratuta daude. Horrela, etengabe transmititu da merkataritza-enpresen bideragarritasuna eta lehiakortasuna bermatzeko benetan inporta duena "kalean dagoela", eta, beraz, "elkarrekin bere barne-mailan ezin dutela ezer egin"... Horrela, merkataritza-enpresen jarrera pasiboa indartu da, eta sektoreko ordezkarien "arreta" desbideratu da sektoreak aurre egin beharreko benetako erronketatik.
- Eskualdeko elkarteak "animazio-/dinamizazio-enpresa" bihurtu dira, eta, beraz, beren garapen-gaitasuna baliabideak lortzearekin lotuta dago... Honelako dinamika batean sartu dira: + finantzaketa => + proiektu => + egitura => + finantzaketa... hausten zaila den halako "sorgin-gurpil" batean.
- Finantza-mendekotasunak nor bere baitan biltzea eragiten du... "ginkarga eta tentsionamendua"ren ondorioz, elkarteak behartuta dago bere ahaleginak "bizirik irauten eta mantentzen" zentratzea, beste plano batean kokatuz ordezkatzeko dituen enpresen premiak eta epe laburreko ikuspegiarekin jardunez; alegia, planteamendu berritzaile eta aberasgarriagoi begiratzea eragotziz.

Gremioaren ikuspegitik, gainbehera dagoen elkarte-ehuna da, hainbat faktore direla-eta garrantzia galdu duelako: eskualdeko elkarteek gremio-elkarteen aurrean duten ikusgarritasun handiagoa; eskualdekoaren eta gremiokoaren arteko mugak lausotzea, enpresen lehiakortasunerako funtsezko faktoreak guztiz desberdinak diren eremuetan kokatzen baitira (omnikanalitatea, digitalizazioa, serbituzazioa, erosketa-esperientzia vs produktua, hiri-espazioen jasagarritasuna, kontsumitzaile-profil berriak...); lanbidearen ospearen eta aitorpenaren galera; gremio-izaerako jardura askotan jarraitutasunik eza, etab.

Ikuspegi funtzionaletik, elkarten atomizazioarekin batera, antolaketa-egitura ahula dago, profesionalizatu gabea; gehienbat merkatariek gidatzen dute, bultzada eta ilusio handiz, Batzarretan egiten duten lana eta autonomo gisa egiten duten lana uztartuz. Beraz, ikusten dugu elkarte gehienek oso jarduketa-gaitasun mugatua dutela goi-egituretako integrazioetik kanpo: Hiri Merkataritzako Federazioak eta Plataformak, batez ere.

1.4.2. Hausnarketarako gaiak

Txosten honetan zehar agerian geratu den bezala, merkataritza-sektoreak eraldaketa-prozesu bati ekin behar dio, nahitaez. Eraldaketa horrek enpresetatik hasi behar du, baina sektoreko elkarte-ehunera ere zabalduko da, hark ere ekin beharko dio bere "eraldaketa" partikularrari.

Nahitaezkoa da, beraz, gogoetarako espazio bat irekitzea, elkarte-eraldaketa horri sektorearen egoerari eta premia berriei modu errealistan eta koherentean heldu ahal izateko.

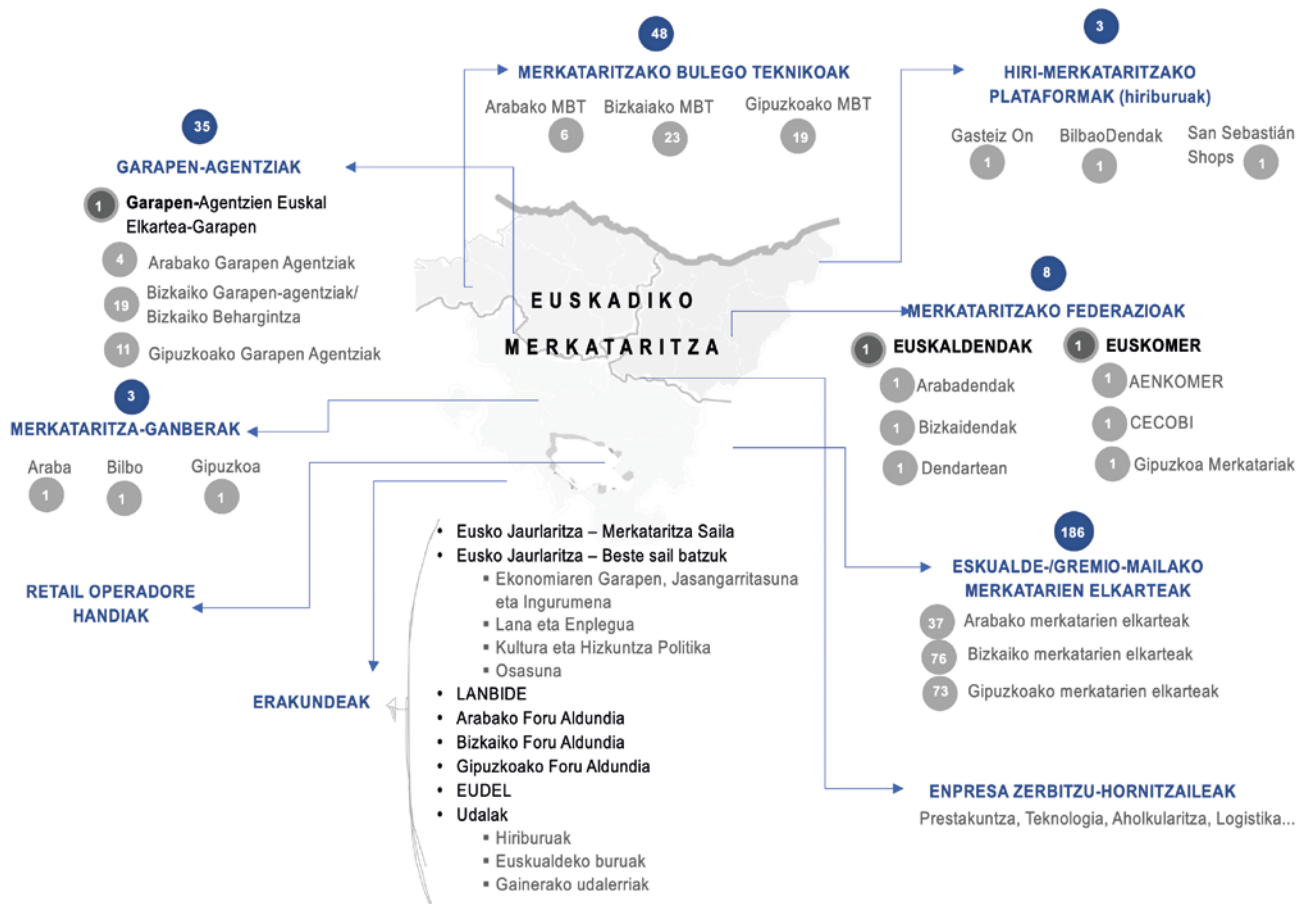
Gogoeta horren ardatzean egon behar duten esparruetako batzuk hauek dira:

- Elkarte-ehunak izan behar duen eta izan dezakeen rola. Zalantzarik gabe, aurrean daukagun eraldaketa sektorialaren erronka ikaragarriak "esku guztien" beharra izango du, eta 2030 Estrategiaren diseinuak "aukeraguneak" irekiko dizkio elkarte-ehunari. Nolanahi ere, ez da ahaztu behar elkarte-ehunak funtsezko bi funtzio dituela, eta horietan beste ezein eragilek ezin duela ordeztu: alde batetik, sektorearen ordezkaritza; eta, bestetik, elkarrizketa, maila instituzionalean nahiz sozialean, betiere elkarteak osatzen dituzten enpresen benetako premiak (bereziki bezeroarenganako orientazioan) ezagutzean oinarrituta.
- Rolak dauden gaitasunera egokitzea, iraganeko "akatsak" errepikatzea saihesteko eta sistema tentsionatzen duten eta eraginkortasunari eragiten dioten gainkargak sortu gabe.
- Elkarte-ereduen birplanteamendu irekia... Gaur egungo ereduak enpresen integrazio "horizontal"ari erantzuten dio; horren aurrean, komeni da "berrikuntza"-espazioak irekitzea, (trakzio-enpresak, enpresa berritzaileak...) ideia eta proiektu posibleen planteamenduan enpresek zeregin aktiboagoa izateko aukera ematen duten ereduak definitu ahal izateko.
- Baliabideen -baliabide ekonomikoen nahiz giza baliabideen- efizientzia, beharrezkoak ez diren gainjartzeak saihesteko antolatzekeo premiara eramaten baikaitu eta lankidetzan eta koordinazioan oinarritutako planteamenduetara eramaten baikaitu.
- ...

Informazio gehiago nahi izanez gero, ikus 9. laguntza-dokumentua (Euskal merkataritza-politikak).
Hausnarketarako gaiak



EUSKAL ELKARTE-EHUNA



1. ABAE, ARABAKO BIDAIA-AGENTZIEN ELKARTEA
2. ADEADA, ARABAKO AUTOMOZIO-ENPRESARIEN ELKARTEA
3. AEKO, AIARALDEKO ENPRESEN KOORDINAZIORAKO FEDERAZIOA
4. AEME, ARTZINIEGA KO ENPRESEN ETA MERKATARIEN ELKARTEA
5. AGLA, ARABAKO LIBURU-SALTZAILEEN ELKARTEA
6. ALAMU, ARABAKO ALTZARI-DENDEN ETA ETXERAKO EKIPAMENDUEN SALTOKIEN ELKARTEA
7. ÁLAVA TRADICIÓN
8. APAL, LAUDIOKO ABASTO PLAZAKO DENDARIEN ELKARTEA
9. APECREA, ARABAKO ILE-APAINZAILEEN ETA ESTILISTEN ELKARTEA
10. APILL, LAUDIOKO INDUSTRIARI TXIKIEN ELKARTEA
11. APYMCÁ, AMURRIKO MERKATARI ERTAIN ETA TXIKIEN ELKARTEA
12. ARABADENDAK, ARABAKO MERKATARITZAREN, OSTALARITZAREN ETA ZERBITZU-ENPRESA ELKARTEEN TALDEA
13. ASELCAR, ARABAKO APARTEKO HARATEGIEN ELKARTEA
14. ALAVA EVENTS, ARABAKO EKITALDIEN SUSTATZAILEEN ELKARTEA
15. AENKOMER, ARABAKO OSTALARIEN ELKARTEA
16. GORBEA KALEKO DENDARIEN ELKARTEA
17. COMERCIO VITORIA, GASTEIZKO MERKATARITZAREN, OSTALARITZAREN ETA ZERBITZU-ENPRESEN ELKARTEA
18. LAUTADA BIZIRIK, ARABAKO LAUTADAKO MERKATARITZAREN ETA OSTALARITZAREN ELKARTEA
19. ARETXABALETA PLAZA MERKATARITZA ETA ZERBITZUEN ELKARTEA
20. MERKATARITZA ETA ZERBITZUEN ELKARTEA
21. GASTEIZKO ZABALGUNEKO MERKATARITZAREN ETA ZERBITZUEN ELKARTEA
22. GASTEIZ ON, GASTEIZEN EKIALDEKO MERKATARITZAREN ETA ZERBITZUEN ELKARTEA
23. ARABAKO DETALLISTEN ELKARTEA
24. ARABAKO LORE-SALTZAILEEN ELKARTEA
25. ARABAKO ARGAZKILARI PROFESIONALEN ELKARTEA
26. ARABAKO PASTELGILE ETA GOZOGILE ARTISAUEN ELKARTEA
27. GASTEIZ ON ELKARTEA
28. CADENA 15, HARAKINEN ELKARTE PROFESIONALA
29. ATLA, ARABAKO TINDATEGIEN ETA IKUZTEGIEN ELKARTEA
30. DELA, GUARDIAKO ENPRESAK DINAMIZATZEKO ELKARTEA
31. FEDASOC, ERDI AROKO GUNEKO ELKARTEEN FEDERAZIOA
32. AENKOMER, ARABAKO MERKATARITZAREN ETA ZERBITZU-ENPRESARIEN FEDERAZIOA
33. GASTEIZ ON, GASTEIZKO HIRI-MERKATARITZA SUSTATZEKO ELKARTEA
34. HIRIA 3.1, EUSKAL HIRIBURUETAKO MERKATARITZA-ELKARTEEN FEDERAZIOA
35. IPAR-ARRIAGA, LAKUA-ARRIAGAKO MERKATARITZAREN, ZERBITZUEN ETA OSTALARITZAREN ELKARTEA
36. UNIMODA-ARABAKO EHUGINTZA BATZA
37. ZARAMAGA, DENDEN ETA ZERBITZUEN ELKARTEA

1. ABK ASOCIACION BARAKALDO
2. ACE BARAKALDO-MERKATARITZA ETA HIRI ENPRESEN ELKARTEA
3. ADECKA, ARRIGORRIAGAKO MERKATARITZAREN, OSTALARITZAREN ETA ZERBITZU-ENPRESEN ELKARTEA
4. SANTUTXUKO MERKATARIEN ELKARTEA
5. ALGORTAKO DENDAK ELKARTEA
6. AME, ARRATIAKO MERKATARIEN ELKARTEA
7. BILBAOCENTRO ENPRESA-ELKARTEA
8. EUSKADIKO LIBURU-GANBERA ELKARTEA
9. SANBICENTER MERKATARIEN ELKARTEA
10. SANTURTZIKO MERKATARI BATUAK ELKARTEA ITSASGORA
11. ONDARRUKO ARRAIN-SALTZAILEEN ELKARTEA
12. BIZI ZAMUDIO, ZAMUDIOKO MERKATARIEN ETA PROFESIONALEN ELKARTEA
13. ASTRABUDUAKO MERKATARIEN ELKARTEA
14. BASURTO BERRI, BASURTUKO MERKATARIEN ELKARTEA
15. AUZOA BERRITZEN, 2. BARRUTIKO MERKATARIEN ELKARTEA
16. DENDAK BAI, DURANGALDEKO MERKATARIEN ELKARTEA
17. MUSKIZKO MERKATARIEN ELKARTEA
18. OTXARKOAGAKO MERKATARIEN ELKARTEA
19. SAN IGNACIO, IBARREKOLANDAKO ETA ELORRIETAKO MERKATARIEN ELKARTEA
20. UGAOKO MERKATARIEN ELKARTEA
21. ERRIBERAKO MERKATUKO MERKATARIEN ELKARTEA
22. GORLIZKO MERKATARITZAREN, OSTALARITZAREN ETA ZERBITZUEN ELKARTEA
23. TXURDINAGAKO MERKATARIEN ELKARTEA
24. BILBO ZAHARREKO, SAN FRANTZISKOKO ETA ZABALAKO MERKATARIEN ETA ENPRESEN ELKARTEA
25. ARANGUREN BERRIA, ARANGURENGO MERKATARIEN ETA OSTALARIEN ELKARTEA
26. ACHA, ABANTO-ZIERBENAKO MERKATARIEN ETA OSTALARIEN ELKARTEA
27. BALMADENDA, BALMASEDAKO MERKATARIEN ETA OSTALARIEN ELKARTEA
28. ERMUKO MERKATARIEN ETA OSTALARIEN ELKARTEA
29. GORDEXOLA BIZI, GORDEXOLAKO MERKATARIEN ETA OSTALARIEN ELKARTEA
30. GUEÑESKO MERKATARIEN ETA OSTALARIEN ELKARTEA
31. BATURIK, TRAPAGARANGO MERKATARIEN ETA OSTALARIEN ELKARTEA
32. ZALLAKO MERKATARIEN ETA OSTALARIEN ELKARTEA
33. ETXEBARRIKO MERKATARIEN ETA PROFESIONALEN ELKARTEA
34. ORTUPELLAKO MERKATARIEN ETA PROFESIONALEN ELKARTEA
35. PLENTZIAKO MERKATARITZAREN, OSTALARITZAREN ETA ZERBITZUEN ELKARTEA
36. LAGUNTASUNA, ZORROTZAKO MERKATARITZAREN, OSTALARITZAREN ETA ZERBITZUEN ELKARTEA
37. BASAURIKO MERKATARITZAREN, OSTALARITZAREN ETA ZERBITZU-ENPRESEN ELKARTEA
38. SOPELAKO MERKATARITZAREN, OSTALARITZAREN ETA ZERBITZUEN ELKARTEA
39. REKALDE BIHOTZEAN, ERREKALDEKO MERKATARITZAREN, OSTALARITZAREN ETA ZERBITZUEN ELKARTEA

40. ZAZPIKALEAK, BILBOKO ZAZPI KALEETAKO MERKATARIEN ELKARTEA
 41. FRUTEN ETA BARAZKIEN TXIKIZKAKO EROSLEEN ELKARTEA
 42. ARRAINAREN ETA IZOZTUEN TXIKIZKAKO EROSLEEN ELKARTEA
 43. AFARE, EUSKADIKO FARMAZIEN ELKARTEA
 44. BIZKAIKO ARGAZKILARI PROFESIONALEN ELKARTEA
 45. BIZKAIKO FRUTEN ETA BARAZKIEN HANDIZKARIEN ELKARTEA
 46. PORTUGALETEKO PROFESIONALEN ETA MERKATARIEN ELKARTEA
 47. SESTAOKO 1978KO DENDARIEN ELKARTE PROFESIONALA
 48. DERIOKO DENDEN ETA ZERBITZUEN ELKARTE PROFESIONALA
 49. BIZKAIKO FARMAZIA-BULEGOEN ELKARTEA
 50. AVVRAA, AUTOMOZIOKO ORDEZKO PIEZEN ETA OSAGARRIEN SALTZAILEEN BIZKAIKO ELKARTEA
 51. BAKIO HEDATZEN TURISMO-GARAPENERAKO ELKARTEA
 52. BERRIZKO MERKATARIEN ELKARTEA
 53. BERTON, BERMEOKO TXIKI-ERDI ENPRESEN ELKARTEA
 54. BILBO ZENTROKO MERKATARITZAREN, OSTALARITZAREN ETA ZERBITZU-ENPRESEN ELKARTE PROFESIONALA. FORO BILBAO
 55. BIZKARTEA, BIZKAIKO MERKATARITZAREN, OSTALARITZAREN ETA ZERBITZU-ENPRESEN FEDERAZIOA
 56. ZORNOTZAKO DENDARIEN ELKARTEA
 57. ATERKI, ERANDIOKO DENDARIEN ELKARTEA
 58. LEIOAKO DENDARIEN ELKARTEA
 59. EUSKALDENDA, EUSKADIKO MERKATARITZAREN, OSTALARITZAREN ETA ZERBITZU-ENPRESEN ELKARTEEN KONFEDERAZIOA
 60. DEUSTO BIZIRIK, DEUSTUKO MERKATARITZAREN, ZERBITZUEN ETA OSTALARITZAREN ELKARTEA
 61. ELORRIOKO MERKATARIEN ELKARTEA
 62. EZKERRALDENDA FEDERAZIOA
 63. GALDAKAOKO DENDARIEN ELKARTEA
 64. GERNIKAKO MERKATARI ELKARTUAK
 - PL
 65. AZAKOEK, GERNIKAKO MERKATU-PLAZAKO MERKATARIEN ELKARTEA
 66. GETXO ENPRESEN ETA MERKATARITZAREN ELKARTEA
 67. BIZKAIKO GOZOGILEEN ELKARTASUNA
 68. HEMEN BE BAI, MARKINA-XEMEINGO MERKATARIEN ELKARTEA
 69. IRALA BERRI, IRALABARRIKO MERKATARITZAREN, OSTALARITZAREN ETA ZERBITZUEN ELKARTEA
 70. KITTO, LEKEITIOKO MERKATARI ELKARTUAK
 71. LEMOAKO MERKATARIEN ELKARTEA
 72. LEZAMA SARETZEN
 73. OKELBIZ, BIZKAIKO HAKAKINEN ELKARTEA
 74. ONDARROAKO DENDARIEN ELKARTEA
 75. ROMO BIZIRIK, ROMOKO ETA PINUETAKO MERKATARITZAREN, OSTALARITZAREN ETA ZERBITZUEN ELKARTEA
 76. UME, URDULIZKO MERKATARIEN ELKARTEA
-

1. AEGA, GIPUZKOAKO AUTOMOZIO-ENPRESABURUEN ELKARTEA
2. GIPUZKOAKO EHUNGINTZA-DENDEN ELKARTEA
3. GIPUZKOAKO OINETAKO-DENDEN ELKARTEA
4. ARETXARTE ELKARTEA
5. ARKUPE ELKARTEA
6. TXANKAKUA, ELGOIBARKO MERKATARIEN ELKARTEA
7. ZAHARREAN ELKARTEA
8. ATERPEA, LASARTE-ORIAKO MERKATARITZAREN, OSTALARITZAREN ETA ZERBITZUEN ELKARTEA
9. GIPUZKOAKO ELIKADURA- ETA FRUTA-DENDEN ELKARTEA
10. GIPUZKOAKO HAKAKINEN ELKARTEA
11. BEDELKAR, BERGARAKO MERKATARIEN ELKARTEA
12. ERDI, ZENTROKO DENDARIEN ELKARTEA
13. BERTAN, AZPEITIKO MERKATARIEN ELKARTEA
14. EIBARKO DENDARIEN ELKARTEA
15. BRETAKOAK, BRETAKO MERKATUKO MERKATARIEN ELKARTEA
16. EMKT, ERRETERIKO MERKATUKO MERKATARIEN ELKARTEA
17. AMARAKO DENDEN ETA ZERBITZUEN ELKARTEA
18. HEGIAN, EGIKO DENDEN ETA ZERBITZUEN ELKARTEA
19. dGROS, GROSEKO MERKATARIEN ETA ZERBITZU-EMALEEN ELKARTEA
20. ANTIGUON, ANTIGUOKO MERKATARIEN ETA ZERBITZU-EMALEEN ELKARTEA
21. BERRIAK, HERNANIKO MERKATARIEN ETA OSTALARIEN ELKARTEA
22. GERTU, ZUMAIKO MERKATARIEN ETA OSTALARIEN ELKARTEA
23. ERRENKOALDE, ERRETERIAKO MERKATARITZA-, OSTALARITZA- ETA ZERBITZU-ELKARTEA
24. LAURAK BAT, PASAIAKO MERKATARI-, OSTALARI- ETA ZERBITZU-ELKARTEA
25. IBAI-ARTE, ARRASATEKO MERKATARITZAREN ETA ZERBITZUEN ELKARTEA
26. IRUNGO MERKATARITZAREN, OSTALARITZAREN ETA ZERBITZUEN ELKARTEA
27. LEZOKOAK, LEZOKO MERKATARITZAREN, OSTALARITZAREN ETA ZERBITZUEN ELKARTEA
28. BA GERA, DONOSTIAKO MERKATARITZAREN, OSTALARITZAREN ETA ZERBITZU-ENPRESEN ELKARTEA
29. ASOCIACIÓN DE DETALLISTAS DE PESCADOS DE GIPUZKOA
30. GIPUZKOAKO DROGERIEN ELKARTEA
31. GIPUZKOAKO ETXETRESNA ELEKTRIKOEN ELKARTEA
32. GIPUZKOAKO OPTIKEN ELKARTEA
33. GIPUZKOAKO BURDINDEGIEN ELKARTEA
34. ASFOGI, GIPUZKOAKO ARGAZKILARI PROFESIONALEN ELKARTEA
35. HAZI BIZI, GIPUZKOAKO BELAR-DENDEN ETA DENDA EKOLOGIKOEN ELKARTEA
36. GIPUZKOAKO BITXI-DENDA, ZILAR-DENDA ETA ERLOJU-DENDEN ELKARTEA
37. GIPUZKOAKO LIBURU-DENDEN ELKARTEA
38. GIPUZKOA BARNEGINTZA ELKARTEA
39. GIPUZKOAKO GIZONEZKOEN ILE-APAINDEGIEN ELKARTEA

40. ASOCIACIÓN EIBAR CENTRO COMERCIAL ABIERTO
 41. AGEOFAR, GIPUZKOAKO FARMAZIA-BULEGOEN ELKARTEA
 42. GIPUZKOAKO OKINDEGIEN ELKARTEA
 43. LORE ARTEAN, GIPUZKOAKO LORADENDEN ELKARTEA
 44. ASOCIACION PROFESIONAL DE MAYORISTAS, ACOPIADORES, EXPORTADORES E IMPORTADORES DE PESCADOS Y MARISCOS DE LA PROVINCIA DE GUIPUZCOA
 45. SS SHOPS, DONOSTIAKO MERKATARIEN ELKARTEA
 46. ASTIKO, ASTIGARRAGAKO MERKATARITZAREN, OSTALARITZAREN ETA ZERBITZUEN ELKARTEA
 47. AXTROKI MERKATARIEN ELKARTEA
 48. BABEXA, GETARIAKO DENDARIEN ELKARTEA
 49. BAREAK, BEASAINGO MERKATARIEN ELKARTEA
 50. BERTAN, MUTRIKUKO MERKATARIEN ELKARTEA
 51. BIDASHOP: IRUNGO MERKATARITZA DINAMIZATZEKO HIRI-ESTABLEZIMENDUEN ELKARTEA
 52. BI-TARTEAN
 53. SORALUZKO BIZIKALE ELKARTEA
 54. DEBALAI ELKARTEA
 55. DENDARTEAN, GIPUZKOAKO MERKATARIEN, OSTALARIEN, ZERBITZU-ENPRESEN ETA AUTONOMOEN ELKARTEEN ELKARTEA
 56. EDERTO-HARAKEL GIPUZKOAKO HARATEGIAK
 57. GIPUZKOAKO MERKATARITZA-FEDERAZIOA
 58. HERRIXEN AZKOITIKO DENDAIXEK ELKARTEA
 59. AMUITZ, HONDARRIBIKO MERKATARIEN ELKARTEA
 60. HURBILAGO, USURBILGO MERKATARI ETA OSTALARIEN ELKARTEA
 61. IBARRAKO MERKATARIEN ELKARTEA
 62. ILINTI
 63. ITTURRI, OIARTZUNGO MERKATARI, OSTALARI ETA ZERBITZU-ENPRESEN ELKARTEA
 64. LAZKAOKO MERKATARIEN ELKARTEA
 65. MUGAN, IRUNGO SALTOKIEN, OSTALARITZAREN ETA ZERBITZUEN ELKARTEA
 66. MURKIL, ZARAUZKO DENDARIEN ELKARTEA
 67. ON BIZI, URNIETAKO MERKATARITZA-ELKARTEA
 68. ORDIZIAN, ORDIZIAKO MERKATARITZA-, OSTALARITZA- ETA ZERBITZU-ELKARTEA
 69. ORIA VILLABONAKO MERKATARIEN ELKARTEA
 70. SALKIN, ANDOAINGO MERKATARI ETA OSTALARIEN ELKARTEA
 71. TOLOSA&CO
 72. TXANTXIKU DENDERIXEN ALKARTIA "TXANDA"
 73. ZESTOAN MERKATARIEN ETA PROFESIONALEN ELKARTEA
-





2. 2030 Estrategia

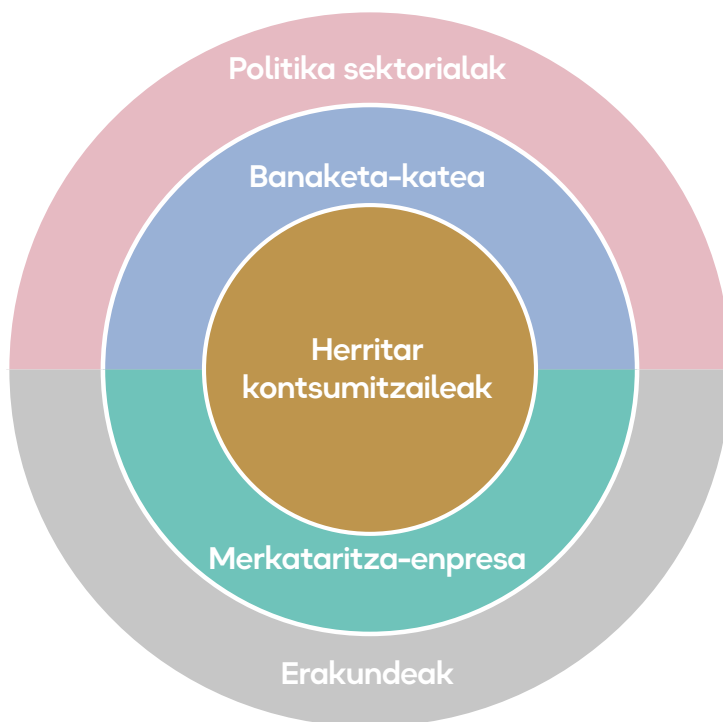


2.1. Herritarrek eta merkataritza-politikak

Merkataritza-sistema herritarren inguruan eta herritarrentzat sortua da, kontsumitzaileentzat alegia, haiek baitira haren motor eta muin. Herritarren inguruan, haiek ondasunak ekoizteko sarearekin konektatzearren, banaketako enpresa-kate zabal bat eratu da, maila logistiko desberdinetako kanalek osatua, hainbat merkataritza-formaturekin. Kate hori eta haren formatuak errealitate bizi eta aldakorra dira, erabilgarri dauden mugikortasun-, garraio- eta teknologia-azpiegituren arabera; hiri-espazioen eta bizimoduen bilakaeraren arabera; eta, azken batean, kontsumitzaileek une bakoitzean lotzen dituzten balio, ohitura eta beharren arabera. Azkenik, ekosistema hori antolatzen duten erakundeak eta politika publikoak arduratzen dira ekosistema horren funtzionamendu ona zaintzeaz, eta errealitate bizi gisa etengabe gertatzen diren aldaketei etengabeko bilakaera eta egokitzapena emateaz.

Herritarrok, guztiok osatutako kontsumitzaileen kolektiboa garen aldetik, tradizionalki bi ikuspegi osagarritatik egituratzen diren merkataritza-politikak zuzentzen eta bultzatzen dituen fokua gara:

- Kontsumitzaileek merkatuan duten informazioa, interesak eta eskubideak zaintzen dituzten **kontsumo-politikak**.
- Banaketa-kateak hobeto funtzionatzeko eta kontsumitzaileen beharretara hobeto egokitzeko helburua duten **politika sektorialak**, haien hornidura eta premiak -fisikoak nahiz gero eta sinbolikoagoak- asebetetzea bermatzeko. Azken hamarkadetan eratzen ari den gizartean -eraldaketa arin eta etengabekoarekin-, zeregin hori bat dator banaketa-kateko enpresek duten estres handiarekin eta haien etengabeko aldaketa- eta egokitzapen-premiarekin.





Beraz, merkataritza-sistemaren motortzat jotzen diren kontsumitzaileetatik eta merkataritza-sistema horren politiketatik abiatuta, Euskal Merkataritzaren 2030 Estrategia bigarren alderdian zentratzen da (politika sektorialak), eta bi mailatan dago egituratua:

- **1. Estrategiaren printzipioak + Estrategiaren misioa eta ikuspegia.**

Lehenengoek Sailak gaur egun sistema eta merkataritza-politikak "ulertzeko duen modua" laburbiltzen dute, sektoreak bizi duen testuinguru zail eta aldakorrean, eta, ondorioz, ondoren marraztuko diren estrategiak aurreratzen eta "azaltzen" dituzte.

Misioak eta ikuspegiak horren guztiaren gaineko begirada sintetikoa eskaintzen dute, azken "helburuari" (misioa) eta "moduari" edo politikak lantzeko ikuspegiari (ikuspegia) dagokienez.

- **2. Eraldaketa-bektoreak + Trakzio-proiektuak**

Identifikatutako eraldaketa-bektoreek strategiaren eraikuntza egituratzen duten esku-hartzearen zutabeei dagozkie. Bektore bakoitza hedatzeko jarduketa-jarraibidea eskaintzen duten "gako estrategikoen" bidez garatzen eta azaltzen da.

Trakzio-proiektuak, bestalde, esku-hartze zehatzak dira, eta, beren maila estrategikoa dela-eta, "giltza" rola hartzen dute, ekarpen erabakigarria egiten baitute sistema eraldatzeko baldintzak sortzeko.

2.2. 2030 Estrategiaren printzipioak

1. ENPRESA, ERALDAKETA SEKTORIALAREN ERDIGUNEAN: Konpromisoa eta erantzukizuna

Merkataritza-sektorea enpresa bakoitza berritzen denetik eraldatzen da, eta haien konpromisoa eta erantzukizun partikularra eskatzen dituzten esku-hartze indibidualizatuak eta sakonak eskatzen ditu.

Sektorea enpresa gutxiagoko agertoki baterantz doa, eta soilik enpresa sendoenek eta lehiakorrenak, eraldatzeko eta etengabe aldatzen ari den ingurune batera egokitzeke gai direnek, izango dituzte irauteko aukerak.

Azken hamarkadetako merkataritza-politiken ikuspegi nagusia kolektiboak, hala ere, nolabait, enpresari "kendu" egin zion bere buruaren eraldaketa bere gain hartzearen erantzukizuna. Horiei aurre egiteko erronka eta konponbideak beti "kanpoan egoten ziren" eta "eskaini" egin behar zitzaizkion. Horrela konfiguratutako enpresa-ehuna pasiboa izan da gehienbat, eta bere kabuz aldatu ezin dituen alderdietan jarri du begirada; ez du eskaini ikuspegi kritikorik bere bilakaerari eta errealitate eta eskakizun berrietara egokitzeari dagokienez.

Ebidentzia horrek enpresen eraldaketa banan-banan eta sakontasunez inposatzen den agertoki batean kokatzen gaitu; beste sektore batzuetan gertatzen denarekin bat, aldatzeko eta hobetzeko borondatea duten eta potentziala duten kolektiboetan ardaztuta, beste sektore batzuetan gertatzen denaren ildotik.

Horrela, enpresak bere indibidualtasunean bere gain hartu behar du bere erantzukizuna, eta bere eraldaketa propioarekin konprometitu behar du. Horretarako, estimulu-, eraldaketa- eta laguntza-baliabideak izan behar dituzte. Hau da, enpresak politika publikoen erreferentzia-fokua izan behar du, eta politika horiek eskaini behar dizkiote nahitaezko eraldaketan lagunduko duten lanabesak edo tresnak. Eta eraldaketa horren protagonista izan behar du.

2. HIRI-INTEGRALITATEA: Udalerriko merkataritza-gunea, politika eta laguntza guztien konbergentzia-gune.

Hiri-ingurunea txikizkako merkataritzaren ekosistema naturala da, eta txikizkako merkataritza horri laguntzeko politikek itu-espazioa aurkitu behar dute bertan, gauzatzeko eta aplikazio integratu eta sinergikoa egiteko.

Euskal merkataritza-sektorea hiriko merkataritza-sektorea da. Hirian eta bertako kaleetan biltzen da, eta bertan gorpuzten da eta hartzen du berezko izaera; bai "hurbileko" eta eguneroko erosketako dinamikan, bai erosketak konparatiboa egiteko "zentraltasuneko" eta erakarpeneko dinamikan.

Hala ere, lehendik dauden laguntza-politikek eta -programek ez dute modu aktibo eta kontzientean bat egiten hiri-espazioan, eta ez dira udalerriko bakoitzeko enpresen eta interes komertzialen gainean optimizatzeko eraldaketa-bektore osagarriak eta sinergikoak.

Udalerriko bakoitzean eragile publiko eta pribatuei beren errealitate partikularrera -merkataritza-eredu propioa- egokitutako koadro bat modu aktibo eta kontzientean irudikatzeko eta pintatzeko aukera anitzak eskaini eta proiektatu behar duen kolore-paleta osagarri bat bezala hartzen eta erabiltzen ditu plangintza-agertoki berriak laguntza-politikak eta -ildoak. Eta horrek eskatzen du udalerrira eragile publiko eta pribatuen artean partekatutako eta koordinatutako langune bihurtzea.

Hiri-osotasunaren testuinguru horretan, ez dira ahanzi behar herri txikietara zuzendutako politikak, merkataritza bezalako gutxieneko zerbitzuak bermatuko dituztenak, despokatzea saihestuko dutenak, eta, gainera, errealitate horietara egokitutako merkaturatze-eredu berriak garatzen eta inplementatuko dituztenak.

3. BALIABIDEAK ENPRESARI HURBILTZEA ERRONKA GISA: Konexio-kanal labur eta aktiboa

Enpresa bada politiken ardatz nagusia, politika horiek helburu finalista hartu behar dute, eta enpresarekiko tresna osagarri eta sinergikoez eratutako osotasun bat eratu behar dute, inpaktuaren ezinbesteko baldintza gisa. Baina, enpresara irits daitezen, politikak egituratzeko eta bideratzeko moduak ere garrantzi handia hartzen du. Laguntzak enpresari hurbiltzea (kanal laburra), eta enpresak laguntza horiek modu proaktiboan optimizatzea (motibazioa) erronka handia da atomizatuta dagoen eta gaur egun proaktibotasun gutxikoa den mikroenpresa-sektorean.

Merkataritza-politiken inpaktua maximizatzeak eskatzen du, alde batetik, arreta enpresan jartzea eta laguntzak eta esku-hartzeak ulertzea enpresen arteko osagarritasun- eta sinergia-logika batetik; eta, bestetik, –garrantzi gutxiagokoa ez dena– eskuragarri dauden baliabideak modu finalistan eta eraginkorrean enpresei hurbiltzeko moduan bideratzea.

Laguntzak enpresetara hurbiltzeak esan nahi du artikulatzea laguntzak enpresen eskura jartzeko mekanismoak; halaber, alde aurreko baldintzak sortzea ere esan nahi du, enpresan laguntzak optimizatuko dituen eragile sentsibilizatu eta proaktibo bat egon dadin.

4. HIBRIDAZIO SEKTORIALA: Merkataritza eta zerbitzuak hiri-ekonomiaren kontzeptuaren inguruan pixkanaka integratzen joatea

Retailaren serbitizazioa eta zerbitzuen retailizazioa. "Hiri-ekonomia" retaila, ostalaritza, jatetxeak, zerbitzu pertsonalak, enpresa-zerbitzuak eta abar biltzen dituen kontzeptu heterogeneo gisa. Retailarekiko harremanetik harago doan "erosketa-esperientziak" pixkanaka ezartzen eta "zabaltzen" du merkataritza-politiken begirada

Makro terminoetan, gure hirietako merkataritza-fatxadan gero eta leku handiagoa hartzen dute zerbitzu-establezimenduek, saltokientzat erreserbatuta zeuden guneak eta kokalekuak orain saltokiekin partekatzen dituztenak.

Mikro edo enpresako terminoetan, gure saltokiek gero eta gehiago bilatzen dute, zerbitzutik abiatuta, balioa ematea eta nabarmentzea erosketa-esperientzia hobeto baten bidez. Eta alderantziz, ez dira gutxi beren esperientziak modu "paketizatuan" merkaturatu nahi dituzten zerbitzuak.

"Hiri-ekonomiaren" eta "esperientziaren" inguruko ikuspegi konbergentzia, politika sektorialeki dagokienez hainbat eragile hurbiltzen dituen eta joko-eremu zabala zabaltzen diona eragile horien eta beren politiken arteko lankidetzari eta koordinazioari.

5. EGOKITZAPENA: Politiken partikularizazioa eta beharrezko doikuntza azpisektoreen arabera

Esperientziak argi uzten du ezin dela ahaztu merkataritza-politiken eraginkortasunak egokitzea eta partikularizatzea eskatzen duela: ekipamendu pertsonala, etxeko ekipamendua, elikadura, eguneroko ondasunak, etab. doikuntza desberdinak eskatzen dituzten errealitate desberdinak dira.

Errealitateak erakusten digu merkataritza-sektoreko jardura-arloen arazoak eta egoerak oso desberdinak direla, eta horrek eskatzen duela kasu bakoitzean neurriak eta programak egokitzea.

Arlo bakoitzean, faktore propioak edo espezifikoak daude, beste amankomun edo transbertsal batzuekin batera. Baina, horiek ere, arazo eta inguruabar komunek, nabarduraz desberdinak diren moduan eragiten dute azpisektoreetan. Eta, merkataritzaren kasuan, pandemiak hori sendotasunez erakutsi du.

Politikak egokitzea, beraz, beharrezkoa da politika horien eraginkortasuna eta espero diren inpaktuak hobetzeko, bai eta mobilizatutako baliabideak hobeto erabiltzeko ere. Eta horrek lankidetzaren publiko-pribatu espezifikoak eskatzen du; baita finitze eta kustomizazio espezializatuko prozesu horretan inplikaturako eragileekin adostasuna eta lana sortzea ere.

6. ERAKUNDEARTEKO GOBERNANTZA TRANSBERTSALA: lan partekatu eta sinergikoa

Sistema konplexua da merkataritza-sektorea, bai eta sentikorra ere hainbat eragile instituzionalek (sektorialek eta lurraldeetakoek) hartutako erabakiekiko. Enpresaren ikuspegitik, gainera, oso atomizatuta dago, eta elkarleen dinamiketan bermatzen da. Bultzatu eta hobetu beharreko ezinbesteko ereduak da erakunde mailan irekia den eta eragile publiko horiekin koordinatuta dagoen Gobernantza, sektoreko ordezkari pribatuekin lankidetzan aritzen dena.

Eusko Jaurlaritzako zenbait sail (Hezkuntza, Enplegua, Nekazaritza...) merkataritzan eragin handia duten eremu sektorialak kudeatzen aritzen dira. Udalek, bestalde, jarduera garatzen den ekosistema espaziala eta soziala kudeatzen dute, eta, azkenik, diputazioek beren gaitasun ekonomikoaren esparrutik esku hartzen dute. Hainbat esku-hartzeren batura sortzen da horrela, ez da beti behar bezain koordinatua eta sinergikoa izaten.

Merkataritza-politikak retaillean eragina duten sektore- eta lurralde-politikekin lerrokatzea eta integratzea nahitaezko zeregin konplexu da. Oraindik gutxi landutako zeregina, bikoiztasunak, esku-sartzeak eta deskoordinazioa sortzen dituenak, eta erakunde bakoitzaren eskumenak eta espezializazioa errespetatuz egin behar dena, bai eta koordinatuz eta etengabe sinergiak bilatuz ere.

Sektoreak, bestalde, atomizaziotik bertatik, tresna natural bihurtzen du asoziazionismoa, eta asoziazionismo horrekiko lankidetzak gobernantza merkataritza-politiken nortasunaren ezaugarri tradizioaletako bat da. Hori guztia, asoziazionismoaren krisi sakon eta orokorra gorabehera, eta merkataritza-asoziazionismoaren gaur egungo ordezkagarritasun maila baxua izan arren. Hori hobetzeko, elkarre biziak sustatu behar dira -oinarri zabalekoak eta partaidetza aktibokoak-, elkarlaneko eta eraginkortasuneko elkarre-arte giroaren esparruan. Beraz, kobernantzarako bideak eta mekanismoak hobetzea da helburua, eta lankidetzak-eredu publiko-pribatu berrien inguruan aurrera egitea.

7. LIDERGO PUBLIKOA: Rol proaktiboa eta bere eskumeneko erantzukizun propioa.

Lankidetzak-gobernantza gauzatzeko ezinbestekoa da lidergo publiko aktiboa (funtsean); horrez gain, protokolo esplizitu argiak sustatzea (forma); eta rolen ulerkerak errealista eta gainerako eragileek rol horiek leialki ulertzea (kultura eraikitzailea).

Lidergo publikoa funtsezko baldintza da lankidetzak-gobernantza jasangarriarako. Hori gauzatzeko kudeaketa proaktiboa eta aurreratua behar da; ezaugarri horiek muskulu tekniko eta operatiboa eskatzen dute barne-merkataritzaren eskumen eskusiboa dagokion gobernuaren aldetik. Indargune horretatik bakarrik bidai daitezke sistemara seinale argiak, eragile bakoitzak espazio egokiak har ditzan eta bere jarduketan artean sinergiak sor daitezken.

EAEren kasuan, sektorearekin lankidetzan aritzeko gobernantza-ibilbidea zabala eta aberatsa da. Hobetzeko ikaskuntzak dakartza esperientziak, bai Sailaren lidergoa indartzeko beharrari dagokionez, bai gainerako eragileek rol eraikitzaile eraginkorrek garatzea erraztuko duen esparru formal esplizituagoa eta koordinatuagoa eskaintzeko beharrari dagokionez.

8. ESPEZIALIZAZIO ADIMENDUNA: Merkataritza-sistemaren optimizazioa eragile guztien ekarpen "espezializatu"tik eta gaitasunezkoetik...

Eragile bakoitzak bere nolakotasunarekin eta ahalmenekin koherenteak diren eginkizunak bere gain hartzea eskatzen du merkataritza-sistema optimizatzeak. Eta horiek guztiak modu koordinatuan eta osagarrian integratzea.

Retailak bizi duen erronkatz betetako une konplexu, aldakor eta honetan, lan-fronte asko daude eta lan asko geratzen da aurretik. Beraz, ezinbestekoa da eragile guztien ekarpenak eta ahalmenak egitea, eta begirada zabaltzea ikuspegi berriei, baliabide berriei eta tresna berriei, egungo eta etorkizuneko errealitate aldakorrek in bat etorri.

Guztion ekarpenak optimizatzea, ordea, ezin da ulertu logika boluntarista eta "onzale" batetik. Ulertu behar da teilakatzeak eta *inorenak* ez *diren lurrak* minimizatuko dituen espezializazio adimenduneko dinamika batetik; dinamika horrek esku-hartzeak doitu behar ditu hartutako rolaren eta jarduteko gaitasunaren arteko koherentziari dagokionez, eta bultzatu behar ditu lankidetzak eta aitorpen leiala eta bestearen lanarekin koordinatutakoa.

9. BERRIKUNTZA ETA EZAGUTZA BULTZATZEA: zeregin publiko-pribatu partekatua eta funtsezkoa

Berrikuntza eta ezagutza dira sektorea gaur egun eskaintzaren eta eskariaren bidez eraldatzeko erregaia. Eta espezializazio adimendunaren ildotik, sektore publikoak haien abangoardia bultzatzailea izan behar du, eragile exekutatzailerik askotarikoetatik abiatuta.

Akademiako eragileak, merkataritza-enpresa berritzaileak, enpresa teknologikoak, zerbitzu espezializatuak enpresak, ingeniariak eta kontsultoretza espezializatuak, zientziaren eta teknologiaren euskal sareko erakundeak eta merkataritza-sektorean eragiten duten eta berrikuntza eta ezagutza lantzen dituzten eragileen ekosistema osatzen duten erakundeen multzo zabala.

Eragileen kidego heterogeneoa, Administrazioak artikulatu eta merkataritza-sektorearen interesen zerbitzura lerroka dezakeena; abangoardiako rola gordez: ikusgaitasuna ematen dien esperientziak laguntzea, ekimen berritzaileak bultzatzea, lankidetzak eta planteatzen dituen eskariei konponbidea ematea, proiektu bereziak sustatzea; hori guztia ezagutza eta berrikuntza sektoriala proiektatzeko lanean. Helburua da eragileak identifikatzea eta elkartzea, modu koordinatuan mobilizatzea, haien jardura sustatzea, haien lorpenak optimizatzea eta sektore osora transferitzea: hori guztia da bere lankidetzak-rolaren muina, berrikuntza eta ezagutza sektoriala bultzatzen dituen abangoardia den aldetik. Funtsezko lana, merkataritza berria, gaur egungoa eta XXI. mendeko eskakizunetara egokitua sustatzeko.

10. ERALDAKETA PROGRESIBOA (2030 HORIZONTEA): aldaketa antolatua eta progresiboa, sakontasunarekin eta haren irismenarekin bateraezina ez dena

Proposatutako printzipioek sakoneko aldaketa baten oinarriak ezartzen dituzte, eta aldaketa horren aplikazioan aurrerapen irmo baina progresiboki antolatua eskatzen du -presarik gabe, baina etenaldirik gabe-, eragile guztiek barneratu ahal izan dezaten, beren egin dezaten eta bertan parte har dezaten, -bakoitzak bere egokitzapen-abiaduratik eta aukeretatik-; eta balioa sortzen aktiboki eta elkarlanean parte har dezaten.

Dokumentu honetan merkataritza-politikak birplanteatzeko planteatzen den ahaleginak bi eraldaketa bereizten ditu: ibilbide luzeko bat (Euskal Merkataritzaren 2030 Estrategia), eta epe labur eta ertaineko beste bat (2025 Merkataritza-plana). Bi tresna horiek lan-ikuspegi koordinatu eta osagarri gisa aurkezten dira, eta aukera emango digute epe luzerako anbizioa (norantz goazen jakitea) eta epe labur eta ertainerako maniobra-gaitasun erreala (une bakoitzean zer egin dezakegun jakin) konbinatzeko.

Ekintzen eta horien emaitzen etengabeko ebaluazioak eta, beharrezkoa izanez gero, horien birplanteatzeak Estrategian finkatutako norabidearen motorra izan behar dute.

Horrek esan nahi du "Euskal Merkataritzaren 2030 Estrategia" proiektua ez dela dokumentu itxi gisa ulertu behar, baizik eta aldaketa partekatuko prozesu progresibo baten irekiera gisa, lankidetzan kudeatutako iraganbide modura, zeinak lehentasuna emango dien konponbide adostuak bilatzeari, agertoki berrira egokitzeari eta eraikuntza kolektiboari.

ESTRATEGIAREN PRINTZPIOEN LABURPEN-KOADROA

1	ENPRESA, ERALDAKETA SEKTORIALAREN ERDIGUNEAN: Konpromisoa eta erantzukizuna.	Merkataritza-sektorea eraldatzen da enpresa bakoitzaren aldagetatik, eta haien konpromisoa eta erantzukizun partikularra behar dituzten esku-hartze indibidualizatuak eta sakonak eskatzen ditu.
2	HIRI-INTEGRALITATEA: Udalerriko merkataritza-gunea, politika eta laguntza guztien konbergentzia-gune.	Hiri-ingurunea txikizkako merkataritzaren ekosistema naturala da, eta txikizkako merkataritza horri laguntzeko politikek itu-espazioa aurkitu behar dute bertan, gauzatzeko eta aplikazio integratu eta sinergikoa egiteko.
3	BALIABIDEAK ENPRESARI HURBILTZEA ERRONKA GISA: Konexio-kanal motz eta aktiboa.	Politikek enpresara bideratutako izaera finalista bermatu behar dute, eta enpresarekiko tresna osagarri eta sinergikoen osotasun integratu bat eratu behar dute, inpaktuaren ezinbesteko baldintza gisa. Baina politikak enpresara iristeko artikulatzeko eta bideratzeko modua ere funtsezkoa da. Laguntzak enpresari hurbiltzea -kanal laburra-, eta enpresak laguntza horiek modu proaktiboan optimizatzea -motibazioa- erronka handia da atomizatuta dagoen eta gaur egun proaktibotasun gutxikoa den mikroenpresa-sektorean.
4	HIBRIDAZIO SEKTORIALA: Merkataritzaren eta merkataritza-fatxada partekatzen duten zerbitzuen retailizazioa eta pixkanakako hibridatzeal.	Retailaren serbitizazioa eta zerbitzuen retailizazioa. "Hiri-ekonomiak" -retail-a, ostalaritza, jatetxeak, zerbitzu pertsonalak, enpresa-zerbitzuak eta abar biltzen dituen kontzeptu heterogeneo gisa- eta "esperientziak" -haren jardura praktiko gisa- pixkanaka ezartzen eta "zabaltzen" dute merkataritza-politiken begirada.
5	EGOKITZAPENA: Politiken partikularizazioa eta beharrezko doikuntza azpisektoreen arabera.	Esperientziak argi uzten du ezin dela ahaztu merkataritza-politiken eraginkortasunak egokitzea eta partikularizatzea eskatzen duela: ekipamendu pertsonala, etxeko ekipamendua, eguneroko ondasunak, etab.; errealitate desberdinak, doikuntza desberdinak.
6	ERAKUNDEARTEKO GOBERNANTZA TRANSBERTSALA: lan partekatua... eta sinergikoa.	Sistema konplexua da merkataritza-sektorea, bai eta sentikorra ere hainbat eragile instituzionalek (sektorialek eta lurraldeetakoek) hartutako erabakiekiko. Enpresaren ikuspegitik, gainera, oso atomizatuta dago, eta elkartearen dinamiketan bermatzen da. Bultzatu eta hobetu beharreko ezinbesteko eredua da erakunde mailan irekia den eta eragile publiko horiekin koordinatuta dagoen Gobernantza, sektoreko ordezkari pribatuekin lankidetzan aritzen dena.
7	LIDERGO PUBLIKOA: Rol proaktiboa eta bere eskumeneko erantzukizun propioa.	Lankidetzatza-gobernantza gauzatzeko ezinbestekoa da lidergo publiko aktiboa (funtsa); horrez gain, protokolo esplizitu argiak sustatzea (formal); eta rolen ulerkeraren errealista eta gainerako eragileek rol horiek leialki ulertzea (kultura eraikitzailea).
8	ESPEZIALIZAZIO ADIMENDUNA: Eragile guztiek beren eskumenez baliatuz ekarpen "espezializatua" eginez, merkataritza-sistema optimizatzea.	Eragile bakoitzak bere nolakotasunarekin eta ahalmenekin koherenteak diren eginkizunak bere gain hartzea eskatzen du merkataritza-sistema optimizatzeak. Eta horiek guztiak modu koordinatuan eta osagarrian integratzea.
9	BERRIKUNTZA ETA EZAGUTZA BULTZATZEA: zeregin publiko-pribatu partekatua eta funtsezkoa.	Berrikuntza eta ezagutza dira sektorea gaur egun eskaintzaren eta eskariaren bidez eraldatzeko erregaia. Eta espezializazio adimendunaren ildotik, sektore publikoak haien abangoardia bultzatzailea izan behar du, eragile exekutatzailerak askotarikoetatik abiatuta.
10	ERALDAKETA PROGRESIBO ETA EGOKIA (2030 HORIZONTEA): antolatua eta progresiboa, sakontasunarekin eta haren irismenarekin bateraezina ez dena.	Eragilek aditu legitimatuen bidez, proposatutako printzipioek sakoneko aldaketa baten oinarriak ezartzen dituzte. Aldaketa hori pixkanaka baina irmo egin behar da, progresiboki -presarik gabe, baina etenaldirik gabe-, aldaketa-prozesuan inplikaturako guztiek barneratu ahal izan dezaten, harekin bat egin dezaten eta bertan parte har dezaten -bakoitzak bere egokitzapen-abiaduratik eta aukeretatik-; eta hori lortzen aktiboki eta elkarlanean parte har dezaten.

2.2.1. Misioa, Ikuspegia eta Helburu estrategikoak

Deskribatutako printzipioekin bat etorritik, modu sintetikoan defini daitezke:

- Misioa ("zertarako"), azken bi hamarkadetan Sailaren jarduerari euskarri ematen dioten merkataritza-politikak berritzeko premian zentratzen dena, politika horiek agertoki berri eta funtsean desberdin batera egokitzeke.
- 2030 Estrategiaren ikuspegia (nola), politika berriek ardatz izan behar dituzten eta enpresa eta hirigunea lan-foku gisa nabarmentzen dituzten arreta-fokuei jarraitzen diena, ezagutzarekin eta berrikuntzarekin batera
- bai eta hiru Helburu Estrategiko handiak ere, sektorea sostengatzearen eta sektorearen balio ekonomiko eta sozialaren sorreraren inguruan espero den eraldaketa zehazten dutenak; enpresa eta lehiakortasuna; eta enpleguak eta horien kalitatea, hurrenez hurren:

MISIOA

Merkataritza-politika berrituak abian jartzea eta pixkanaka garatzea, eraldaketa teknologiko sakonak markatutako merkataritza-agertoki berrira egokituta; hiri-agenda berria diseinatu eta ezartzea; merkataritzaren eta zerbitzuen arteko mugak lausotzea; eta enpresen lehiakortasun-eskakizun gero eta handiagoari eta etengabe aldatzen ari denari erantzutea, askotariko kontsumitzaileen zerbitzu-baldintza gisa, balio berriekin, behar fisiko eta sinboliko berriekin, eta erosten duenari eta erosteko moduari sakonki eragiten dioten ohitura berriekin.

IKUSPEGIA

Politiken efikazia eta efizientzia etengabe bilatzea lanaren muinean merkataritza-enpresa eta bere eraldaketa jarritz; hiri-espazioa politika horien konbergentzia-espazio gisa bizitz; berrikuntza eta ezagutza sistemaren erregai bihurtuz; eta gobernantza-eredua eta lankidetzak publiko-pribatuaren eredua eguneratuz, lidergo publikotik eta eragileen espezializazio adimendunetik, rol errealista, osagarri eta eraginkorrak hartzeko.

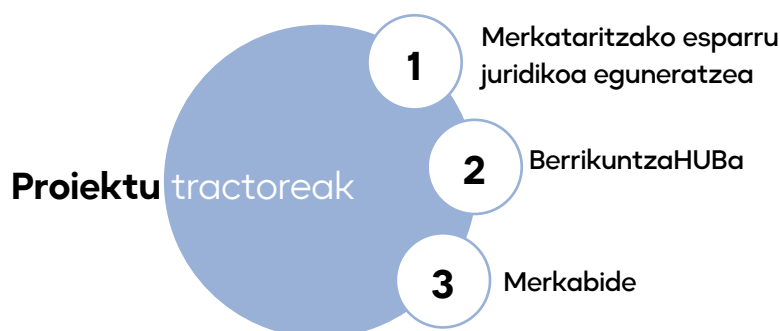
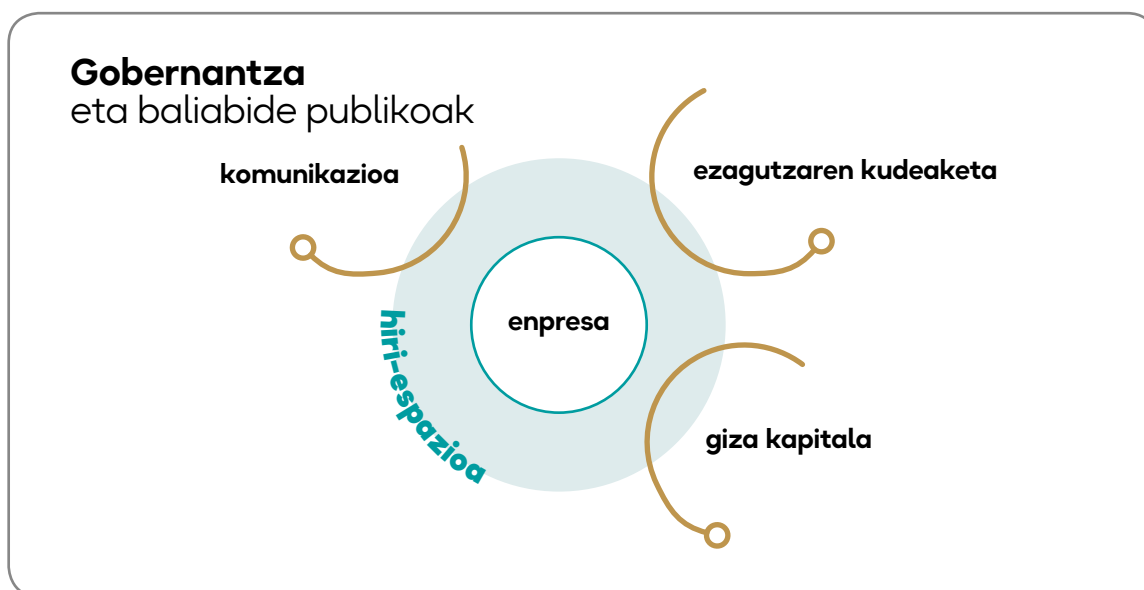
HELBURU ESTRATEGIKOAK

- 1.- SEKTOREA: Merkataritza-sektorea finkatzea eta bultzatzea**, gure hirietan balioa, enplegua, gizarte-kohesioa eta bizi-kalitatea sortzen dituen jarduera sozioekonomikoa den aldetik.
- 2.- ENPRESA: Merkataritza-enpresen lehiakortasuna** modernizatzea eta eraldatzea, gero eta segmentatuagoak eta exijenteagoak diren hiritarren beharrei modu eraginkorrean eta egokitan erantzuteko.
- 3.- ENPLEGUAK: Merkataritzan kalitatezko enplegu erakargarria sustatzea**, talentua atxikitzeke eta erakartzeko gai izango dena; eta langileen errealizazio pertsonala eta profesionala asetzeko gai izango dena, egungo balioekin koherenteak diren estandarren arabera.

2.3. Eraldaketa-bektoreak eta trakzio-proiektuak

Planteatutako printzipioen arabera, Estrategiak **6 eraldaketa-bektore eta 3 trakzio-proiektu** bereizten ditu:

- Lehenengoek, **eraldaketa-bektoreek**, estrategiak ahaleginak modu konbinatuan eta sinergikoan garatu beharko dituen lanerako bideak identifikatzen dituzte. 3 talde edo plano osagarritan egituratzen diren 6 bektore identifikatu dira:
 - **Itu-espazioa: Merkataritza-enpresa eta Hiri-espazioa** strategiaren muinari lotutako bektore gisa, foku zentralak edo lanaren "nukleo gogorra" diren heinean. Lehenengoa, sektorearen eraldaketaren oinarritzko unitate eta nukleo gisa; bigarrena, enpresak kokatzeko esparru gisa eta kontsumitzaileekin elkartzeko topagune gisa. Biak dira strategiaren itu-espazio.
 - **Laguntza eta azelerazioa: Giza kapitala; Ezagutza kudeatzea eta Komunikazioa** dira enpresen eta hiri-espazioen aldaketa bultzatzeko, azeleratzeko eta laguntzeko bide gisa jarduten duten bektoreak.
 - **Integrazioa eta antolamendua: Gobernantza eta Baliabide Publikoak** da eragile publikoen eta pribatuen eta dagozkien rolen arteko testuinguru arautzailea eta artikulazio/lankidetzaren sinergikoa sustatzeko balio duen bektorea.
- Bigarrenak, **Trakzio-proiektuak**, sistemarentzat tresna gisa duten garrantziagatik rol eragilea edo traktorea duten tresna espezifikoak sortzearekin edo dinamizatzerekin lotzen dira. Hiru trakzio-proiektu identifikatu dira:
 - 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-sektoreari zuzendutako politika publikoen erakunde kanalizatzailea** artikulatzea –sinplifikatzeko eta operatiboak izateko, Merkabide izena hartu duena–.



ITU-bektoreak: Merkataritza-enpresa eta Hiri-espazioa estrategiaren muinari lotutako bektore gisa, foku zentralak edo lanaren "nukleo gogorra" diren heinean. Lehenengoa, sektorearen eraldaketaren oinarritzko unitate eta nukleo gisa; bigarrena, enpresak kokatzeko esparru gisa eta kontsumitzaileekin elkartzeko topagune gisa. Biak dira strategiaren itu-espazio.



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



INTEGRAZIO- ETA ANTOLAKUNTZA-bektoreak: Gobernantza eta Baliabide Publikoak: eragile publikoen eta pribatuen eta dagozkien rolen arteko testuinguru arautzailea eta artikulazio/ lankidetzaz sinergikoa sustatzeko balio duen bektorea da.



TRAKZIO-PROIEKTUAK: sistemarentzat tresna gisa duten garrantziagatik rol eragilea edo traktorea duten tresna espezifikoak sortzea edo dinamizatzea. Hiru trakzio-proiektu identifikatu dira.

2.3.1. Gako estrategikoak: Lan-mapa

Sei eraldaketa-bektoreak estrategia eraginkor egiteko lan-mapa marrazten duten **24 gako estrategiko** garatu dira.

bektorea

1

ENPRESA eraldaketa- nukleoa

1. GE. Esku-hartze traktorearen eremuak
2. GE. Osoko aditu-laguntza
3. GE. "Olio-orban" eraldaketa konprometitutako eta inplikaturako kolektiboetatik
4. GE. Enpresa-politiken egokitzapen sektorializatua
5. GE. Ekintzailatza eta enpresa-garapena: Sorkuntza + Dimentsionamendua + Jarraitutasun selektiboa

2

HIRI-ESPAZIOA politiken konbergentzia- fokua

1. GE. Hiri jasangarriak: Merkataritza-hirigintza berritua
2. GE. Smart hiriak: Digitalizazioa eta Hiria
3. GE. Hiri-ekonomia
4. GE. Animazio anizkoitza eta sektorialki partekatua
5. GE. Hiri-estrategia + Hiriaren Merkataritza-eredua
6. GE. Lankidetzak publiko-pribaturako modu berriak
7. GE. Hiri, merkataritza-politiken iturri

3

GIZA KAPITALA pertsonak, aldaketaren eragile

1. GE. Prestakuntza eta gaitasunak kudeatzea
2. GE. Adina kudeatzea
3. GE. Kalitatea enpleguan

4

EZAGUTZA **KUDEATZEA** Aldaketaren erregaia

1. GE. Berrikuntza: Bultzada eraldatzailerak
2. GE. Datuaren Ekonomia: Agertoki berri bat irekitzen da
3. GE. Informaziotik aplikaturako ezagutzara: Helburu bat, hainbat lan

5

KOMUNIKAZIOA Kultura partekatu berri bat eraikiz

1. GE. Balio positiboak eta gaur egungoak lotutako kultura eta irudi sektorial berriak
2. GE. Merkataritza Zuzendaritzaren xede-publikoetara egokitutako komunikazio-estrategia integratua
3. GE. Talde-lana: sektorearen barruan eta kanpoan beharrezkoak diren kolaboratzaileak.

6

GOBERNANTZA Partekatutako joko-arauak perfekzionatzea

1. GE. EAEko merkataritzaren berriazko erregulazio-esparrua eguneratzea
2. GE. Sistemaren optimizazioa: aktore sektorialen espezializazio adimenduna eta rolak
3. GE. Sailak baliabideak indartzea eta optimizatzea Merkataritza Zuzendaritzarentzat.

1. bektorea: **ENPRESA** - Eraldaketa-nukleoa

1. printzipioaren arabera, EAEko merkataritza-sektorea eraldatu ahal izango da soilik enpresa bakoitzaren banakako eraldaketatik. Eraldaketa horretarako, jarduteko bost gako estrategiko identifikatu dira:

- 1. GE. Esku-hartze traktorearen eremuak
- C.E.2. Osoko aditu-laguntza
- C.E.3. "Olio-orban" eraldaketa konprometitutako eta inplikaturako kolektiboetatik
- C.E.4. Enpresa-politiken egokitzapen sektorializatua
- C.E.5. Ekintzailera eta enpresa-garapena: Sorkuntza + Dimentsionamendua + Jarraitutasun selektiboa

1. GE. Esku-hartze traktorearen eremuak

Merkataritza-enpresan sendotu beharreko kudeaketa-arlo eta -esparru asko daude, eta horiek guztiak modu konplexuan elkartzen dira lehiakortasuna lortzeko. Ahaleginen logika operatibo eta egituratu batetik, 6 trakzio-eremu zabal hautatzen dira, merkataritza-enpresaren "eraldaketa-eskailera" eratu behar dutenak.

- **POSIZIONAMENDUA ETA NEGOZIO-EREDUA:** Produktuak utzi egin dio protagonista izateari. Lehen urratsa de identifikatzea zein balio erantsi eman daitekeen, nori eta nola.
- **PERTSONAK:** Enpresa berriek aro digitalerako gaitutako enpresaburuen profil berriko pertsonak eta diziplina anitzeko lantaldeak behar dituzte.
- **KUDEAKETAREN DIGITALIZAZIOA:** "Enpresa-senaz" harago, erabakiak hartzeko oinarri gisa gero eta ugariagoak eta zehatzagoak diren "datuak" hartu behar dira...
- **BEZEROEKIKO HARREMANAREN DIGITALIZAZIOA:** Hurbiltasunak saltokiaren balio bereizgarria izaten jarraitzen duen arren, teknologiak aukera ematen du bezero bakoitzarengana modu desberdinean iristeko, bezeroaren profilerak eta lehentasunetara egokituz...
- **OMNIKANALITATEA/SALMENTA DIGITALA/MERKATURATZEKO BIDE BERRIAK:** Mosaiko moduko gizarte batean, erronka da gure bezeroentzat une bakoitzean behar diren moduan eta kanalean eskuragarri egotea...
- **INSTALAZIOAK ETA EROSKETA-ESPERIENTZIA:** Salmenta-puntu fisikoa erosketak-esperientziaren beste elementu bat gehiago eta funtsezkoa bihurtzen da... eta enpresa-eraldaketarekin batera joan behar du.

2. GE. Osoko aditu-laguntza

Enpresa-eraldaketan "in company" aditu-laguntzako esku-hartzeak behar dira; partikularizatuak eta sakonak (one to one); enpresaren eta haren beharrezanaren ikuspegi integral bati erantzungo diotenak. Oso litekeena da jardun beharreko arloak askotarikoak izatea, eta, beraz, laguntza-aditu bat baino gehiago behar izatea, bai eta jarduketak lehenetsi eta koordinatu behar izatea ere. Zeregin horretan, enpresaren eta haren beharren ezagutza globalean oinarrituta baliabideak modu antolatuan eta sinergikoan aplikatzeko aukera emango duen garrantzia hartzen du "tutoretza" funtzioak.

3. GE. "Olio-orban" eraldaketa konprometitutako eta inplikaturako kolektiboetatik

Krisi-urteek eta zailtasunek zigortu egin duten eta nekatuta dagoen mikroenpresa-sektorea eraldatzea lortzea –bere baitan dituen mugekin–, aldaketarako lagungarria ez den batez besteko adina baitu. "Enpresaz enpresa" aritzea lan zail eta neketsua da, gainera.

Horri modu egingarrian heltzeak berekin dakar, hasiera batean, eraldatzearekin benetan kontziente diren eta konprometitu dauden enpresa eta enpresa-proiektuetan zentratzea laguntzak, eta eraldaketa horretan laguntzea, beharrezkoak eta egokiak diren baliabideak eskainiz demostrazio-efektua sortzeko eta emulazioaren hazia ereiteko (olio-orbana) espazio-hurbiltasunetik (udal-logikoa) eta/edo antzekotasun azpisektorialetik (jarduera-logikoa).

4. GE. Enpresa-politiken egokitzapen sektorializatua...

Lehiakortasun-konponbide transbertsaletatik harago, azpisektore bereiziek argi eta garbi bereizitako errealitateak eta inguruabarrak dituzte. Batzuentzat "komenigarria" dena, eragozpen izan daiteke besteentzat. Azpisektore hauek (pertsonek ekipamendua, altzariak, elikadura...) beren kabuz ekin behar diote eraldaketari; irtenbide eta konponbide propioak aurkitu behar dituzte; baina, batez ere, agertoki berriek, jasangarritasun-balioek, digitalizazioak, datuaren ekonomiak, enpresa-lankidetzak eta abarrek eskaini diezazkieketen aukera-nitxoak ustiari behar dituzte.

Beraz, azpisektoreak egokitzeko/eraldatzeko ikuspegi horretan sakondu behar da, azpisektore horietako enpresei eraldaketa globaleko ingurune bat eskaini nahi bazaie behintzat.

5. GE. Ekintzailatza eta enpresa-garapena: Sorkuntza + Dimentsionamendua + Jarraitutasun selektiboa

Duela hamar urte baino gehiagotik hona, merkataritza-sisteman gertatzen ari den aldaketak beheranzko doikuntza eragin du enpresa-parkean. Gauzak horrela, sektorearen eraldaketa bultzatzeak enpresari bere "bizi-ibilbide" osoan laguntzea eskatzen du, bere garrantziaren indarberritze eta sendotasunari begira, fase guztietan:

- **Sorkuntza berritzailea eta sendoa:** "gutxienekoak" baino ez diren ikuspegiak (autoenpleguak konponbideak) saihestuz eta, era berean, enpresa-proiektu komertzial berritzaileak eta ondo kontzeptuatuak, lehiakorak, sendoak eta ibilbidea dutenak sortzea bultzatuz
- **Heldutasuna / Dimentsionamendua:** enpresen hazkundearen eta dimentsionamendu egokiaren aldeko apustua eginez; multilokalizazioaren eta salmenta-puntu berriak irekiz; edo lehendik dauden establezimenduen egitura indartuz kalitatezko enpleguak sortuz; horrela, enpresa indartsuagoek eta lehiakorragoek irautea lortu nahi da.
- **Ibilbidearen amaiera / Jarraitutasun selektiboa:** EAEko merkataritza-sektorea zahartuta dago. Establezimendu askoren titularrak beren lan-ibilbidearen amaierara iristen ari dira. Amaiera horretan ere modu errealistan laguntzen zaiela sentitu behar dute, bai irtenbide duina eskainiz, bai –enpresa-proiektuak merkatuan txertatzeko aukera badu– enpresa-proiektu horien transmisio selektiboa bultzatuz, "ahaleginaren" eta emaitzaren arteko proportzionaltasun egokia ahalbidetuko duten ikuspegi arabera.

2. bektorea: **HIRI-ESPAZIOA** - Politiken konbergentzia-fokua

Hiria eta Merkataritza binomio naturala izan dira historikoki, elementu bizi eta aldakorak. Eta pertsonen bizimoduak eta harreman-formak arautzen dituzten joerek, balioek, teknologiek..., eta lotuak dituzten premiek, pixkanaka modelatzen dituzte erosteko eta kontsumitzeko moduak ere. Bestela esanda, gure hiriak bizirik daude, aldatzen doaz, eboluzionatzen... Eta, haiekin batera, merkataritza-ekosistema ere eraldatu egiten da. Ildo horretan, hiri-ekosistemak arautzen dituen merkataritza-eraldaketako gakoak hiru trantsizioen eraginpean daude (ingurumenarena, digitala eta demografikoa), eta horiek ingurumenaren gainean jarduteko zazpi gako estrategikori dagozkie:

1. GE. **Hiri jasangarriak: Merkataritza-hirigintza berritua**
2. GE. **Smart hiriak: Digitalizazioa eta Hiria**
3. GE. **Hiri-ekonomia**
4. GE. **Animazio anizkoitza eta sektorialki partekatua**
5. GE. **Hiri-estrategia + Hiriaren Merkataritza-eredua**
6. GE. **Lankidetzak publiko-pribaturako modu berriak**
7. GE. **Hiria, merkataritza-politiken itu**

1.GE. Hiri jasangarriak: Merkataritza-hirigintza berritua

Hiri-jasangarritasunaren kontzeptuak guztiz aldatu du ohiko hirigintza komertzialaren agenda. Horrela, gai zaharrek (oinetakoentzako guneak egitea, espaloiak zabaltzea, aparkalekuak eraikitzea...) beste hiri-eredu eta beste eztabaida batzuei eman diete bidea. Modu adierazgarrian...

- **Mugikortasun jasangarria:** Erakundeen eta herritarren deskarbonizazioarekiko eta ingurumenarekiko konpromisoak errotik aldatu ditu hiri-espazioko irisgarritasunaren eta garraioaren -publikoa nahiz pribatua- kontzeptua eta ulerkerak; eta mugikortasunari buruzko eztabaidaren fokua merkataritzari ere badagozkion koordinatu berrien gainean jarri du.
- **Hiri-logistika eta Azken Miliako Banaketa:** Azken miliako salgaien garraioak edo banaketak konpromiso eta konponbide berriak eskatzen ditu
- **Merkataritza-fatxadaren erabilerak:** Hirugarren sektoreko lurzoruen plangintza tradizionalak, araudiak ezarritako lurzoru-erreserbarekinkale-mailan egiten denak, kolapsatuegite du establezimendu fisikoaren behearantzko bilakaeraren eta jardueraren lehiakortasun-eskakizunen aurrean, eta okupazioari buruzko eztabaida berrien aurrean jartzen gaitu.
- **Merkatuak, azokak... XXI. mendearen arabera ulertuta:** Bizitza osasungarria, zero kilometroa... Horiek guztiek kanal laburreko komertzializazio-moduen eta merkataritza-ekipamendu kolektibo tradizionalen berrinterpretazioarekiko interesa suspertzen dute
- **Bizi-kalitatea eta gizarte-kohesioa:** Bizi-kalitatea eta gizarte-kohesioa gaur egun ulertzeko moduak eutsi beharreko balio bihurtzen du ondasunen eta zerbitzuen hurbileko eskaintza

2.GE. Smart hiriak: Digitalizazioa eta Hiria

Hiriari aplikatutako sentzorikak eta IKTek -herritar kontsumitzaileari lotutako datuaren ekonomia- hiria eta hiri-merkataritza interpretatzeko dimentsio berri bat irekitzen dute; erronka eta aukera berriak planteatzen dituzte; eta orain arte aztertu gabeko joko-eremu bat irekitzen dute.

3.GE. Hiri-ekonomia

Retailak eta zerbitzuek (ostalaritza, jatetxeak, merkataritza-zerbitzuak, kultura eta aisia, etab.) bat egiten dute hiri-ekonomiaren eta hiri-esperientziaren kontzeptuan, eta hiria eta bere eragileak merkataritzan interpretatzeko gako berriak ezartzen dituzte.

4.GE. Animazio anizkoitza eta sektorialki partekatua

Gainerako zerbitzuek hiriko ekonomian, ostalaritzan, turismoan, kulturean, kirolean, aisialdiko eta jaietako jardueren instituzionalizazioan eta abarretan duten gero eta garrantzi handiagoak protagonismoa kentzen diete merkataritzaren kale-animazio tradizionaleko moduei, eta, azken batean, horiek auzitan jartzen dituzte; eta animaziotik erosketa- eta inpaktu-ingurunearen dinamizazio esperientzial eta holistikora pasatzeko erronka irekitzen dute.

5.GE. Hiri-estrategia + Hiriaren Merkataritza-eredua

Merkataritzaz eta hiriaz hitz egitea hirigintzaz eta hiri-espazioaren kalitateaz hitz egitea da, mugikortasunaz eta garraioaz, obrez eta zerbitzuez, herritarren segurtasunaz, turistei eta txangolariezi, erakarpen-gaitasunaz...; eta, logikoki, baita eskaintzaren aniztasunaz eta kalitateaz, merkataritza-enpresez eta lehiakortasunaz, giza kapitalaz, ekintzailez eta sustapen ekonomikoaz, bizi-kalitateaz ... Udalaren barruan transbertsala eta askotarikoa den errealitate bat -arlotan bat baino gehiago inplikatzeko dituen-, ikuspegi estrategiko komertzialari dagokionez integratu eta bateratu egin behar dena; eta aniztasun gutxiagokoa ez den errealitate bat, horren guztiaren lankidetzaren prozesuan eta kudeaketa publiko-pribatuan sartu behar dena.

Hiri-begirada estrategikoa -nahi den hiriaren merkataritza-eredua- integratzea ezinbestekoa da hiri-ekosistema komertzialki optimizatzeko, kontakizun partekatu baten eta lan planifikatu eta eraldatzailerik baten gainean.

6.GE. Lankidetzaren publiko-pribaturako modu berriak

Harreman publiko-pribatuen kudeaketak eboluzionatzen du, eta beste aukera batzuk bilatzen ditu, asoziazionismoaren gaur egungo ordezkagarritasun-mailetatik harago legitimatu dutenak; denboran egonkortuko dutenak, eta egingarria eta eraldatzailerik egingo dutenak. Era berean, Espainian eta Euskal Autonomia Erkidegoan formula berriak (BIDak, Sustapen Ekonomikoko Arloak...) bultzatu nahi dituen eztabaida-esparrua estatu mailan irekita dago, eta etorkizunean izango duen bilakaerak esperimendatzeko eta bidea egiteko aukerak emango ditu.

7.GE. Hiria, merkataritza-politiken iturria

Aurreko gakoek marraztutako testuinguruan, Eusko Jaurlaritzaren merkataritza-politikak eta horien laguntzak, oro har, hiri-espazioa eta merkataritza-eremua eraldatzeko hiriaren bat egiten duten lan-ildo osagarritzat hartu behar dira. Tresna eraldatzailerik kutxa moduko bat, bere ahalmena hirigunean eta bertako dendetan hedatzen duena.

3. bektorea: GIZA KAPITALA – Pertsonak, aldaketaren eragile

Sektoreak eta bertako enpleguek aldaketa sakoneko –disruptiboa ez bada– uneei egin behar die aurre:

- Trantsizio digitalak lan egiteko eta bezeroekiko harremanerako moduak aldatu egiten ditu, eta enpleguetara “kode” berriak ekartzen ditu (teknikak, tresnak, protokoloak, metodologiak...), belaunaldi beterranoenetako enpleguetan arrotzak direnak.
- Ingurumen-trantsizioak merkataritza-jardueraren irudia eta formak –sinbolikoak eta fisikoak– berritzea eta egokitzea eskatzen duten kontsumitzaileen balioak eraldatu egiten ditu; egokitzapen-premia horrek ez du beti sentikortasunik eta gaitasun profesionalik aurkitzen merkatarien kolektibotik hari aurre egiteko.
- Trantsizio soziodemografikoak gazte ekintzaileen kolektiboa gero eta txikiagoa izatera eta beste sektore erakargarriago eta deigarriago batzuekin lehian egotera darama; horrek zaildu egiten du sektoreko giza kapitala berritzea eta ordezte.

Zentzu horretan, giza kapitalak merkataritzan duen arazoari aurre egiteko, begirada poliedriko bat behar da, gutxienez, hiru gako estrategiko hauek barnean hartuko dituen.

- 1. GE. Prestakuntza eta gaitasunak kudeatzea
- 2. GE. Adina kudeatzea
- 3. GE. Kalitatea enpleguan

1.GE. Prestakuntza eta gaitasunak kudeatzea

Gaitasunak kudeatzeko eta egokitzeko erronkari aurre egiteko, prestakuntza “arautuaren” edo akademikoaren nahiz etengabeko prestakuntzaren ahaleginak hartu behar dira kontuan. Lehenengoak eskaintza-esparru mugatua du, bai Lanbide Heziketari bai unibertsitate-heziketari dagokionez; bigarrenak, berriz, parte hartzen duten eragileen esparru oso anitza du, eta eragile horien eskaintza zabal eta anitzak ez du bermatzen beti edukien egokitasuna, ez eta planteamenduen egokitasuna ere, irakaskuntza-ikaskuntza moduari dagokionez; eta, azken batean, ez eta irakaskuntzaren kalitatea bera ere.

SEPEk, Estatuko Enplegu Zerbitzu Publikoak, dioenez, premien agertokia bereziki lotuta dago bezeroarekiko harremanetako okupazioekin/jarduerekin; ondoren, adierazpen-aukera zabal bateko eduki digitalekoak datoz. Baina egia da sektorearen prestakuntzarako zailtasuna honako hauekin lotuta dagoela:

- Kasuistika zabala eta beharrezko edukiak askotarikoak izatea: Zuzendaritza- eta kudeaketa-proiletara bideratutako prestakuntza estrategiko-kudeatzaileetatik, produktuari lotutako teknika espezializatuen prestakuntzaraino (produktu freskoa –harategia, arrandegia, etab.– tratatzeko eta mozteko teknikatik altzarien instalazioetaraino, esate baterako), teknika digitalen, salmentaren eta marketinaren, eskaparatismoaren eta abarren espazio zabal batetik pasatuz. Horiek guztiek eskaintza ugari eta askotarikoak behar dituzte. Hau da, merkataritza-sektore bati buruz ari bagara ere, prestakuntzari dagokionez, kasuistika hain da desberdina, non zaila den titulu/ziurtagiri bakar batean integratutako ikuspegia izatea, asko baitira “azpisektoreak”, okupazioak eta prestakuntza-esparru bereizgarriak.
- Mikroenpresan “Merkatariak” pertsona/profil bakar batean integratzea prestakuntza-premia horiek guztiak edo horietako asko.

Hezkuntzarekin lankidetzan aritzeko eta hausnartzeko mekanismoak irekitzea, lanbide- eta unibertsitate-heziketako eskaintzaren hobekuntzak/egokitzapenak aztertzea; eta, bereziki, etengabeko prestakuntzaren eskaintza antolatu eta erraztea; egokitasuna eta kalitatea zaintzea, eta, aldi berean, parte hartzen duten eragileen ahaleginak koordinatzea benetako erronka da; izan ere, garbi dago pertsonak eta pertsonen gaitasunak eraldatzen ez badira, sektorea ez dela eraldatuko.

2.GE. Adina kudeatzea

Merkatarien batez besteko adina 52 urtekoa da; eta establezimendu txiki ugari itxi izanagatik eta kanpotiko pertzepzioa oso erakargarria ez izateagatik estigmatizatuta dagoenez, lan-merkatuan sartzen diren gazte-kopuru apalak ez du merkataritza lehentasunezko, ekintzailetzako eta lanbide-karrerako helburutzat hartzen. Gordetegi moduko sektore bat bezala ikusten da, bigarren aukerakoa; kualifikazio txikieneko enpleguaren zati handi bat edo beste aukerarik aurkitzen ez duen enplegua hartzen duena. Eta, positiboki hartuta, alternatiba bat izaten ari da herritar migratzaileentzat, eta, horregatik, sektore askotariko eta integratzaile gisa eratzten ari da pixkanaka.

Adinaren kudeaketa, "talentua erakartzearen eta talentuari eustearen kudeaketa proaktibo eta ordenatu" gisa ulertuta, eta, ondorioz, epe luzerako eraldaketa sektorialerako mekanismo gisa, lehentasun transbertsal gisa agertzen da, eta horrela kudeatu behar da, transbertsalki; Giza Kapitalaren bektorearen gainerako gako estrategikoekin koherentzia eta koordinazioan, bai eta bestelako bektoreekin ere. Horrela, honako hauekin begirada gurutzatua izan behar du:

- "Gaitasunak kudeatzea", sektorean sartzen diren gazteen gaitasunak optimizatuz profesionalizazioaren, egonkortzearen eta karreraren logika batekin, bai eta belaunaldi beteranoen gaitasunak profesionalki luzatzearen logikarekin ere.
- "Kalitatea enpleguan", ulertuta enpleguaren kalitatetik soilik egin ahal izango zaiola aurre enpleguarekiko desfekzioari.
- Ekintzailatza eta transmisioa; izan ere, retail berriak mota eta apustu askotariko enpresa-esperientziak lideratzeko gazteei eskaintzen dizkien aukerak ugariak dira jardura profesional "erakargarri eta eraldatuaren" esparruan,
- Komunikazioa, sektorearen irudi berri baten proiektzioarako tresna den aldetik;
- ...

3.GE. Kalitatea enpleguan

Merkataritza-sektoreak eredu-aldaketa progresibo bat bizi du: gero eta sendoagoak diren enpresen ideari lotutako soldatapeko enplegua hazten ari da, eta, aldi berean, mikroestablezimenduen kopuruaren beherakadarekin lotutako enplegu autonomia jaisten ari da.

Agertoki berri horretan merkataritza-enpleguen kalitatea eta duintasuna zaintzeak –bai enpresa-sendotasun lehiakorren berme gisa, bai lan-merkatuan norako erakargarria izateko ere–, eskatzen du ikuspegi bikoitz hori jasotzea:

- Soldatapeko kolektiboari lotutakoa, ulertuta enpleguaren kalitatea ordainsariak eskaintzen duen euskarritik sortzen dela, bai eta egonkortasunarekin, lan egindako orduekin, ordutegiarekin, txandak egotearekin, kontziliazio-aukerekin, prestakuntza-aukerekin, karrera-aukerekin eta abarrekin lotutako lan-baldintzekin ere. Negoziazio kolektiboaren esparruan gero eta gehiago sartu behar diren aldagai ugari daude sektore erakargarri gisa proiektatzeko; baina horiek gauzatzeko eta modu objektiboan hobetzeko aukerak enpresei sendotasuna eta muskulua emateko gaitasunaren arabera dira zuzenean.
- Kolektibo autonomoari lotutakoa, arrazoi lehiakorrei eta aldaketara egokitzeko ezintasunari lotutako itxierak eta titularren erretiroei lotutako enpresa-demografia bateratuko dituen, establezimendu-kopuruaren beherakadaren jarraipena aurreratuz. Bigarren ikuspegi horretatik, elkartasun-ideia ageri da irudimenezko formulak aurkitzeko beharra aurreratzen duen indar-ideia gisa, itxiera-prozesu horiei lagun egin eta prekaritate-egoerak arintzeko; eta, aldi berean, jasangarriak izan daitezkeen lanposturik ez galtzeko.

4. bektorea: **EZAGUTZA KUDEATZEA** - Aldaketaren erregaia

Sektorearen gaur egungo une lehiakorrean, produktua ez da balio-bektorea. Bezeroarekin lotuta dago, esperientziaren, zerbitzu egokituaren, pizgarriaren, eskariaren pertzepzioaren eta abarren bidez. Testuinguru horretan, ezagutza input estrategiko bihurtzen ari da, honako hauek behar bezala pilotatzeko: Produktua-Merkatu binomioaren inguruko posizionamendua, bezeroekiko harreman-modu egokia, erosketa-esperientziaren eta zerbitzuaren kudeaketa, enpresaren kudeaketa eraginkorra eta abar. Horren inguruan, hiru gako estrategiko identifikatzen dira...:

- | | |
|-------|--|
| 1.GE. | Berrikuntza: Bultzada eraldatzailea |
| 2.GE. | Datuaren Ekonomia: Agertoki berri bat irekitzen da |
| 3.GE. | Informaziotik aplikatutako ezagutzara: Helburu bat, hainbat lan |

1.GE. Berrikuntza: Bultzada eraldatzailea

"Dena doa ibilian, dena aldatzen da, inoiz ez gara ur beretan bainatzen", esan zuen Heraklito Efesokoak duela 2.500 urte... Eta merkataritza-sektoreak bizi duen errealitatearen erretratu leiala da munduaren ikuspegi hori. Atzo bazena, gaur jada ez da. Ekonomia- eta enpresa-arloei dagokienez, aldaketa da oraindik irauten duen elementu bakarra; berrikuntza, eskariaren (balioen eta beharren aldaketak...) nahiz eskaintzaren (saltzeko eta bezeroekiko harremanetarako moduak) bultzada eraldatzaile gisa

Sektorean ikuspegi berritzailea integratzea ezinbestekoa dirudi aldaketa batzuk **barrutik eta aurrea hartzeko moduan pilotatu** ahal izateko. Integrazio horrek irekia izan behar du, haren materialtasuna ez delako sektorean "gauzatzen". Balio-kate komertzialaren katebegi bakoitzean lotzen eta zehazten da (ekoizpenetik logistikaraino, salmenta-moduetatik, ordaintzeko moduetatik, marketinetik eta publizitatetik, prestakuntzatik... pasatuz); teknologikoa eta ez-teknologikoa da; eta eragiten die bai merkataritza-enpresei, bai eremu horiei guztiei lotutako hainbat zerbitzutakoei, akademiari, zentro teknologikoei eta sektorean loturak dituzten gainerako agenteei ere.

2.GE. Datuaren Ekonomia: Agertoki berri bat irekitzen da

Digitalizazioa eta sentzorikarekin aliatutako IKTak datuaren ekonomia sortzeko baldintzak sortzen ari dira. Bi tresna horiek, bai bakoitza bere aldetik bai, gero eta gehiago, elkarrekin konbinatuta, agertoki berri eta disruptibo bat marrazten dute. Kontua ez da soilik ezagutzea gure pentsamendua, gure ezaugarriak eta inguruabarrak, gure balioak... Baizik eta gure portaera sozial eta komertzialaren informazio-aztarna erakarri eta kudeatzea. Gure ekintzek guri buruzko informazioa ematen dute (zer hiri-ibilbide egin ditugun eta garraiobide publiko eta pribatuaren zer erabilera egiten dugun, zer dendatara joaten garen maiz eta zer produktu erosten ditugun, zer motatako aisialdia egiten dugun eta abar). Gure bizitzen aztarna digitala balio handiko material bihurtzen da kudeaketa komertzialerako.

Gaur egun oraindik ere fase germinalean egon arren, epe labur eta ertainean izango duen garapenak metatzeko, ustiatzeko eta informazio-analisia egiteko teknikak ezarriko ditu; bai eta input eta lotutako zerbitzu berri gisa gauzatzekoak; homogeneizazio eta erregulazio instituzionalekoak... Era berean, horien bultzada instituzionalki lideratzea eta orientatzea ere gako estrategiko bat izango da optimizazio sektorialerako.



3.GE. Informaziotik aplikatutako ezagutzara: Helburu bat, hainbat lan

Politika publikoak kudeatzeko beharrezkoa da sakon ezagutzea abiapuntuko errealitatea, beharrak, disfuntzioak, eskura dauden baliabideak, etab., politika horietako etapak betetzeko: Behaketa eta analisia, instrumentazioa eta garapena; jarraipena eta ebaluazioa...

Horri dagokionez, informaziotik ezagutza aplikatutara pasatzeak eskatzen du lehendik dauden datu-iturriak batera doitzea eta ustatzea:

- Estatistika; eta administrazioko erregistroen optimizazioa lehen oinarri gisa:
- Lehendik dauden erreferentziazko esperientziak behatzea (maila publiko eta pribatuan; makro- edo sektore-mailan eta mikro- edo enpresa-mailan).
- Eraitzen ebaluazioa, jardunbide egonkor eta politiken kudeaketan integratutako gisa, ikasteko eta perfektionatzeko tresna den aldetik.

5. bektorea: **KOMUNIKAZIOA** - Kultura partekatu berri bat eraikiz

Komunikazioa funtsezko tresna da Euskal Merkataritzaren 2030 Estrategiaren inguruan kultura partekatua eraikitzeko, bai eta hura operatiboki dinamizatzeko ezinbesteko tresna ere. Tresna hori sektorerako behar bezala kudeatzeko, funtsean hiru gako estrategiko hauek hartu behar dira kontuan:

- 1.GE. Balio positiboak eta gaur egungoak lotutako kultura eta irudi sektorial berria**
- 2.GE. Merkataritza Zuzendaritzaren xede-publikoetara egokitutako komunikazio-estrategia integratua**
- 3.GE. Talde-lana: sektorearen barruan eta kanpoan beharrezkoak diren kolaboratzaileak**

1.GE. Balio positiboak eta gaur egungoak lotutako kultura eta irudi sektorial berria

Agertoki berriak komunikazio-aukera bat irekitzen du sektorearen irudia abangoardiarekin eta modernitatearekin konektatzeko.

Hitzaren eta irudiaren boterea izugarria da, eta ildo horretan, beste sektore batzuek egin duten bezala, beharrezkoa dirudi merkataritza birkokatzea mezu eta ikuspegi erakargarriagoen eta egungoen inguruan; eta komunikazio-kode berriak eraikitzea, sektoreko dinamikak gizartearen dinamikekin birsintonizatzeko.

2.GE. Merkataritza Zuzendaritzaren xede-publikoetara egokitutako komunikazio-estrategia integratua

Oso zabala eta askotarikoa da Eusko Jaurlaritzako Merkataritza Zuzendaritzak bere politikak garatzeko duen solaskide-taldea: gizartea, kontsumitzaileak, sektorea bera (merkataritza-enpresak, eta gainerako erakundeen sarea). Hori dela eta, hurbilketa egokitu behar du, baina aldi berean forma eta eduki desberdinetan integratua.

- Sozialki, beharrezkoa da "birsintonizatzea" eta hiritarren eta sektorearen konplizitatea lortzea, eta, horretarako, diskurtso komertzialean integratu behar dira egungo joera eta balio handiak -hala nola ingurumena, jasangarritasuna, gizarte-aniztasuna eta integrazioa, hurbiltasuna eta bizi-kalitatea, osasuna eta elikadura osasungarria...-. Eta mosaiko moduko gizartearen zatiketak inposatzen dituen ñabardura eta sarbide-modu berezituak (belaunaldi- eta bizimodu-talde desberdinak) zuhurtziaz eta sentikortasunez egin behar da.
- Enpresa-arloan, birsintonizatze horrek "aktibazioa" ere bilatzen du; aldaketarako eta berrikuntzarako jarrera proaktiboak estimulatzea. Eta horrek eskatzen du diskurtso komertzialean sartzea teknologia modu positiboan; zerbitzua balioa sortzeko tresna gisa; lehiakortasuna; ekimena eta lidergoa; gogobetetasuna eta harrotasuna sektoreak egiten duen "ekarpen" sozialagatik... Eta hori guztia kontuan hartuz sektorea nekatuta dagoela, desmotibatuta, eta, askotan, ez dituela berrikuntzak onartzen. "Bata bestearen atzetik etorritako krisiak" izan dira; aldaketa azkarrak eta erradikalak; irekitako fronte asko baliabide eta energia mugatuko egitura txikiak. Beharrezkoa da enpresak sentitzea zaindu, entzun eta lagundu egiten zaiola, horrela ilusioa berreskura dezan eta ilusio hori eraldaketa-motor naturala izan dadin.
- Erakunde-mailan, komunikazioak lankidetzak, koordinazioa eta sinergiak elikatu behar ditu. Eta horrek eskatzen du sektore baten garrantzia eta maila nabarmentzea, herritarren bizi-kalitatean funtsezko rol soziala baitu, enplegua eta balio ekonomikoa sortzeko motorra baita, eta berrikuntza- eta aldaketa-foku handia baitu, kolektiboaren zati batetik sektore osora zabaldu eta ireki behar dena. Eta hori

guztia jarduera transbertsal baten gaineko eskumen bat kudeatzeak dakarren konplexutasunetik abiatuta egituratuta dago; izan ere, eskumen hori Eusko Jaurlaritzako beste politika sektorial batzuekin oso konektatua eta haren mende dago, bai eta erakundeen esku-hartzeekin ere, bereziki toki-administrazioaren esku-hartzeekin (aldundiarenak eta, bereziki, udalenak).

3.GE. Talde-lana: sektorearen barruan eta kanpoan beharrezkoak diren kolaboratzaileak

Horrela ulertutako komunikazioa partekatutako lana da, eta sistemaren eragile guztiak mobilizatu behar dira: Eusko Jaurlaritzak "komunikazio-aterki" sozial eta sektoriala kokatu eta eskaini dezake; eta kultura berri baten transmisio-uhala izango da, sistemako eragile guztiei zeregin horretan parte hartzea eskatzen diena. Horrela, mezuekin bat etorritik, udalek beren errealitatera ekarri eta egokitu ditzakete; elkarre-hunak funtsezko rola izan dezake sektorearen aktibazioan; zerbitzu aurreratueta enpresek, berriz, lan-programak saltzeko rola bete dezakete; enpresa handiek eta ekimen berritzaileek sektorerik klasikoenarekiko distantziak hurbil ditzakete, eta, horrela, balio berrietara hurbilazten lagun dezakete etab. Eta horren guztia koordinatzea eta bateratzea lan garrantzitsua eta beharrezkoa da.



6. bektorea: **GOBERNANTZA** - Partekatutako joko-arauak perfektzionatzea

Gobernantzak, Estrategiaren garapenerako joko-arauen multzo den aldetik, hiru lan-eremu edo gako estrategiko nagusi ditu, honako hauei erreferentzia egiten dietenak:

- 1.GE. **EAEko merkataritzaren berariazko erregulazio-esparrua eguneratzea**
- 2.GE. **Sistemaren optimizazioa: aktore sektorialen espezializazio adimenduna eta rolak**
- 3.GE. **Sailak baliabideak indartzea eta optimizatzea Merkataritza Zuzendaritzarentzat**

1.GE. EAEko merkataritzaren berariazko erregulazio-esparrua eguneratzea

Euskal Autonomia Erkidegoko merkataritza-jardueraren egungo arau-esparru orokorra 1994koa da (Merkataritza Jardueraren maiatzaren 27ko 7/94 Legea); 2000. eta 2008. urteetan aldatu zen azalera handiei mugak eta kontrolak ezartzeari buruzko doikuntza espezifikoak ezartzeko (7/2000 Legearen lehenengo aldaketa); eta 2006/123EE Legera egokitzeko (27/2008 Legearen bigarren aldaketa).

Horren ondorioz, "aspaldiko" esparru arautzailea daukagu. Esparru hori merkataritza elektronikoa sortu eta garatu baino lehenagokoa da, bai eta jasangarritasuna kontuan hartzeko funtsezko alderdia den eraldaketa digitala eta hiri-espazioa bizitzeko eta ulertzeko gure moduak aldatzen ari diren gainerako aldaketa sozial eta sektorialak eta merkataritza-jarduera erosteko eta ulertzeko moduak baino lehenagokoa ere. Hura eguneratzea, beraz, nahitaez egin beharreko zeregin bat dirudi. Hala ere, lege-maila, konplexutasuna eta garrantzia kontuan hartuta, ahalegin horri legea eguneratzea garatzeko baldintzarik onenak dauden unean.

Gainera, esparru arautzaile horrek bat etorri beharko du azken urteotan Espainiako Gobernuak garatutako oinarritzko legeriarekin eta landu nahi diren oinarritzko ikuspegi arautzaileekin, hala nola Ekonomia Sustatzeko Arloen edo BIDen garapenarekin, hiriguneetan lankidetzak publiko-pribaturako formula gisa. Ahaztu gabe Europak hainbat ekonomia- edo ingurumen-eremutatik onartu diren edo izapidetzen ari diren zuzentzarauak eta erregelamenduak (hala nola ingurumen-fiskalitatearena) eta EAEko merkataritza esparru arautzaileari eragin diezaioketenak.

2.GE. Sistemaren optimizazioa: aktore sektorialen espezializazio adimenduna eta rolak

Merkataritza-politiken lankidetzakudeaketa publiko-pribatuaren eredua Euskal Autonomia Erkidegoko merkataritza-sistemaren nortasun-ikur bat da.

Lankidetzak publiko-pribatuari dagokionez, irekitzen den erronka da aktoreen optimizazioa, gaur egun hartutako zeregina birfokuratuz eta bakoitzak bere izaeraren, legitimazioaren eta exekutatzeko gaitasun eraginkorraren arabera -espezializazio adimenduna- ondoen bete ditzakeen rolak gordez. Eta gobernantza eraginkor eta efiziente baten oinarriak ezartzen dituen gogoeta partekatuaren esparruan egitea.

Transbertsalitate sektorialari eta berekin dakarren lankidetzak publiko-publikoari dagokienez, koordinazio- eta sinergia-eremuak antolatzeak beharra ere azaltzen da; horietan sentikorra izateko, Sailaren eskumen espezifikotik eta eskumen-eremu desberdinetatik abiatuta, gainerako erakunde-eragileek sektorean, jarduera garatzen den ingurunean, edo garatzen den baldintzetan (enplegutik hezkuntzara, ingurumenetik, mugikortasunetik eta hiri-espazioaren kudeaketa integraletik pasatuz, adibidez) duten eragimenarekiko.

Bi lankidetzak-ildo horiek gobernantza-ereduaren parte dira; eredu hori, jakina, esparru arautzailearen eta haren eguneratzearen funtsezko elementu da.

3.GE. Sailak baliabideak indartzea eta optimizatzea Merkataritza Zuzendaritzarentzat

Azkenik, merkataritza-politiken gobernantza-esparrua ezin da geratu politika horiek kudeatzen dituen sailaren beraren muskulutik kanpo. Hura indartuz gero soilik ireki daitezke aukera errealistak lidergo publikoak zentralitate handiagoa izango duen eredu baterako. Formula errealistak eta egingarriak aurkitzea da, beraz, irekitzen den erronka

Era berean, Sailak lankide ditu kofinantzatutako zeharkako laguntza-baliabideak (Merkataritzako teknikariak Merkataritza-elkarte, -federazio eta -ganberetan, baita Hiri-plataformen kudeatzaileak ere), beste eragile sektorial batzuen lan-esparruan jarduten dutenak. Figura horiek eta/edo horien funtzioak optimizatzeke aukerei buruz hausnartzea ere, berrikuntza arautzailearen eta gobernantzaren testuinguru berri honetan, lan-foku bat ere bada Plana garatzeko bidean.







3. Ekintza-plana: 2025 Ibilbide-orria

3.1. 2025 Plana 2030 Estrategiaren esparruan

2025 Plana dokumentuaren 02 zatian aurkeztutako 2030 Estrategiaren esparruan diseinatu da. Alde horretatik, 2025 Plana, Estrategia zabaltzen duen heinean:

- ... lerrokatuta dago **2020-24 Gobernu-programarekin**, Euskadiko Ekonomia eta Enplegua Sustatzeko 2020-2024 Berpiztu Programarekin eta horietan finkatutako herri-helburuekin.
- ... dokumentu honen 01 zatian eta lotutako Laguntza Dokumentuetan luze eta zabal aurkeztutako Diagnostikoan oinarritzen da. Nolanahi ere, jarraian, diagnostiko horren sintesi bat aurkeztuko dugu, Plana formulatzeko funtsezkoak izan diren 10 puntu kritiko eta 10 laguntza-palanka adieraziz.
- ... 2030erako marraztutako **Estrategiaren** hamar **Printzipioak** biltzen ditu; haren **Misioa eta Ikuspegia**; **haren 3 Helburu estrategikoak**; eta **6 eraldaketa-bektore**, 24 Gako Estrategikoen bidez garatuak. Dokumentu honen 02 zatian jasota daude horiek guztiak.
- ... eta estrategia zabaltzen du 2022-25 aldian, aldi horretarako **6 helburu operatibo ezarriz –eraldaketa-bektore bakoitzerako bat–, eta 14 lan-ekimen garatzen ditu**, aldi horretarako ezarri beharreko jarduketak eta jarraipen-adierazleak zehazten dituztenak. Helburu eta ekimen horiek kapitulu honetako deskripzio-fitxa indibidualizatuen bidez xehatzen dira.

3.1.1. Sintesi diagnostikoa, Planaren abiapuntua

2025 Plana hurrengo sintesi diagnostikoan oinarritzen da (testuinguruarena, eskariarena eta merkataritza-eskaintzaarena). Sintesi hori behean modu sintetikoan deskribatzen diren **10 puntu kritikoren gainean** eta **EAEko merkataritza-sektorea 2030erako eraldatzeko beste 10 laguntza-palankaren gainean** artikulatuta dago.

EUSKAL MERKATARITZAREN 10 PUNTU KRITIKO

Testuinguruaren lehen elementu gisa kokatzen da **2022an irekitako egungo errealitate geopolitikoa eta energia-krisia (1. PK)**; inflazio handiak, interes-tasen igoerak eta 2022-23ko udazkenean/neguan energia-horniduraren garestitzeak eta balizko faltak epe laburrean tenkatutako horizontea ezartzen duen errealitatea. Horiek guztiak "kontsumoa moteltzen duten" elementuak dira, egungo hornidura-kostua eta euskal merkataritzaren hornikuntzak garestitzen dituztenak.

Testuinguru zalantzarik horretan, **"gizarte mosaikoa"** izenekoak –lehen aldiz ohitura eta balio desberdinak dituzten 5 belaunaldi arte elkarrekin bizitzeak– eskatzen du **"hipersegmentazio"** kontzeptua euskal retailen sartzea eta merkataritza-eskaintza **espezializatzea (2. PK)**. Gainera, gaur egun oraindik ere **belaunaldi-arrakala digital handia dago merkataritza-eremuan**, 35 urtetik beherako euskal erabiltzaile omnikanalen artean 74 puntu portzentual baino gehiagoko gap-ak edo desberdintasunak baitaude, 65 urtetik gorako erosle omnikanal gutxiren aldean **(3. PK)**.

2022-23 epe laburrean EAEko familiak erosahalmen txikiagoa izatea espero da, eta, horrez gain, azken urteotan **"zerbitzuen" gastua handitzeko joera ikusten da, gastu komertzialaren kaltetan (4. PK)**. Irakaskuntzarekin eta osasun-gastuarekin lotutako zerbitzuen kapituluak, batetik, eta aisiari eta ongizateari lotutakoak (jate txikiak, zerbitzu pertsonalak...), bestetik, handitu egin dira azken urteotan euskal familien artean, eta, aldiz, modaren eta etxeko ekipamenduaren gastu komertziala pixkanaka murrizten joan da.

Merkataritza-eskaintzatik, lehen elementua **"presio handia eta etengabeko alerta lehiakorra"** da, eta horren mende dago euskal retail globala eta tokikoa (5. PK). Marketplace handiek, retailaren multinazional handiek eta gero eta lehiakorragoak diren tokiko operadoreek elkarren lehia fisiko, digital eta omnikanal handian aritzen dira aldi berean, eta lehia horrek prozesu guztiak (hornikuntzatik pertsonen kudeaketara) sakonki optimizatzera behartzen ditu enpresak. Gainera, zaharkitze teknologiko bizkorra dela-eta, oso zaila da "azken berrikuntzarekin egunean egotea" eta enpresa txiki ugari dituen sektore batek berrikuntza horien "aplikazioa" ulertzea.

"Mikro" dimentsio horri beste faktore kritiko asko gehitzen zaizkio –halanola merkataritza-enpresaburuaren profilak batez besteko adin handia izatea, "antzinako erako" kudeaketa-moduen iraupena edo familia-izaera...–, eta nahiko **"pack zaila"** osatzen dute azkenerako (6. PK). Horrek mugatu egiten ditu kudeaketa hobetzeko, euskal retailean inbertsio berriak egiteko edo profil profesionalak eguneratzeko edo berritzeko aukerak, eta, beraz, **"aldaketa kudeatzea" eginkizun konplexua** izango dela iragartzen du –elkarrizketatutako euskal merkataritza-enpresen % 80k ez du bat egin omnikanalitatearekin, eta, gainera, ez du horretarako asmorik ere–.

Euskal retaileko omnikanalitateari dagokionez, **oraindik omnikanalitate "biguna"** dela esan daiteke (7. PK); beraz, gaur egun euskal retailak eskaintzen duen esperientzia ez da guztiz omnikanala –elkarrizketatutako 3 saltokitik 2k online eta off line bitartekoak konbinatzen baditu ere, eta % 70 sare sozialetan badago ere, euskal tokiko merkataritzaren % 6k baino ezin die eskaini bezeroei erabat integratutako esperientzia–.

Lehen aipatutako adin handiak –52 urteko batez besteko adina du euskal merkatariek– aldaketa baldintzatzen eta moteltzen du, eta horren adierazle dira profil eta gaitasun digitalen eskasia, eta izaera ez oso berritzailea, gaikuntza digitala eta berrikuntza teknologiko eta ez-teknologikoa zailtzen dituenak. Zentzu horretan, talentua erakarri eta atxikitze beharra ikusten da (ekintzaileak eta soldatapekoak), bai eta ezagutza espezializatua hedatzeko beharra ere (I+G+b). (8. PK).

Hain testuinguru aldakor batean, euskal merkataritzaren esparru arautzailea oraindik "iraganeko gako" mende egon da (9. KP), eta garai berrietara egokitu behar da. Merkataritza Jardueraren maiatzaren 27ko 7/1994 Legeak, harekin batera doan arau-garapenak eta Merkataritza Sailak kudeatutako programa-aukera zabalak merkataritza-errealitate integratu batera eta berriki izandako aldaketa disruptibo ugaritara egokitzea eta berrikustea merezi dute.

Azkenik, gobernantza "konplexua" eta euskal elkarte-ehun komertzialaren posizio ahuldua (10. PK) kokatu behar dira; zifratan, euskal saltokien laurdena soilik da zonako elkarteren batekoa, eta, oro har, euskal hiri-enpresen % 13,33 bakarrik dira horietako baten kide. Bizkaian, saltokien asoziazionismo-maila baxuagoa da (% 20,75) Gipuzkoan (% 30,27) eta Araban (% 28,49) baino. Euskal merkataritzak gremio-elkarteetan duen parte-hartzea are txikiagoa da, txikizkari elkartuen % 7 baino ez baita elkarte horietako kide. Gipuzkoak gremio-asoziazionismoan duen pisua nabarmentzen da berriro ere (% 12,46; Bizkaian, % 3,83 eta Araban % 6).

10 PUNTU KRITIKOAK

TESTUINGURUA

1. PK

ERREALITATE GEOPOLITIKOA ETA ZIURGABETASUNA
"Konbultsoa eta hegakorra"

ESKARIA

2. PK

MOSAIKO-GIZARTEA
"Hipersegmentazioa"

3. PK

BELAUNALDI-ARRAKALA DIGITAL SAKONA
"Natibo digitalak vs Baby Boomer-ak"

4. PK

ZERBITZUETAKO GASTU HANDIAGOA
"Gastu komertzialaren lehiakidea"

ESKAINTZA

5. PK

LEHIA-PRESIO HANDIA
"Etengabeko lehiakortasun-alertan"

6. PK

PACK ZAILA: ENPRESA MIKRO, FAMILIARRA, KUDEAKETA "ANTZINAKO ERAN", ADIN ALTUA...
"Aldaketa konplexuaren kudeaketa"

7. PK

OMNIKANALITATEA "BIGUNA" DA ORAINDIK
"Eskaintzen den esperientzia ez da guztiz omnikanala"

8. PK

ADIN HANDIA: PROFIL ETA GAITASUN DIGITAL GUTXI
"Pertsonak aldaketarako eta berrikuntzarako funtsezko faktore gisa"

9. PK

ESPARRU ARAUTZAILEA ETA PROGRAMAK
"Garai berrietara egokitzea"

10. PK

GOBERNANTZA ETA ELKARTE-EHUNA
"Berrikusi beharreko eredua"

10 LAGUNTZA-PALANKA EUSKAL MERKATARITZARENTZAT

Gaur egungo testuingurua markatzen duten hiru eraldaketa handiak eta euskal ekonomiaren erronka sozioekonomiko handiak **-jasangarritasun (ekonomikoa, soziala eta ingurumenekoa) digitala eta soziala-, neurri handi batean tokiko merkataritzaren balioekin lerrokatzen dira eta euskal retaila sustatzen laguntzen dute**. Horrela, hiri-habitateko fenomenoak, hala nola "hirira itzultzea" edo "mugikortasun jasangarri" bat ezartzea, EAEko udalerrietan presentzia fisikoa duen merkataritzari laguntzen dioten aldaketa-bektoreak dira **(1. LP)**

Ildo beretik, **"COVID osteko" euskal eskaria gero eta "kontzienteagoa" da**, eta ingurumen-, etika- eta gizarte-kontzientzia pixkanaka hedatzen ari da erosketen eta kontsumoaren arloan, adin-tarte guztietan. EAEko herritarrek erosle arduraduntzat dute beren burua (5 puntutik 3,88 puntuko "notarekin"). Kontsolidatzen ari den "sentikortasuna" da, baina erosketak indibidual arduratsu eta jasangarriari buruzko erabakian zehaztu behar da ("sentsibilizaziotik ekintzara pasatzea"). **(2. LP)**

Gainera, **"denda fisikoak" erreferente garrantzitsua izaten jarraitzen du euskal gizartearentzat**, eta, ildo horretatik, kalean bertan establezimenduak duen balioa eta rola aitortzen dira ("zuzenean ikusten da erosten dena" edo *"merkataritzak tokiko ekonomiari egiten dion ekarpena"*). EAEko hiriburuetan edo zenbait herritan, hurbileko merkataritza zutabe bat da gaur egun: eguneroko erosketen % 80 hurbileko merkataritzan egiten dira, eta biztanleriaren ia % 46k erosketen % 100 denda fisikoan egiten ditu. **(3. LP)**

Tokiko edo etxeko **eskariaz gain, bisitarien segmentua (turista eta txangolaria) "berriro" sektore aktiboa da 2022ko uda-denboralditik aurrera**, eta hiru Lurralde Historikoetan bidaiari-sarreraren eta ostatu-gauen zifrek pandemiaren aurreko urtean izandako maximo historikoak gainditzen baitituzte -EAEn 7 milioi ostatu-gau baino gehiago erregistratu ziren 2019. urtean-. 2019ko uztailetik 2022ko uztaileira bitartean, bidaiari-sarreraren zifrek % 22ko hazkundea izan dute Araban, % 20koa Gipuzkoan eta % 12koa Bizkaian. **Merkataritzaren aldetik, euskal retailarentzat segmentu interesgarria da; izan ere, tokiko produktu eta zerbitzu "autentiko" bat bilatzen duen publiko batekin lotuta baitago, eta pertsonako -batez ere atzerriko segmentuan- gastu-ratio garrantzitsua baitu. (4. LP)**

Euskal parke komertzialak, beheranzko joera argia duen arren, **oraindik esanguratsuak diren dimentsionamendu "fisikoa" eta merkataritza-dentsitateak ditu EAEn**. Zifra horiek aukera ematen dute tokiko merkataritza erakargarria eta lehiakorra eraikitzeko eta palanka-efektua lortzeko, bai "banan-banan" bai globalki, lankidetzeta-proiektu eta -ekimenen bidez. **(5. LP)**

Gainera, **euskal tokiko parke komertziala aldaketaren beharraz jabetu da** eta "etorkizuneko denda berria" bistaratzen du halako moldez non gehiago zabal batek -% 70 baino gehiagok- joera berrietara egokitu behar dela barneratzen baitu, eta erdiak denda fisikoaren rola erakusleho eta topaleku gisa aurreikusten baitu, eta ez hainbeste merkataritza-transakzio gisa, azken hori online egingo baita. **(6. LP)**

"Jasangarritasuna"ren inguruan bizi ditugun eraldaketa handiek hainbat joera kokatzen eta indartzen dituzte, hala nola "eko" izenekoak, elikadura osasungarria, osasunari eta laguntza-arloari garrantzi handiagoa ematea, etab. Joera horiek, aldi berean, **merkatu-nitxo berriak, produktu- eta/edo zerbitzu-ildo berriak eta euskal retailerako aukerak** zabaltzen dituzte. **(7. LP)**

Bestalde, azken urteetako **migrazio-prozesuek** biztanle migratzaile gazte eta "motibatua" ekarri dute, **zahartze sektoriala moteldu dezakeena neurri batean**, negozio-proposamen berriak ekartzeaz eta euskal retailaren belaunaldi-erleboak bultzatzeaz gain. **(8. LP)**

Establezimenduak ixten ari diren testuinguru batean, hala eta guztiz ere, **euskal retailean adierazle sozioekonomiko asko hazi dira azken urteotan**; horrela, soldatapeko enplegua, fakturazioa eta saltokien enpresa-dimentsioa handitu dira. Erronka, kasu honetan, lotuta dago, parametro sozioekonomikoen hazkundeaz gain, ingurumenaren, gizartearen eta enpleguaren kalitatearen jasangarritasun-irizpideak eraginkortasunez integratuko dituzten negozio-ereduak euskal retail osoan sartzearekin eta eredu horiei laguntzearekin. **(9. LP)**

Azkenik, euskal retailak **trakzio-entseina komertzial garrantzitsuak** ditu **tamaina handiko edo ertaineko** elikagai-banaketan, modan edo etxeko ekipamenduan, bai eta **esperientzia handiko tokiko mikroenpresa txiki eta ertainak** ere –EAEko tokiko merkataritzak, batez beste, hiru hamarkadatik gorako enpresa-ibilbidea du-. Erreferentziako merkataritza-ehuna da, bai "gizakiaren" eta bai "enpresaren" dimentsioetan, eta datozen urteetan aldaketa bultzatu eta lagundu dezake. **(10. LP)**

10 PUNTU KRITIKOAK	
TESTUINGURUA	
1. PK	"HIRIRA" ITZULTZEA ETA JASANGARRITASUN Soziala, ekonomikoa eta ingurumenekoa
ESKARIA	
2. PK	EUSKAL ESKARI "KONTZIENTEA" Tokiko erosketa jasangarri batera pasatzeko erronka
3. PK	DENDA FISIKOAREN BALIOA ETA ROLA AITORTZEA Denda fisikoak axola du
4. PK	TURISTAK/ TXANGOZALEAK Segmentu "zinez interesgarria"
ESKAINTZA	
5. PK	PARKE KOMERTZIAL FISIKO "ORAINDIK" UGARIA Tokiko merkataritza omnikanal bat bertan bermatzeko
6. PK	ALDAKETAREN BEHARRAZ JABETZEN DEN MERKATARITZA Etorkizuneko denda berria
7. PK	MERKATU-NITXO BERRIAK Tokiko merkataritzarako
8. PK	BIZTANLE MIGRATZAILE GAZTEAK Gaztetzea eta belaunaldi-erleleboa
9. PK	ENPLEGUA, FAKTURAZIOA ETA DIMENTSIOA "hazten ari dira" Enpleguan kalitatea bermatzeko erronka
10. PK	ESPERIENTZIA eta erreferentziako tokiko RETAILERRAK Giza kapitala eta enpresa-kapitala ditugu

3.2. Planaren helburuak

Aurrez definitutako 3 Helburu estrategikoek (02 zatia: 2030 Estrategia) hiru norabide nagusi dituzte:

1. SEKTOREA: Merkataritza-sektorea kontsolidatzea eta bultzatzea, gure hirietan balioa, enplegua, gizarte-kohesioa eta bizi-kalitatea sortzen dituen jarduera sozioekonomikoa den aldetik.

2. ENPRESA: Merkataritza-enpresen lehiakortasuna modernizatzea eta eraldatzea, gero eta segmentatuagoak eta exigenteagoak diren hiritarren beharrei modu eraginkorren eta egokitan erantzuteko.

3. ENPLEGUAK: Merkataritzan kalitatezko enplegu erakargarria sustatzea, talentua atxikitzeko eta erakartzeko gai izango dena; eta langileen errealizazio pertsonala eta profesionala asetzeko gai izango dena, egungo balioekin koherenteak diren estandarren arabera.

2025 Planean 6 eraldaketa-bektoreen bidez aldi berean zabaltzeak **6 helburu** lotzen ditu, bektore bakoitzeko bat, honela:

2025 PLANAREN HELBURUAK		
1. bektorea Enpresa	Helburua	Enpresari tresnak eskaintzea lehiakortasuna egokitzeko eta sendotasuna izan dezan; trantsizio teknologikoa, ingurumenekoa eta soziodemografikoa bultzatzen duten aldaketekin bat etorritik
2. bektorea Hiri-espazioa	Helburua	Hiria, hiri-ekonomiaren agertoki nagusia , merkataritza-politiken elkargune bihurtzea, GJHeK bultzatzen duten hiri-agenda berriaren balioekin bat etorritik
3. bektorea Giza kapitala	Helburua	Enpresei eta langileei tresnak eskaintzea , beren gaitasunak etengabe egokitzeko eta kudeatzeko eta erakundeen belaunaldi-oreka lortzeko; eta talentu gaztea erakartzeko gai izango den enplegu erakargarria eta kalitatezkoa garatzen laguntzea
4. bektorea Ezagutza kudeatzea	Helburua	Berrikuntza eraldaketa sektorialaren motor bihurtzea eta ezagutzaren erabilera enpresen estrategia instituzionalaren eta ekintza komertzialaren euskarri gisa sartzea
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.
6. bektorea Gobernantza eta laguntza-baliabideak	Helburua	Merkataritza-politiken kudeaketa eraginkor eta efizienterako baldintzak sortzea ; erakundearteko ekintza publiko transbertsalaren eta lankidetzak publiko-pribatuaren esparruan, eragile guztien baliabideak eta ekarpenak optimizatuko dituenak.

Helburu horien -Planaren helburu estrategikoak eta operatiboak- jarraipena aginte-koadroaren bidez egin daiteke; koadro horretan 2025ean eta 2030ean lortu beharreko hainbat adierazle eta jomuga aurkezten dira, bai Estrategiaren eta bai Planaren mailan.

3.3. 2030 Estrategia hedatzea

2030 Estrategiaren hedapena, 2025era arte, gauzatu da 6 eraldaketa-bektoreen inguruan banatutako 14 ekimen artikulatzen dituen Plan baten gainean:

1. bektorea	2. bektorea	3. bektorea
ENPRESA	HIRI-ESPAZIOA	GIZA KAPITALA
Eraizatzen ari	Udalerri biziak eta iraunkorrak	Gaitasunak berritzea eta kuditzea
Enpresa garapena	Sektorea eta hiri-espazioa	Adinaren kudeaketa
Politiken egokitzapena azpisektoreka		Enpleguaren kalitatea
4. bektorea	5. bektorea	6. bektorea
EZAGUTZAREN KUDEAKETA	KOMUNIKAZIOA	GOBERNANTZA ETA LAGUNTZA BALIABIDEAK
Berrikuntza HUBa	Komunikazioa	Euskal merkataritzaren esparru juridikoa eguneratzea
Behatokia hobetzea		Merkabide
		MBTs. + Hiri merkataritzako plataformak

EKIMENAK helburu espezifiko batera bideratutako jarduketaren eta/edo proiektuen "multzo" koherentearen kontzeptuari erantzuten dio. Horietako batzuek egungo politiken esparruan jasota ez dauden lan-ildo berrietarajotzen dute (**Berrikuntza**-ekimenak dira); beste batzuek lehendik dauden lan-ildoak eguneratzea eta eraldatzea planteatzen dute (**Eraldaketa**-ekimenak); eta, azkenik, batzuek Sailaren lan-dinamika egonkorak kontsolidatzen eta luzatzen dituzte, doikuntza minimoekin (Kontsolidazio-ekimenak).

Ondorengo taula honetan sartzen dira Eraldaketa-bektoreak, horietako bakoitzaren Helburua, eta lotutako Ekimenak.

1. sektorea - ENPRESA

Helburua	Enpresari tresnak eskaintzea lehiakortasuna egokitzeko eta sendotasuna izan dezan; trantsizio teknologikoa, ingurumenekoa eta soziodemografikoa bultzatzen duten aldaketekin bat etorriz
Ekimenak	1.e.: Eraldatzen ari diren enpresak 2.e.: Enpresa-garapena 3.e.: Politiken egokitzapen azpisektoriala

2. sektorea - HIRI-ESPASIOA

Helburua	Hiria, hiri-ekonomiaren agertoki nagusia, merkataritza-politiken elkargune bihurtzea, GJHeK bultzatzen duten hiri-agenda berriaren balioekin bat etorriz
Ekimenak	4.e.: Udalerrri bizi eta jasangarriak 5.e.: Sektorea eta hiri-espazioa

3. sektorea- GIZA KAPITALA (pertsonek)

Helburua	Enpresei eta langileei tresnak eskaintzea, beren gaitasunak etengabe egokitzeko eta kudeatzeko eta erakundearen belaunaldi-oreka lortzeko; eta talentu gaztea erakartzeko gai izango den enplegu erakargarria eta kalitatezkoa garatzen laguntzea
Ekimenak	6.e.: Gaitasunak berritzea eta kudeatzea 7.e.: Adina kudeatzea 8.e. Kalitatea enpleguan

4. sektorea - EZAGUTZA KUDEATzea

Helburua	Eraldaketa sektorialaren motor bihurtzea eta ezagutzaren erabilera enpresen estrategia instituzionalaren eta ekintza komertzialaren euskarri gisa sartzea
Ekimenak	9.e.: Berrikuntza-huba 10.e.: Behatokia hobetzea

5. sektorea - KOMUNIKAZIOA

Helburua	Sektorearen irudi berria, egungo irudiarekin eta balioekin bat datorrena, ekarriko duten komunikazio-kodeak eta -edukiak sortzea, sektorearen gaztetzea eta eraldaketa bultzatzeko
Ekimenak	11.e.: Komunikazioa

6. sektorea - GOBERNANTZA ETA LAGUNTZA-BALIABIDEAK

Helburua	Merkataritza-politiken kudeaketa eraginkor eta efizienterako baldintzak sortzea; erakundearteko ekintza publiko transbertsalaren eta lankidetzako publiko-pribatuaren esparruan, eragile guztien baliabideak eta ekarpenak optimizatuko dituen
Ekimenak	12.e.: Euskal merkataritzaren esparru juridikoa eguneratzea 13.e.: Merkabide 14.e.: Merkataritzako teknikariak: MBTak + Hiri Merkataritzako Plataformak

3.3.1. Planak GJHei egiten dien ekarpena

Merkataritzaren 2030 Euskal Estrategiak eta hura 2025era hedatzeko Planak ezinbesteko konpromisoa hartzen dute jasangarritasunarekin, Garapen Jasangarrirako Helburuei lotutako ekimenak barnean hartzen dituen jarduketa-esparru bat proposatuz.

Oro har, Planean lotura espezifiko bat ezarriko litzateke 8 GJH eta 14 jomugarekin, beheko taulan jasotzen den bezala. Ondoren, ekimen bakoitzerako garatzen diren fitxa deskribatzaileetan, haien ekarpen partikularra zehazten da.

GJHEI ETA 2030 AGENDAREN JOMUGEI EGINDAKO EKARPENA 2025 PLANAREN BIDEZ



4.4 Hemendik 2030era, nabarmen handitzea enplegura, lan duinera eta ekintzaitzara sarbidea izateko beharrezkoak diren gaitasunak -bereziki teknikoak eta profesionalak- dituzten gazteen eta helduen kopurua



5.5 Bermatzea emakumeen parte-hartze oso eta eraginkorra eta lidergo-aukeraren berdintasuna bizitza politiko, ekonomiko eta publikoko erabaki-maila guztietan



8.2 Lortzea produktibitate ekonomikoko maila altuagoak dibertsifikazioaren, modernizazio teknologikoaren eta berrikuntzaren bidez, besteak beste, balio erantsi handia duten sektoreak eta eskulanaren erabilera intentsiboa ardatz hartuta

8.3 Garapenera bideratutako politikak sustatzea, ekoizpen-jarduerak, lanpostu duinak sortzea, ekintzaitzeta, sormena eta berrikuntza bultzatzeko, eta mikroenpresen eta enpresa txiki eta ertainen formalizazioa eta hazkundea bultzatzea, baita finantza-zerbitzuetarako sarbidearen bidez ere.

8.9 Hemendik 2030era, lanpostuak sortuko dituen eta tokiko kultura eta produktuak sustatuko dituen turismo jasangarria sustatzera bideratutako politikak lantzea eta praktikan jartzea



9.1 Azpiegitura fidagarriak, jasangarriak, erresilienteak eta kalitatezkoak garatzea, eskualdeko eta mugaz gaindiko azpiegiturak barne, garapen ekonomikoa eta giza ongizatea babesteko, eta garrantzi berezia emanez sarbidea denontzat irisgarria eta bidezkoa izateari

9.c Informazio eta komunikazioen teknologiarako sarbidea nabarmen handitzea eta hemendik 2020ra gutxien aurreratuta dauden herrialdeetan Internetarako sarbide unibertsal eta eskuragarria eskaintzen saiatzea



11.1 Hemendik 2030era, pertsona guztiek etxebizitza eta oinarritzko zerbitzu egoki, seguru eta eskuragarrietarako sarbidea izango dutela bermatzea eta auzo marjinalak hobetzea



12.3 Hemendik 2030era, elikagaien xahutzearen munduko per capita erdira murriztea txikizkako salmentan eta kontsumitzaileen mailan, eta ekoizpen- eta hornidura-kateetan elikagaien galerak murriztea, uztaren ondorengo galerak barne

12.5 Hemendik 2030era, hondakinen sorrera nabarmen murriztea prebentzio-, murrizketa-, birziklatze- eta berrerabiltze-jardueren bidez



13.2 Klima-aldaketaren aurkako neurriak ezartzea politika, estrategia eta plan nazionaletan

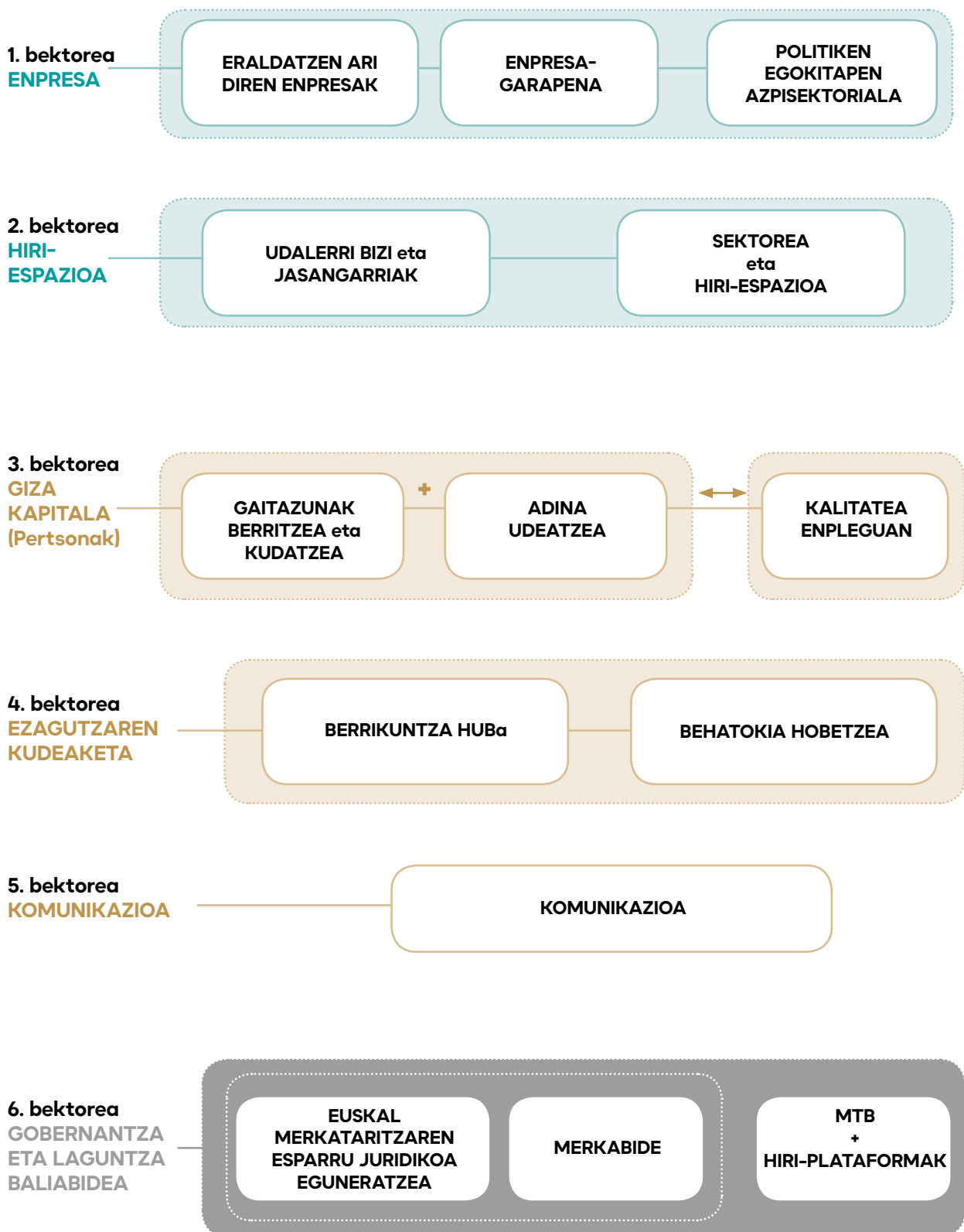
13.3 Klima-aldaketa arintzeari, hari egokitzeari, haren efektuak murrizteari nahiz alerta goiztiarrari dagozkien hezkuntza, sentsibilizazioa eta giza nahiz erakunde-gaitasuna hobetzea.



16.6 Kontu emango duten erakunde eraginkorrak eta gardenak sortzea maila guztietan

16.7 Bermatzea maila guztietan hartuko direla beharrei erantzuteko erabaki inklusiboak, parte-hartzaileak eta ordezkatzaileak

3.3.2. Ekimenen mapa eta deskribapen-fitxen bilduma



Ekimenen garapena, garapen hori deskribatzen duten fitxetan aurkezten da jarraian, eta hainbat itemen bidez garatzeko orientabidea ematen dute fitxa horiek. Ildo horretan, ekimenetako batzuek hainbat jarduketa osagarri uztartzen dituzte; beste batzuek, berriz, esku-hartze jakin baten bultzada besterik ez dute jasotzen.

Fitxa horietako bakoitza item hauen inguruan egituratzen da:

- GJHei egindako ekarpena: adieraziz ekimen horrek zuzenean zein GJHri laguntzen dien
- Esparru estrategikoa: adieraziz ekimena zein bektoretan eta gako estrategikotan kokatzen den
- Lehentasuna: 1 Inpaktu handia, 2 Eraldaketa garrantzitsua 3 Eraldaketa osagarria
- Tipologia: Berritzea; Trantsizioa; Kontsolidazioa (eta konbinazio posibleak)
- Motibazioa eta aurrekariak
- Helburua
- Deskribapena
- Kontuan hartzeko alderdiak
- Planeko beste ekimen batzuekiko harremana
- Inplikaturako eragileak
- Euskarri-formatua
- Adierazle tentatiboak
- Denborazkotasuna



1. EKIMENA: ERALDATZEN ARI DIREN ENPRESAK (LEHIAKORTASUNAREN HOBEEKUNTZA)

GJHei egindako ekarpena



Esparru estrategikoa

1. bektorea. ENPRESAK **Gako estrategikoak:** 1. GETik 5. GEra

Lehentasuna

Inpaktu handia	1	2	3

Tipologia

Berritzea (1.1. Eraldaketarako aditu-laguntza) + **Kontsolidazioa** (1.2. Inbertsiorako laguntza)

Motibazioa eta aurrekariak

Euskal merkataritzak behar duen eraldaketa egin ahal izateko, enpresak eraldatu behar dira nahitaez. Baina ahultasun- eta desmotibazio-posizioan jartzen dute enpresa horien tamaina txikiak (mikroa), kudeaketa-tresnen erabilera mugatuak, digitalizazio-maila baxuek, eboluzionatu gabeko negozio-ereduekin, eta ondoz ondoko krisiek eragindako higadura handiak.

Horregatik, saltokiz saltoki bultzada eman eta lagundu behar zaio enpresak eraldatzeko prozesu horri. Gaur egun, bultzada eta laguntza hori emateko hiru lan-ildo daude: EusCommerce (digitalizazioa), Saltokitik

- Enpresara (kudeaketa) eta MEC (inbertsioa), modu isolatuan eta independentean konfiguratzen direnak, eta lehenengo bi kasuetan ordezkartza-esparru batetik kudeatzen direnak.

Helburua

Hiriko enpresa-ehun lehiakor, dimentsionatu, moderno eta jasangarria eratzea, lehenik eta behin jarduera sozioekonomikoari eusteko eta ondoren hura bultzatzeko eta kontsumitzaileen beharrei erantzuteko gai izango dena.

Deskribapena

Bi bide ditu euskal merkataritza-enpresaren eraldaketari bultzada eman eta laguntzeko:

Aholkularitza aditua (1.1) + Inbertsio-osagarria (1.2).

1.1. Eraldaketarako aditu-laguntza: "One to one" aholkularitza aditua

Enpresarentzat lan-esparru eraldatzailea sortzea, enpresa-kudeaketaren orientazio-esparru hauetan espezializatutako aholkularien laguntzarekin:

- Posizionamendua eta negozio-eredua:
- Pertsonak
- Kudeaketa eta digitalizazioa,
- Bezeroekiko harremanaren digitalizazioa,
- Omnikanalitatea/salmenta digitala/merkaturatzeko bide berriak
- Instalazioak eta erosketa-esperientzia

Bere beharretara modu pertsonalizatuan egokitutako esparrua, denboran zehar mantenduko dena, bilatutako eraldaketa kontsolidatzeko.

Aditu-aholkularitza lan hori planteamendu integral batera mugatzen da, honako hauekin:

Diagnosia + Tutoretzapeko ekintza-plana + Aholkulari adituen esku-hartze koordinatua

...kudeaketa operatiboaren ikuspegitik exekutatzailerekin modu irekian eta kolaboratiboan gauzatua, Eusko Jaurlaritzako Merkataritza Zuzendaritzaren gidaritzapean.

Enpresa-espektro zabala duen ildoak denez, laguntza-programaren planteamenduek bizkorrak eta kudeatzen errazak izan behar dute, enpresek azkar izapidetu ditzaten, eta ez dituzte Zuzendaritzaren baliabide teknikoak gehiegi okupatu behar.

Kontuan hartu beharreko alderdiak

- **Eredu propioa:** Diagnostikoa + Tutoretzapeko ekintza-plana + Aholkularitza adituaren esku-hartze koordinatua planteamendua abiapuntutzat hartuta, Merkataritza Sailak ***bere eredu operatibo propioa definitu behar du, bizkortasuna eta izapidetzeko erraztasuna bermatzeko.***
- **Argi eta garbi bereizitako eragileak eta funtzioak:** EJK definitutako ereduak argi eta garbi bereiziko ditu funtzioak, planteamenduaren fase bakoitzean esku hartzen duten eragileen arteko independentzia bermatuz:
 - **Diagnosia:** Enpresa-kudeaketaren arloko puntu kritikoak, aukerak eta beharrak identifikatzea.
 - **Tutoretza:** Enpresak bere eraldaketa-prozesuan aurrera egiten duela "zaindu" behar duen figura. Diagnostikoa oinarrituta, esku-hartze adituen esparruei emango die lehentasuna, ekintza-planaren bidez. Proposatutako ekintzen koordinazioa eta jarraipena.
 - **Aholkularitza aditua:** Ekintza-planean oinarrituta, enpresari laguntzea eskuragarri dauden aholkularitza-orduen arabera.
- **Aholkularitza-enpresen eta -pertsonek homologazioa:** "Expertise" maila egokia bermatzeko, Merkataritza Zuzendaritzak irizpideak ezarriko ditu eta aholkularitza-enpresen eta -pertsonek homologazio-prozesua definituko du. Homologazio-prozesu horren kudeaketa kanpora atera ahal izango da, hala badagokio.
- **Pilotajea.** Lehendik araututako programa bat abian jarri aurretik, komeniko litzateke hainbat ingurune eta azpisektoretan pilotuak egitea planteamenduan eta/edo eredu operatiboan estali beharreko aholkularitza-esparru edo doikuntza posibleak detektatzeko.
- **Laguntza-programetan sartzeko epeak:** Zabalak eta behar bezain malguak izango dira, enpresek aditu-laguntza hori eskuratu ahal izan dezaten beren beharrak identifikatzen diren unean.
- **Baliabideak optimizatzea integrazioetik eta sinergiak bilatzetik:** Eusko Jaurlaritzako beste arlo batzuetatik, beste instituzio eta erakunde batzuetatik garatzen ari diren hainbat programa eta proiektu daude. Horien arteko sinergiak bilatzen saiatu beharko da, dauden baliabideak optimizatzeko eta beharrezkoak ez diren bikoiztasunak saihesteko.

Beste ekimen batzuekiko harremana

- 2E "Enpresa-garapena": horrekin parteka daiteke Aholkularitza aditua + Inbertsioa eredu propioa eta aholkularitza-pertsonen homologazio-sistema.
- 4E "Udalerri bizi eta jasangarriak", zehazkiago "Udalaren laguntza eraldatzailerako laguntzak" ildoan: horren bidez Udalak "Enpresa eta ekintzaileei laguntzeko zerbitzuak" sortzea susta dezake, 1Eko baliabideak erabiliz.
- 6E "Gaitasunak berritzea eta kudeatzea", 7E "Adina kudeatzea" eta 8E "Kalitatea enpleguan", "Giza kapitala" bektoreari dagozkionak: pertsonak enpresen barruan duten eraldatze-esparrua aberasteko ekimen horietan garatutako inputak jasotzen ditu.
- 9E "Berrikuntza-huba" eta 10E "Behatokiaren birfuntzionalizazioa" berrikuntza-dinamikak txertatzeko bide gisa.
- 11E. "Komunikazioa" enpresa-ehunaren mobilizazioaren oinarri gisa, 1En parte hartzeko

Inplikaturako eragileak

Liderra: EJKo Merkataritza Zuzendaritza

Kolaboratzaileak:

- Aholkularitza-enpresak
- Udalak eta Garapen ekonomikoko toki-erakundeak
- Eragile sektorialen sarea

Aholkularitza-enpresak, zerbitzua gauzatzeko eragile gisa; eta gainerako lankideak, bultzatzaile laguntzaile gisa.

Euskarri-formatua

Laguntza-programa

Adierazle tentatiboak

- Enpresa parte-hartzaileen kopurua: globala eta kudeaketa-esparruen arabera xehatua
- Urtero gehitzen diren enpresen kopurua (hazkundeak)
- Homologatutako aholkularitza-enpresen kopurua eta esparruen arabera xehatua
- Aholkularitza-enpresen batez besteko balorazioa: globala eta kudeaketa-eremuaren arabera banakatua (gogobetetze-inkesta)
- Programaren gogobetetasun mailaren batez besteko balorazioa (gogobetetze-inkesta)
- kontsumitutako aurrekontu osoaren %
- Adierazleen hurrengo urteetako bilakaeraren jarraipen dinamikoa.

Denborazkotasuna

2023:

- Eredua sortzea
- Aholkularitza-enpresak homologatzeko prozesua irekitzea
- Pilotajeak

2024-2025: Laguntza Programa abian jarri eta kontsolidatzea.

1.2. Inbertsiorako laguntza

Enpresarentzako laguntza eraldatzailearen esparrua osatzen da, euskal merkataritza-establezimenduen modernizazio-, kalitate- eta lehiakortasun-mailak handitzera bideratutako inbertsio-laguntzetatik abiatuta.

Alderdi hori Merkataritza Ekipamenduak Modernizatzeko Programaren (MEC) bidez estalita mantentzen da. Programa horrek 20 urte baino gehiago egin ditu, eta doikuntzak izan ditu epigrafeetan eta onuradunetan, diruz lagun daitezkeen kontzeptuetan, lehenetasun-irizpideetan, estaldura-ehunekoetan...

Etengabeko eguneratzearen ildo horri jarraituz, beharrezkoa da programa hau arautzen duen Agindua berrikustea, 1.1 ekimenarekin eta euskal merkataritza-politika berri orokorrekin ahalik eta koherentzia eta sinergiarik handienak izan ditzan.

Kontuan hartu beharreko alderdiak

- **Potentzial eraldatzailea handitzea:** Ildo independenteak izan arren, interesgarria izango litzateke, ahal den neurrian, lehenestea edo saritzea enpresak "tutoretzapeko ekintza-plan" bat edukitzea edo inbertsio-premia kokatzea alde aurreko analisi baten edo planifikatutako esparru eraldatzaile baten bidez. Horrela, handitu egingo litzateke enpresaren gaineko laguntzen ahalmen eraldatzailea.
- **Baliabide publikoen efizientzia:** Aldez aurreko analisi bat edo planifikatutako esparru eraldatzaile bat izateko premian sakonduz, bideragarritasun txikiko enpresetan edo potentzial modernizatzaile eta/edo eraldatzaile eskasa duten esku-hartzeetan baliabide publikoak injeztatze probabilitatea murrizteko.
- **Hiri Ekonomia:** Nahiz eta MECek aurrera egin norabide horretan, garrantzitsua da merkataritza-establezimenduari laguntzearen kontzeptutik "hiri-ekonomia" kontzeptu zabalagora migratzen jarraitzea, gure gizarte-errealitatearen bilakaerari hobeto egokitzen baitzaio kontzeptu hori.
- **Izapidetzeko gaitasuna:** Sailak espedienteak tramitzatzeko duen ahalmenaren neurria egokitzea MEC programa, behar bezain arin eta garaiz ez erantzuteagatik izan lezakeen efizientzia eza saihesteko.

Beste ekimen batzuekiko harremana

- 4E "Udalerrri bizi eta jasangarriak", bat eginez merkataritza-fatxada eta establezimenduen barrualdea eraldatzetik abiatutako hiri-espazioaren eraldaketarekin, eta jasangarritasun-irizpideei jarraituz.
- 9E "Berrikuntza-huba" eta 10E "Behatokiaren birfuntzionalizazioa", digitalizazioarekin, smartizazioarekin eta jasangarritasunarekin lotutako alderdietan berrikuntza-dinamikak txertatzeko bide gisa.
- 11E. "Komunikazioa" enpresa-ehunaren mobilizazioaren oinarri gisa, 1.2En parte hartzeko

Inplikaturako eragileak

Liderra: EJKo Merkataritza Zuzendaritza

Kolaboratzaileak: Eragile sektorialen sarea. Optimizaziorako hedatzaile eta bideratzaile gisa.

Euskarri-formatua

Laguntza-programa.

Adierazle tentatiboak

- Aurkeztutako eskaera-kopurua
- Aurkeztutako batez besteko inbertsioaren zenbatekoa
- Inbertsioaren batez besteko zenbatekoa egindako inbertsio-tipologiaren arabera
- Diagnostiko-esparru edo proiektu eraldatzaile baten esparruan oinarritzen ziren eskaera guztien %
- Laguntzak ebazteko batez besteko denbora
- Ebatzita espedienteak ordaintzeko batez besteko denbora
- Espedienteak izapidetzen izandako gorabehera-kopurua.
- Kontsumitutako aurrekontu osoaren %.
- Adierazleen hurrengo urteetako bilakaeraren jarraipen dinamikoa

Denborazkotasuna

2023- 2025: MEC programaren jarraipena behar diren ñabardurekin.



2. EKIMENA: ENPRESA-GARAPENA (Ekintzailletza, Dimentsionamendua eta Transmisioa)

GJHei egindako ekarpena



Esparru estrategikoa

1. bektorea. ENPRESAK **Gako estrategikoak:** 1. GETik 5. GEra

Lehentasuna

Inpaktu handia

1	2	3

Tipologia

Berritzea + trantsizioa (enpresa-transmisioaren eremuan)

Motibazioa eta aurrekariak

Gaur egungo aldaketa-uneak merkataritza-sektorerako aukerak eta berrikuntza-nitxoak eskaintzen ditu, eta horiek eskatuko dute bultzada eta laguntza ematea bai enpresa-ekimen berriei eta, horren ondorioz, sektorea gaztetzeari (**ekintzailletza**); bai, osagarri gisa, lehendik ezarrita dauden eta negozio-ildo berriak aztertzea edo lehendikakoak zabaldu nahi dituzten enpresen hazkundeari (**dimentsionamendua**). Eta hori guztia, negozio-eredu testatuak eta kontsolidatuak dituzten enpresen jarraitutasunaren (**transmisioaren**) aldeko apustua ahaztu gabe.

Hiru esparru horietatik, enpresa-transmisioa soilik landu izan da Berriz Enpresa programaren bidez. Programa horri esker, era horretako esku-hartzeak behar bezala dimentsionatzeko eta funtzionamendua birbideratzeko ikaskuntzak atera ditzakegu.

Helburua

Euskal merkataritza-enpresaren lehiakortasuna indartzeari lotutako 1Earen helburuan sakontzea, kasu honetan enpresa-garapena sustatuz (ekintzailletza edo enpresa berriak sortzea); eta, haren osagarri, dimentsionamenduari eta lehendik dauden transmisioari laguntzea.

Deskribapena

Enpresak garatzeko bultzada eta laguntza ematea bi bidetatik:

Inbertsioa (2.1) + Aholkularitza adituaren osagarria (2.2)

2.1. Inbertsiorako eta finantzaketarako laguntza

Enpresen ekintzailtzarako, hazkunderako eta jarraitutasunerako bultzada- eta laguntza-esparrua osatzea, inbertsioari emandako laguntzaren bidez, honako hauekin:

- martxan jartzeko hasierako inbertsioak arinduko dituztenak itzuli beharrik gabeko laguntzekin
- enpresentzako etapa kritiko hauetan beharrezkoak diren finantzaketa (abala eta/edo interes-tasen hobaria) lortzeko ildoak irekiz, batez ere denboran mantenduko diren interes-tasen igoeren agertokian.

Funtsezko alderdiak

- **Efizientzia baliabide publikoak erabiltzean:** Finantzaketa-ildo hori (2.1) 2.2 ildotik bereiz planteatzen daitekeen arren, enpresa-ekimen berriak martxan jartzeak dakarren arrisku gehigarria dela eta, komeni da, ahal den neurrian, inbertsiorako laguntzak emateko baldintza gisa jartzea ekimen horiek abian jartzeko esparru planifikatua eta kontrolatua izan behar dela.
- **Osagarritasuna eta sinergiak:** Asko dira, halaber, erakundeek ekintzailtza bultzatzeko ematen dituzten dirulaguntzen ildoak. Horregatik, beharrezkoa da ekintzailtzarako, dimentsionamendurako eta transmisiorako inbertsioa laguntzen hastea, lehendik dauden ildoekiko osagarritasuna eta sinergiak bilatuz, eta estali gabe dauden alderdiak indartuz, beste bide batzuetatik jada estalita dauden alderdien aurrean.
- **Ekintzailtza, dimentsionamendua eta hutsik dauden lokalak:** Ekintzailtza eta merkataritzaren dimentsionamendua bultzatzean, garrantzi berezia du merkataritza-/hiri-jarduera garatzeko gaitutako eta egokiak diren lokalak eskuragarri izateak.

Ildo horretan, gogoetarako elementu gisa proposatzen da, ahal den neurrian, zabaltzea higiezin jabeek inbertitzeko laguntzak ematearen eremua, betiere lokal horiek ekintzaileentzat eta hazten ari diren enpresentzat baldintza onuragarrietan jarriko direla bermatuko duten eskakizun eta baldintza zorrotzekin.

Horrela, neurri batean geldiaraziko litzateke EAEko udalerrietan merkataritza-ardatz askok jasaten duten merkataritza-fatxadaren degradazioa.

- **Eragiketen kudeaketa:** Inbertsioa laguntzeko euskarri diren programen osaeraren eta kudeaketaren ikuspegitik, enpresaren dimentsionamenduarekin lotutako laguntzak MECera bideratu daitezke operatiboki, ibilbide kontrastatua duten enpresak baitira.

Ekintzailtzaren kasuan, komeni da enpresa-proiektu berri bat abian jartzen duten ekintzaileen errealitatera egokitutako programa berri bat gaitzea.

Beste ekimen batzuekiko harremana

- 4E "Udalerri bizi eta jasangarriak", bat eginez merkataritza-fatxada eta establezimenduen barrualdea eraldatzetik abiatutako hiri-espazioaren eraldaketarekin, eta jasangarritasun-irizpideei jarraituz.
- 9E "Berrikuntza-huba" eta 10E "Behatokiaren birfuntzionalizazioa", negozio-ereduekin, digitalizazioarekin, smartizazioarekin eta jasangarritasunarekin eta abarrekin lotutako alderdietan berrikuntza-dinamikak txertatzeko bide gisa.
- 11E. "Komunikazioa" enpresa-ehunaren mobilizazioaren oinarri gisa, 2.2En parte hartzeko

Inplikaturako eragileak

Liderra: EJKo Merkataritza Zuzendaritza

Kolaboratzaileak:

- Finantza-erakundeak eta elkarren bermerako erakundeak
- Eragile sektorialen sarea

Lehenengoak tresna finantzarioen kanalizatzaile gisa, eta bigarrenak hedatzaile bideratzaile gisa.

Euskarri-formatua

Laguntza-programa.

Adierazle tentatiboak

- Aurkeztutako eta onartutako eskaeren kopurua tipologiaren arabera
- Aurkeztutako inbertsioaren batez besteko zenbatekoa tipologiaren arabera
- Egindako batez besteko inbertsioaren zenbatekoa tipologiaren arabera
- Emandako finantzaketaren batez besteko zenbatekoa tipologiaren arabera
- Emandako finantzaketaren batez besteko interes-tasa eta merkatuko batezbestekoarekiko diferentziala
- Kontsumitutako aurrekontuaren %
- Adierazleen hurrengo urteetako bilakaeraren jarraipen dinamikoa.

Denborazkotasuna

2023: Inbertsiorako laguntza-programa abian jartzea: itzuli beharrik gabeko dirulaguntzak eta finantzaketarako laguntza

2024 -2025: Programaren kontsolidazioa.

2.2. Enpresa-garapenerako aditu-laguntza

Laguntza aditua izateko aukerarekin osatuko da 2.1eko inbertsio-laguntza, hiru alderditatik: bat zentrala (Ekintzailtza) eta bi osagarri (Dimentsionamendua eta Transmisioa).

- Ekintzailtza:** 2.2 ekimen honen enbor nagusi gisa; duen helburua lortzeko bide gehienak biltzen baititu: euskal enpresa-ehuna berpizteko bideak; negozio- eta enpresa-ereduak berritu eta indartzea. Honako hauetan eskainiko du nagusiki laguntza: posizionamendua, negozio-eredu berritzaileak, enpresa-planak lantzea eta martxan jartzea, establezimendua lokalizatzea eta egokitzea, enpresa-kudeaketako gaikuntza...
- Dimentsionamendua:** Ildo osagarri honek sektorearen sendotasuna azpimarratzen du, tamaina handitzearen bidez (multilokalizazioa, hedatzea, etab.), eta lehendik dauden euskal enpresen negozio-ildoen bidez, enpresa-profil sendoago baterantz aurrera egiteko, egungo "mikroa eta autonomia" osagaiaren aurrean. Laguntza eskainiko du batez ere negozio-ildoak dibertsifikatzeko, kudeaketa-tresnetarako (digitalizazioa) eta pertsonen kudeaketarako...
- Transmisioa:** Euskal merkataritza-sektoreari eusteko lan egiteko aukera ematen du, bideragarriak izaten jarraitzen duten enpresek denboran jarraipena izan dezatela erraztuz, eraldaketa- edo aldaketa-maila txikiagoarekin edo handiagoarekin. Ahalegin osagarritzat jotzen da 2. ekimenaren esparruan ere,

eta aurreko bi ildoekin (ekintzailatza eta dimentsionamendua) hertsiki lotuta, transmititu beharreko enpresek jarraipena izan baitezakete ekintzaile berrien edo hazten ari diren enpresen esku. Laguntza aditua eskainiko du enpresa transmitigarrien balorazio-prozesuarekin zerikusia duten alderdietan; gero, B edo Cn jasotakoekin osatuko da.

Funtsezko alderdiak

- **Merkataritza-ekintzailatza:** Bistaratzeko eta bultzatzeko "laguntza-eskaintzaren ugaritasuna" ingurunean. Ekintzailatza, oro har, hainbat eremu eta erakundetatik "oso landua" dagoen arloa da, baina arlo horretan merkataritza-sektoreak ez du behar adinako garrantzirik izan, ez eta tratamendu integralik edo bere idiosinkrasiara egokitutakorik ere... Horregatik, ildo horren garapena beti bideratu behar da merkataritza-ekintzailatza lantzen ari ez diren alderdiak estaltzera, baina lehendik dauden beste baliabide batzuen osagarritasuna eta aprobetxamendua bilatuz...

Zabalkundearen eta komunikazioaren esparrutik, arreta berezia jarriko da lan-ildo horren berezitasunean, bai eta lehendik dauden ekintzailatza-zerbitzuen eskaintza orokorraren aldean -merkataritza-eremura gutxi egokitutakoa da eskaintza hori- dakarren balio erantsian.

- **Dimentsionamendua:** Enpresak identifikatzeko, erakartzeko eta motibatzea Euskal merkataritza-sektorearen dimentsionamendua sustatzeko, aldeztu aurretik, enpresa "helduak" eta "urduriak" identifikatu behar dira, traktore gisa jardun dezaketen hazkunde-etapa bati ekiteko, bai eta goranzko dimentsionamenduaren aldeko apustua egiteko prest dauden eredu testatuak eta/edo berritzaileak dituzten enpresak ere.

Identifikazio-lan horrekin batera lan "pedagogiko" bat ere egin beharko da zenbaitetan desmotibatuta eta desmoralizatuta dagoen eta beti bere potentzialen jakitun ez den enpresa-ehunean.

- **Transmisioa:** Ikuspegi selektiboa eta sakoneko esfortzua. Ekimen osagarriaren planteamenduak eta era horretako programek Estatu osoan lortzen dituzten kopuruek eramango lukete ekimena modu selektiboan bideratzera berariaz eskatzen duten eta enpresa transmitigarritzat hartzeko interes- eta erakargarritasun-irizpide zorrotzei erantzuten dieten enpresetara. Izaera selektibo horrek laguntza sakona emateko aukera eman beharko du laguntza adituari dagokionez.

Beste ekimen batzuekiko harremana

- 1E. "Eraldatzen ari diren enpresak": lan-esparru eraldatzailearen hartzailea da, eta horrekin harreman sinergikoak ezarri ahal izango ditu aholkularitza-eremu guztietan.
- 4E "Udalerrir bizi eta jasagarriak", zehazkiago hauetan: "Udalaren laguntza eraldatzaileko laguntzak" ildoan, zeinaren bidez Udalak "Enpresa eta ekintzaileei laguntzeko zerbitzuak" sortzea susta baitezake, 1Eko baliabideak erabiliz.
 - "Udalaren laguntza eraldatzaileko laguntzak" ildoan, zeinaren bidez Udalak "Enpresa eta ekintzaileei laguntzeko zerbitzuak" sortzea susta baitezake, 1Eko baliabideak erabiliz.
 - merkataritza-gune komertzial jasagarri baterako inbertsiorako laguntzen ildoak; besteak beste, laguntza horiek ekintzailatzarekin eta dimentsionamenduarekin estuki lotutako gai bati heldu beharko diote, hutsik dauden lokalen aktibazioari.
- 6E "Gaitasunak berritzea eta kudeatzea", 7E "Adina kudeatzea" eta 8E "Kalitatea enpleguan", "Giza kapitala" sektoreari dagozkionak: pertsonak enpresen barruan duten eraldatze-esparrua aberasteko ekimen horietan garatutako inputak jasotzen ditu.
- 9E "Berrikuntza-huba" eta 10E "Behatokiaren birfuntzionalizazioa" berrikuntza-dinamikak txertatzeko bide gisa.
- 11E. "Komunikazioa" enpresa-ehunaren mobilizazioaren oinarri gisa, 1En parte hartzeko

Inplikaturako eragileak

Liderra: EJKo Merkataritza Zuzendaritza

Kolaboratzaileak:

- Aholkularitza-enpresak
- Eragile sektorialen sarea.
- Udalak eta Garapen ekonomikorako toki-erakundeak; eta, hala badagokio, esparru horietan lan egiten duten beste eragile instituzional batzuk

Aholkularitza-enpresak, zerbitzua gauzatzeko eragile gisa; eragile sektorialen sarea, bultzatzaile laguntzaile gisa; eta arlo horietan aktibo dauden instituzio edo erakunde publikoak, sinergiak sortzeko eta ahaleginak optimizatzeko erakunde gisa.

Euskarri-formatua

Laguntza-programa.

Adierazle tentatiboak

- Enpresa parte-hartzaileen kopurua: globala eta eskaera-esparruen arabera xehatua
- Aholkularitzen batez besteko balorazioa: globala eta eskaera-esparruen arabera
- Programaren gogobetetasun-mailaren batez besteko balorazioa: globala eta eskaera-esparruen arabera xehatua
- Adierazleen hurrengo urteetako bilakaeraren jarraipen dinamikoa.

Denborazkotasuna

2023:

- Eredua sortzea
- Aholkularitza-enpresak homologatzeko prozesua irekitzea
- Pilotajea

2024 -2025: Programa abian jarri eta kontsolidatzea.

3. EKIMENA: POLITIKEN EGOKITZAPEN AZPISEKTORIALA

GJHei egindako ekarpena



Esparru estrategikoa

1. sektorea.
ENPRESAK

Gako estrategikoak: 4. GE.

Lehentasuna

Eraldaketa
garrantzitsua

1	2	3

Tipologia

Trantsizioa

Motibazioa eta aurrekariak

Politikak ikuspegi azpisektorialarekin aplikatzearen aldeko apustua egin da Saileko politiketan denboran zehar, hein handi batean merkataritza-federazioen egituretan eskuordetuta. Politika horiek, pixkanaka-pixkanaka, espezializazio azpisektorialeko elementuak identifikatu dituzte, sektoreei lagunduko dietenak -hala nola pertsonaren ekipamenduaren, elikaduraren edo altzarien sektoreari- azpisektore gisa aurkitzen dituzten zailtasunei aurre egiten.

1En aurreikusitako inbertsio-laguntza eta -babesaz gain, agerikoa da berariaz bultzatu eta babestu behar dela esku-hartze egituratuak eta garrantzi handikoak -lidergo publikotik eta enpresa-ehunarekin lankidetzan sustatutakoak- dituzten azpisektoreen eraldaketa.

Helburua

Azpisektore bakoitzaren eraldaketan aurrera egiteko aukera emango duten lan-ikuspegiak eta tresna kolektiboak sortzea, puntu kritikoenei aurre egiteko eta abantailak optimizatzeko.

Deskribapena

Izaera azpisektorialeko proiektu "kolektiboak"

Enpresa-eraldaketa antzer, azpisektoreetan ere "eraldaketaarako trakzio-esparruak" dei dezakegun hori ere azpimarratu behar da: Posizionamendua azpisektore gisa, kolektibotik balio erantsia bilatzea, digitalizazio-tresna egokituak, profesionalen prestakuntza eta gaikuntza (muntatzaileak, harakinak, ebanistak...), big data, komunikazio kolektiboa...

Horretarako, itzuli beharrik gabeko laguntza-ildoak ezartzea planteatzen da, azpisektore-proiektu kolektiboak garatzeko aukera emango dutenak, puntu kritikoak identifikatu eta gainditzeko eta abantaila-posizioak optimizatzeko ikuspegiarekin, 2030 Estrategian jasotako misio eraldatzailearekin bat etorritik. Proiektuek Estrategiaren gainerako ekimenekin sinergian duten inpaktua optimizatzeko, iradokitzen da Sailak berak planteatzen dituzten lanaren eta laguntzaren xede izan daitezkeen ildoak edo edukiak, bere azterketaren eta aurrez sektorearekin partekatutako hausnarketaren arabera.

Laguntzek, nolahi ere, kanpo-zerbitzu espezializatuen estaldura eta/edo beharrezkoak diren tresnak edo euskarriak garatzeko inbertsioa konbina ditzakete, eta eskatzailearen beraren egitura-gastuak estaliz, egokien irizten zaion proportzioan.

Funtsezko alderdiak

- **Estrategiarekin lerrokatutako proiektu espezifikoak edo bereziak:** Ekimen honetatik finantzatutako proiektuek bereziki edo berariaz erantzun beharko liekete Sailak unean-unean planteatzen dituen azpisektoreko beharrei eta erronkei; edo esparru azpisektorial horretarako Berrikuntza-hubean aurrez definitutako ekimen berritzaileen hedapenarekin lotu beharko lirateke.
- **Proiektu "kolektiboak":** Proiektuak helburuko merkataritza-azpisektoreko kolektibo esanguratsu eta adierazgarri baten inplikazioa bermatzeko moduan sortu beharko lirateke. Eta planteamenduan proiektuaren "eskalatzea" edo proiektua azpisektorerara transferitzea sartu.

Beste ekimen batzuekiko harremana

- 1E "Eraldakuntzen ari diren enpresak" eta 2E "Enpresa-garapena" izeneko ekimenek sektore-ikuspegia txerta dezakete, espezifikotasunak aholkularitza-alderdian eta alderdi inbertitzailean sartuz.
- 4E "Udalerrri bizi eta jasangarriak" ekimena "kontakizuna" aberasteko bide gisa
- 6E "Gaitasunak berritzea eta kudeatzea", 7E "Adina kudeatzea" eta 8E "Kalitatea enpleguan", "Giza kapitala" bektoreari dagozkionak, gaikuntzaren eta profil profesionalen, talentuaren erakarpenaren, enplegu-kalitatearen eta abarren ikuspegitik.
- 9E "Berrikuntza-huba" eta 10E "Behatokiaren birfuntzionalizazioa" berrikuntza-dinamikak txertatzeko bide gisa eta azpisektoreko proiektuen garapenean lortutako emaitzen txertatze gisa...
- 11E. "Komunikazioa" enpresa-ehunaren mobilizazioaren oinarri gisa, 1En parte hartzeko

Inplikaturako eragileak

Liderra: EJko Merkataritza Zuzendaritza

Inplikaturako eragileak:

- Enpresa-ehuna.
- Gremioen / azpisektoreen elkarte-ehuna.
- Balio komertzialaren kate osoarekin lotutako enpresak eta entitateak; aholkularitzak, ingeniariak, prestakuntza-erakundeak, berrikuntzara bideratutako erakundeak eta abar.
- Hala badagokio, beste Sail edo erakunde batzuk, eragindako sektore/azpisektorearen esparruari lotutako esparru instituzionalak (Nekazaritza, Arrantza eta Elikadura Politika, Industria eta abar) edo eragindako alderdi transbertsalak (Enplegua eta abar)

Enpresa-ehuna, egiten diren ahaleginen azken onuraduna eta lanaren xedea den heinean; elkarte-ehuna, zerbitzuaren bideratzaile potentzial gisa; hala badagokio, jarduera-mota horretako espezializatu enpresen laguntzarekin; eta esparru horietan jarduerak garatzen dituzten erakundeak, sinergiak koordinatu eta sortzeko laguntzaile gisa.

Euskarri-formatua

Sailak aldeaz aurretik identifikatutako azpisektoreko gaiak edo erronkei buruzko proposamen espezifikoak edo bereziak eskatzea.

Adierazle tentatiboak

- Finantzatutako proiektu azpisektorialen kopurua guztira
- Dirulaguntzaren batez besteko zenbatekoa proiektu bakoitzeko; + Gehieneko Zenbatekoa eta Gutxieneko Zenbatekoa
- Proiektuan zuzenean inplikaturako enpresen kopurua + proiektuaren hedapenaren onuradun posibleen kopurua
- Azpisektoreko premia estrategikoei erantzuten dieten diruz lagundutako proiektuen %
- Kontsumitutako aurrekontu osoaren %
- Adierazleen hurrengo urteetako bilakaeraren jarraipen dinamikoa.

Denborazkotasuna

2023: Pilotajea.

2024 -2025: Proiektuak eta ekimen berriak kontsolidatzea.



4. EKIMENA: UDALERRI BIZI ETA JASANGARRIAK

GJHei egindako ekarpena



Esparru estrategikoa

2. bektorea.
HIRI-ESPAZIOA Gako estrategikoak: 1.-3. GE, 5. GE eta 7. GE.

Lehentasuna

Inpaktu handia	1	2	3

Tipologia

Trantsizioa (lehenengo Hirigune programako udal-arlotik abiatzen da, ikuspegia, edukia eta operatibizazioa berregokitzeko).

Motibazioa eta aurrekariak

Euskal merkataritzaren eraldaketak ez du zentzurik hiri-espazioaren esparrutik kanpo. Euskal merkataritza-politikek bateratze-gune gisa ikusten dute hiri-eremua, politikak bertan sinergia-moduan "lurreratze"ko, haien optimizazioa eta eragin biderkatzailea bilatuz.

Horren ondorioz, Hirigune-udalak programan zegoen udal-lanaren alderdia berreskuratuko da, birdefinitzeko eta eguneratzeko hiru trantsizioek (ingurumenekoa; digitala; soziodemografikoa) hiri-espazioan duten eraginaren esparruan, Sailak tokian bertan dituen gainerako politiken rol integratzailea eta dinamizatzailea emanez. Beraz, merkataritza-politika berriak optimizatzeko pieza funtsezko bat eratzen da.

Helburua

Euskal merkataritza hiri-espazio jasangarri berrien eraketan txertatzea eta ikusgaitasun eta garrantzi estrategiko handiagoa ematea udalen eskura hori posible egingo duten tresnak eta baliabideak jarritz.

Deskribapena

Udalei laguntzeko hiru maila osagarri ditu, lan-ildo trinko baten gainean egituratutako laguntza-"modulu" gisa:

A. Hiri Ekonomiako Plana, Sailak hiri-espazioan dituen politiken bateratze-tresna gisa. Sailaren esperientzia historikoak nahiz azken ordukoak -Europako Next funtsei lotutako MINCOTUR deialdiak- erakusten dute garrantzitsua dela ekintzaren aurretik egoeraren eta premien diagnostiko sendoa egitea, alde batetik **lortu nahi den hiriko merkataritza-eredua** identifikatzeko, eta, bestetik, inplikaturako eragile publiko eta pribatuei eraldaketaren kontakizun erakargarria eta lotutako lan-plana eskaintzeko.

Aurreikusitako jarduketek lotura zuzena eta argia izan behar dute Eusko Jaurlaritzaren laguntza-politika desberdinekin.

A.1. Eragileak "enpastatzeko" lana: Esperientziak erakutsi duenez, halaber, begirada transbertsal bat behar da Hiri Ekonomiako Plan bat dinamizatzeko, inplikaturako udal-arlo desberdinak (udalerrri barruko lankidetzak edo lankidetzak publiko-publikoak) uztartuko dituenak; eta, era berean, udalaren eta sektorearen lankidetzak (publiko-pribatuak) bultzatu eta artikulatuko duena. Horrek esan nahi du **Udal-merkataritzaren mahai edo foro** operatibo bat sortu behar dela, dagokion udal-mailari egokিত.

B. Hiri-espazio komertzial jasangarria, Merkataritza Hirigintzaren lehengo interpretazioa berrikustera behartzen duena.

Hiria ulertzeko moduari, bizi-kalitateari eta gizarte-kohesioari buruzko balio sozial eta instituzionalen aldaketek honako alderdi hauetan zentratu dituzte merkataritza-hirigintzari buruzko kezak: mugikortasun jasangarria; garraio publikoaren optimizazioa; azken miliako logistika; hiri-digitalizazioa edo smart city; datuaren ekonomia; merkataritza-fatxada ulertzeko modu berria; hurbileko merkataritza bizi-kalitatearen berme gisa bultzatzea; hiri-ekonomiako sektoreen arteko hibridazioa (merkataritza, turismoa, zerbitzuak, kultura...). Hau da, hiri- eta merkataritza-jasangarritasunaren agenda berri bat, ildo horretan baliabideak eta inbertsio-ahaleginak birbideratzera behartzen duena.

C. Udalaren laguntza eraldatzailerako, gainerako merkataritza-politikei hiri-espazio komertzial jasangarrian "lurreratzeko" laguntzeko.

Udalek -batez ere tamainaren aldetik txikiak direnak- baliabide eta tresna mugatuak dituzte, oro har, hiri-ekonomia aktibatze eta eraldatzeko esparru egokia sortzeko nahiz Sailak berak haien eskura jartzen dituen laguntza-ildok optimizatzeko. Horrenbestez, bi norabideetan (ekintza eta dauden laguntza-politiken optimizazioa) ahaldunduko eta gaituko dituen laguntza teknika indartzea aukeratu litzateke.

Gako-alderdiak

- **Baliabide publikoen inaktuaren optimizazioa:** Laguntzak lehenesteko edo doitzeko moduari buruz hausnartzea komeni da, udalerrien tamainaren arabera; hala badagokio, bereizketa positiboko mekanismoak planteatuko dira ahalmen eraldatzaile txikiagoa baina lotutako potentziala eta premia duten udal-eremuetarako.
- **Hiri-espazio jasangarriaren barruan diruz lagun daitezkeen esku-hartzeak eraldatzea eta fintzea,** hiri-agenda berriaren kodeetara eta helburuetara (GJH) egokitzeko; eta merkataritza-inpakturik ez duten edo gako berri horiekin bat ez datozen hirigintza-inbertsioetan erabilera gaiztoak saihestea.
- **Pilotajea:** atxikimendurako esparru-hitzarmenen operatibitatea egokitzeko (ikus eragiketak) eta udalaren laguntza eraldatzailerako mekanismoak fintzeko aukera ematen duten ekimenak.

Beste ekimen batzuekiko harremana

- E1.1 ("Eraldatzen ari diren enpresak") eta E2 ("Enpresa-garapena") ekimenak, "Enpresa-laguntza eraldatzailea" eremuaren barruan, udal-mailan modu agregatuan erabili beharreko baliabideak eskaintzen dituzte.
- E1.3 ("Politiken egokitzapen azpisektoriala") ekimenak, zeharka, udalerrri batean dauden enpresetan ikuspegi azpisektoriala baliatuz lan egiteko aukera ematen du, eta/edo ekimenean garatutako proiektuetan sortutako ikaskuntzak eta tresnak enpresa horietan ezartzeko.
- E9 ("Berrikuntza-huba") ekimena, ikuspegiak, planteamenduak eta konponbide berritzaileak eskaintzeko bide gisa, bai Hiri Ekonomiako Planaren (A) definizioaren alderdiari, bai Hiriko merkataritza-gune jasangarriaren sorrerari (B).

Inplikaturako eragileak

Liderra: Eusko Jaurlaritzako Merkataritza Zuzendaritza, udal-erakundeekin lankidetzan, batez ere ekonomia sustatzeko arloen bitartez.

Kolaboratzaileak:

- Beste udal-sail batzuk. Nagusiki: Hirigintza eta Mugikortasuna, baina beste maila batzuetan harekin jarduten dutenak ere bai: Obrak eta Zerbitzuak; Herriarren Segurtasuna; Kultura, etab.
- Garapen ekonomikoko beste erakunde batzuk: Garapen-agentziak.
- Merkataritza-eremuko enpresa-erakundeak eta merkataritza-plataformak
- Herriarren eta kontsumitzaileen erakundeak
- Lurralde-plangintzari lotutako beste esparru publiko instituzional batzuk, hiri-garapenari eta/edo merkataritza-jarduerari dagokienez.

Hiri-espazio ekonomiko eta sozialki jasangarria sortzea, hiri-ekonomiarako egokia, udalen lana da. Ekonomia-sektore den heinean, Ekonomia Sustapen Arloaren bitartez bideratu ohi da lotura, baina merkataritzak harreman- eta mendekotasun-esparru transbertsal bat ezartzen du merkataritzan zeharka eragiten duten beste zenbait arloekin; eta horiekin batera lan egin behar du. Era berean, sektorea -enpresen elkarte-ehunaren bidez bereziki-; eta hiriburuen kasuan, saltokien hiri-plataformak ezinbesteko eragile laguntzaileak dira. Azkenik, modu puntualagoan nahiz zeharka, lurralde-kudeaketari lotutako beste instantzia instituzional batzuk ager daitezke, baldin eta horrek eragina badu hiri-merkataritzan eta/edo -espazioan.

Euskarri-formatua

Udalen atxikimendu egokiturako ereduzko lankidetzak-hitzarmena.

Adierazle tentatiboak

- Esparru-hitzarmenari atxikitako udal-erakundearen kopurua
- Egindako Hiri Ekonomiako Planaren kopurua
- Egindako Hiri Ekonomiako Planak ezartzeko eta garatzeko batez besteko maila (hitzarmenaren jarraipena)
- Esparru Komertzial Jasangarrian egindako proiektuen kopurua; batez besteko bolumen ekonomikoa proiektu bakoitzeko
- Udalaren laguntza eraldatzaileko zerbitzuen/proiektuen kopurua, eta batez besteko bolumen ekonomikoa proiektu bakoitzeko
- Kontsumitutako aurrekontu osoaren %
- Adierazleen hurrengo urteetako bilakaeraren jarraipen dinamikoa.

Denborazkotasuna

2023:

- Diseinua: Lan-edukien definizioa; laguntzen formak eta dimentsioak; eta programaren operatibizazio-moduak
- Pilotaje posibleak

2024 – 2025: Merkaturatzea eta kontsolidatzea.

5. EKIMENA: SEKTOREA ETA HIRI-ESPAZIOA

GJHei egindako ekarpena



Esparru estrategikoa

2. sektorea. HIRI-ESPAZIOA

Gako estrategikoak: 4. GE, 6. GE

Lehentasuna

Eraldaketa garrantzitsua

1	2	3

Tipologia

Kontsolidazioa + Trantsizioa (Hirigune programako elkarte-arlotik abiatzen da, alderdi batzuk kontsolidatzeko eta beste batzuk doitzeko eta hobetzeko).

Motibazioa eta aurrekariak

Tradizioz, hiri-esparruaren barruko sektorearen ekintza eskualdeko elkarte-ehunaren bidez bideratu da, nagusiki zentratuta "Hirigune-elkarteak" programan oinarritutako "kale-animazioko" jardueren antolaketan.

Hiriko udal-eremua euskal merkataritza-politikak bateratzeko eta "lurreratze" espaziotzat hartzeak (politika horiek beharrezkoak dira bai euskal merkataritzako enpresa-ehunaren eta bai hura bere baitan hartzen duen hiri-espazioaren eraldaketari laguntzeko) sektorearen ekintza kolektibo gisa eta sektorearen beraren eraldaketa aurrez aurre jartzen ditu.

Helburua

Euskal merkataritzaren ekintza kolektiboa hiriko udal-esparruan sektore baten errealitate berrietara eta eraldaketa sakonean dagoen ingurunera egokitzea bultzatzea.

Deskribapena

A. Animazioa eguneratzea: Udalerriek gero eta jarduera- eta animazio-agenda zabalagoa dute eragile publiko-pribatuen multzo gero eta handiagoarekin, eremu zabala barnean hartzen dutenak: kultura, kirola, jaiak, ospakizunak... Horren ondorioz, gaur egun merkataritza-sektoreak animazioko jarduerak antolatzeak bakarra eta ezinbestekoa izateari utzi dio, eta egokia izango da, halaber, gastua erakartzeko bidean eboluzionatzea, hirugarrenek antolatutako jardueren optimizazio komertzialetik abiatuta.

B. Elkarteak modernizatzea eta sustapen kolektiboko ekimenak bultzatzea, merkataritza-enpresen errentagarritasuna handitzeko bideak erraztera bideratuak, salmentak sustatuz nahiz kostuak murriztuz. Horretarako, zerbitzuen sustapen kolektiboa, baterako kanpainak edo herritarrei nahiz merkataritza-ehunari zuzendutako beste edozein ekintza planteatzen da, bizilagunei eta bisitariei erosketa-egintza sustatzeko eta errazteko eta/edo marjinak handitzeko aukera emateko. Horrek guztiak, halaber, elkarte-ehunaren beraren modernizaziora eta barne mailan nahiz jarduera dinamizatueta praktika eta planteamendu berritzaile eta digitalak egitera bultzatzen du.

C. Komunikazioa + Euskal merkataritza-ehunera bideratutako programa edo ekimenetan duen parte-hartzearen mobilizazioa.

2025erako Ekintza-planak Sailaren politika asko hiri-espazioan "lurreratzeko" alde egin du, eta horrek aukera ematen dio eskualdeko elkarte-ehunari baliabide horiek merkataritza-ehunerantz komunikatzeko eta bideratzeko prozesuaren lidergoa hartzeko, eta, horrela, merkataritza-ehunerako **Erreferentziako eragile eraldatzaile** bihurtuko dira, hartatik hurbil daudelako.

Gako-alderdiak:

- **Elkarte-ehuna eta "eskala-ekonomiak".** Euskal merkataritza-politikek "eskala-ekonomiak" sortzea sustatu behar dute euskal elkarte-ehunaren barruan, oso atomizatua eta zatikatua baitago, ehunaren operatibitatea bultzatuz euskal saltokientzat oso dimentsionatuta dauden egitura funtzional eta erabilgarrietan. Horrela, jarduteko gaitasuna eta finantza-independentsia handituko da, eta baliabide publikoen erabilera efizientea bermatuko da.
- **Euskal elkarte-ehun komertzialaren antolamendua erraztea: bere gaitasunarekin koherenteak diren rolak.** Eraldaketa handiko agertoki horretan, nahitaezkoa da euskal elkarte-ehunak bere eraldaketa propioari ekitea eta gogoeta abiaraztea sektorearen barruan izan ditzakeen eta izan behar dituen rolei buruz, betiere haren gaitasunekin bat etorriz; bai eta elkarte-ehun komertziala hobeto antolatzeari eta egituratzeari dagokionez ere.

Beste ekimen batzuekiko harremana:

- E1.1 ("Eraldatzen ari diren enpresak") eta E2 ("Enpresa-garapena") ekimenak, eragile bultzatzaile eta kanalizatzaile gisa eta dimentsio egokia duten erakundeetan ekintza agregatuen sustatzaile gisa.
- E4 ("Udalerrri bizi eta jasangarriak") ekimena, "Udalaren laguntza eraldatzailea"ren eragile bultzatzaile eta eraldatzaile gisa.
- E6 ("Gaitasunak berritzea eta kudeatzea"), E7 ("Adina kudeatzea") eta E8 ("Kalitatea enpleguan") ekimenak, "Giza kapitala" bektoreari dagozkionek, inputak lor ditzakete zeharka, gogoeta-fasean nahiz ondorengo elkarte-ehunaren eraldaketan integratzeko.
- E9 ("Berrikuntza-huba") eta E10 ("Behatokia hobetzea") ekimenak, sustapen kolektiboko jarduerari eta eraldaketa-prozesuari laguntzen dioten berrikuntza-dinamikak txertatzeko bide gisa.
- 11E. E11 ("Komunikazioa") ekimena, enpresa-ehuna mobilizatzeko oinarri gisa zenbait ekimen eta programetan parte

Inplikaturako eragileak:

Liderra: EJKo Merkataritza Zuzendaritza

Kolaboratzaileak:

- Euskal elkarte-ehun komertziala
- Hala badagokio, marjinalki, eremu horietan eragiten duten beste erakunde instituzional batzuk.

Elkarte-ehuna, kasu horretan, laguntzaile natural eta nagusia da; izan ere, ekimen honek sustatutako edo bultzatutako jarduerak (animazio, dinamizazio komertziala) jasotzen eta dinamizatzen ditu. Zeharka eta marjinalki, ildo horietan eragina izan dezaketen administrazioko beste erakunde batzuk aipa daitezke, sinergiak errazteko, hala badagokio.

Euskarri-formatua

Laguntza-programa.

Adierazle tentatiboak

- Aurkeztutako eta onartutako eskaeren kopurua; eta ekintza-tipologiaren araberako xehetasunak
- Aurkeztutako jarduketaren egokitzapen maila: aurkeztutako eta azkenean onartutako jarduketaren batez besteko % (euroak)
- emandako dirulaguntzaren % ekintza-tipologiaren arabera
- kontsumitutako aurrekontu osoaren %
- Adierazleen hurrengo urteetako bilakaeraren jarraipen dinamikoa.

Denborazkotasuna

2023- 2025: Programaren euskarria.



6. EKIMENA: GAITASUNAK BERRITZEA ETA KUDEATZEA

GJHei egindako ekarpena



Esparru estrategikoa

3. sektorea.
GIZA KAPITALA.
Pertsonak

Gako estrategikoak: 1. GE

Lehentasuna

Inpaktu handia

1	2	3

Tipologia

Trantsizioa

Motibazioa eta aurrekariak

Etengabeko prestakuntza, historikoki, lan garrantzitsua izan da agendan, bai ganberetarako, bai, oro har, elkarte-ehunerako; eta sektoreak aurre egin beharreko aldaketa sakonek gaitasunen etengabeko eguneratzearen beharra indartu baino ez dute egiten, lehia-eskakizun gisa; hau da, zeregin horretan irautea.

Logika horretan, historikoki askotarikoak izan dira erakunde publiko eta pribatuetatik sektorerazuzendutako prestakuntza-baliabideak; baina ez dira nahitaez egokiak izan sektorearen premietarako, eta ez dira behar bezala koordinatu ere. Horregatik, testuinguru horretan, Eusko Jaurlaritzak Retail Euskal Eskola sortu zuen aurreko legegintzaldian. EAEko txikizkako merkataritzara bideratutako ikaskuntza-plataforma horren misioa da erreferentzia izatea euskal merkataritzako enpleguen profesionalizazioaren eta lehia-jardunaren hobekuntzan; eta arlo horretako edozein ekimenen abiapuntua izan behar du.

Hala ere, esperogarria dirudi prestakuntzaren arloko ekimenek beharrezko erreferentzia osagarri gisa izatea arlo horretan esku hartzen duten beste sail batzuekin koordinatzea eta, hala badagokio, lankidetzan aritzea: bereziki, Hezkuntzarekin eta Enpleguarekin.

Helburua

Erreferentziazko esparru dinamiko eta etengabe eguneratua sortzea merkataritza-jardueraren garapenarekin lotutako gaitasunei eta trebetasunei buruz arlo funtzional desberdinetan (kudeaketa, salmenta, erosketak, marketina, etab.) eta profil profesionaletan (merkataria; dendaburua; saltzailea, etab.); eta behar diren etengabeko prestakuntzako prestakuntza-baliabideak ezartzeko aukera ematea, modu arin eta eraginkorrean eskuratu eta garatu ahal izateko.

Merkataritzan hizkuntza-gaitasun transbertsalak indartzeak ere garrantzi handia izango du datozen urteetan. Alde horretatik, euskara euskal merkataritza oro har indartu beharreko kapitulu espezifiko bat da, bai eta profil turistikoagoko lurralde-eremuetan atzerriko hizkuntzak gaitzea ere.

Deskribapena

Elkarri lotutako 2 jarduketa-eremu proposatu dira:

A. Retail Euskal Eskola hobetzea sektoreko enpleguen gaitasunen eta trebetasunen esparruaren definizioaren erreferentziazko erakunde gisa; eta lotutako prestakuntza-baliabide gaitzaileak sortzeko erakunde gisa. Horri dagokionez, eta lehen jarduera-urte batzuen ondoren, nahitaezkoa da hirugarren baten ebaluazioa eta lortutako lorpenak eta ikaskuntzak nabarmentzea; era berean, Ezarpen eta Hobekuntza Plan bat egitea, etorkizuneko posizionamendua eta rolak islatzeko; eta, halaber, prestakuntza sustatzeko mekanismoak dinamizatzen laguntzeko.

B. Lanpostuko "ikaskuntza" eta lortutako esperientzia aitortzea: Merkataritzak, gaur egun, prestakuntza ertain-baxu askotariko enpleguak biltzen ditu. Testuinguru horretan, tokian bertan ikastea –dagokion maisu artisauari (harakinak, arrain-saltzaileak, okinak, instalatzaileak, etab.) edo erreferentziako profesional arduradunari lagunduz– prestakuntza-bide interesgarria izan daiteke, baldin eta esperientziari aitortzen bazaio gaitasunak eskuratzeko tresna izatea. Lan-ibilbide horiek aztertzea interes handiko bide gisa agertzen da, okupazio jakin batzuetan sektoreak benetan duen gaitasun-maila igotzeko. Lan-ibilbide horrek, enplegurako etengabeko prestakuntzaren esparrutik, prestakuntza arautuetatik sustatzen den ikuspegi duala erreplikatu baino ez luke egingo.

Gako-alderdiak

- **Lan partekatua eta lankidetzaren etengabeko prestakuntzaren inguruan:** Deskribatutako ahaleginak –etengabeko prestakuntzan ardaztuak– lankidetzan inplikatu behar ditu, alde batetik, adituak edo espezialistak, prestakuntzaren kalitatearen eta egokitzapenaren bermatzaile gisa; eta, bestetik, etengabeko prestakuntzan historikoki esku hartzen duten sektoreko eragileak, sektoreko prestakuntza-jardueraren hedapen edo hazkunde masibo eta orokortuari laguntzeko mekanismo gisa. Ildo horretan, nahitaezkoa da enpresa-erakunde guztiak inplikatzea euskal merkataritzan prestakuntza kuantitatiboki abiarazteko, bai eta prestakuntza hori babesten eta bultzatzen duten erakunde publikoekin (Enplegu Saila, Lanbide, etab.) kontrastatzeko eta koordinatzeko ere.
- **Hezkuntza-prestakuntzatik eta akademiatik etorritako osagarria:** Esku-hartzearen maila osagarri batean, nahitaezkoa dirudi, halaber, zubiak jartzea, ekarpenak egitea eta esku-hartzeak hezkuntza-prestakuntzarekin maila bikoitzean koordinatzea: Lanbide Heziketako Zikloak (Hezkuntza Saila), aukerak edo lankidetzak hobetzeko eta optimizatzeko; baita Unibertsitate Hezkuntzatik ere (Unibertsitateak), ekarpen berritzaileak egin baititzake, baita merkataritzako berariazko titulazio –gradu– espezifikoak ere zehaztu, merkataritza-jarduera duinago egiteko eta gazteek gizartean eta erakargarritasunean horretaz duten pertzepzioa hobetzeko.

Beste ekimen batzuekiko harremana

Giza baliabideei zuzenean eragingo dien neurrian, ekimen hau enpresan eta/edo –enpresara sarbide gisa– hiri-espazioan oinarritzen diren ekimen guztiei lotzen zaie. Zehazki:

- E1 ("Eraldatzen ari diren enpresak") eta E2 ("Enpresa-garapena") ekimenak, bi ekimenak babesteko tresna osagarri gisa. Eta, bereziki, E3 ekimena ("Politiken egokitzapen azpisektoriala"), azpisektore batzuetan beharrezkoak diren profil profesionalak prestatzeko, hala nola elikaduraren (pastelgileak, okinak, harakinak...) eta altzarien kasuan (muntatzaileak, zurginak, arotzak...).
- E4 ("Udalerrri bizi eta jasangarriak") ekimena, udal-politika desberdinei ikuspegi komertziala emango dieten teknikariak prestatzeko eta udalerriko gainerako merkataritza-politiken "lurreratzea" bideratzeko bitarteko gisa.

- E7 ("Adina kudeatzea") eta E8 ("Kalitatea enpleguan") ekimenak, talentua sektorerara bideratzeko eta enplegarritasun-baldintzak hobetzeko.
- E9 ("Berrikuntza-huba") ekimena, ikaskuntzak optimizatzeko aukera emango duten inputak eskaini behar dituenak, ezagutza eta metodologia berriak identifikatuz eta aplikatuz.
- E11 ("Komunikazioa") ekimena, eremuari buruzko sentsibilizazioa eta baliabideen ikusgarritasuna gako bihurtzeko.

Inplikaturako liderrak eta eragileak

Liderra: EJKo Merkataritza Zuzendaritza

Inplikaturako eragileak:

- Enpresa-erakundeak eta trakzio-enpresak
- Hezkuntza Saila eta Enplegu Saila
- Unibertsitateak
- Kudeaketa komertzialeko, pedagogiako eta pertsonen gaikuntzako hainbat arlotako adituak.

Orain arte metaturako esperientziaren ildotik, jarduera nagusiak enpresa-erakundeak, ganberak, elkarte-ehuna eta trakzio-enpresak lotzen ditu; era berean, eragile kolaboratzaile posible batzuen sinergiak eta ekarpenak optimizatu behar dira, hala nola Hezkuntza Saila, Enplegu Saila, Unibertsitatea, adituak, eta abar.

Euskarri-formatua

Ekimenak kanporatzea / delegatzea.

Adierazle tentatiboak

- REEren baliabideen inguruan dinamizatutako prestakuntza-ekintzen/jardueren kopurua
- Mobilizatutako parte-hartzaileen kopurua (generoaren, adinaren, prestakuntza-mailaren eta abarren arabera bereizita).
- Batez besteko parte-hartzea REEren antolatutako jardueretan
- Prestakuntzarekin eta trebakuntzarekin zerikusia duten beste sail/erakunde/antolakundeekin ezarritako harreman-/bilera-kopurua
- kontsumitutako aurrekontu osoaren %
- Adierazleen hurrengo urteetako bilakaeraren jarraipen dinamikoa

Denborazkotasuna eta aurrekontu-estimazioa

2023: Gogoeta irekitzea eta REEren eguneratzea (Ebaluazioa).

2024 - 2025: Identifikaturako eguneratzeak pixkanaka garatzea.

7. EKIMENA: ADINA KUDEATZEA

GJHei egindako ekarpena



Esparru estrategikoa

3. sektorea.
GIZA KAPITALA.
Pertsonak

Gako estrategikoak: 2. GE

Lehentasuna

Eraldaketa
garrantzitsua

1	2	3

Tipologia

Berritzea

Motibazioa eta aurrekariak

Alde batetik, sektorearen zahartze nabarmenak; bestetik, piramide demografikoaren bilakaerak, sektoreek xede gisa gazte-kopuru txikia izatea eragingo duena; eta, azkenik, gazteek gaur egun merkataritza-sektoreari helburu profesionaleko edo enpresa-ekimeneko esparru gisa erakargarritasun eskasa ikusteak funtsezko elementu bihurtzen dute adina modu egokian kudeatzea, sektoreari eusteko eta lehiakortasunaren aldetik sektorea berritzeko.

Ekimen honek ez du aurrekari espezifikorik Sailak orain arte garatutako merkataritza-politiketan. Horregatik, interesgarria da beste sail batzuek landutako proiektuak erreferentzia gisa hartzea, hala nola Lanbidek Innobasquerekin lankidetzan adinaren kudeaketari dagokionez abian jarritako ekimen pilotuak.

Helburua

Adinaren kudeaketaren ikuspegia merkataritza-politiketan txertatzea, bai maila makroan nahiz talentua atzemateko eta gaztetze sektoriala lortzeko (ekintzailatza; dimentsionamendua eta enpresa-transmisioa), eta bai maila mikroan edo enpresa-mailan pertsonen errekrutatzeari, gaitasunak berritzeari eta enpresen berrikuntza eta lehiakortasunaren modernizazioa bultzatzeari dagokionez.

Deskribapena

Esperientzia pilotuen esparru bat sortzea adinaren kudeaketaren ikuspegitik, ondoren ikuspegi hori Planaren ildo eta ekimenetan sartzeko:

Adinaren kudeaketari begira, landu beharreko hiru esparru planteatzen dira:

A: Adinaren kudeaketa eta ekintzailatza: Piramide demografikoaren bilakaeraren ondorioz biztanleria aktiboaren murrizketa nabarmena izaten ari den agertokian, jarduera ekonomikoko sektoreak lehiari ibiliko dira pertsonak eta talentua atzemateko. Agertoki horretan, hiriko txikizkako merkataritza-sektorea desabantaila handiekin abiatzen da, daukan irudia ez delako erakargarria eta aukera gutxi eskaintzen dituelako garapen profesionalerako. Funtsezkoa da, beraz, sektoreari talentu berria atzemateko aukera

emango dioten neurriak identifikatzea eta esperimentatzea, eta, ondoren, sektore horretan irauten laguntzea.

Merkataritzak emakumeen enplegurako duen garrantzia dela-eta, ikuspegi hori bereziki garrantzitsua izango da emakumeek gidatutako enpresa-proiektuak kudeatzeko eta emakumeen merkataritza-ekintzailatzaren kontzeptua eguneratzeko.

Ekintzailatzaren bultzadaren inguruko lan-kasu pilotuak garatzea (2. ekimena) Adinaren kudeaketaren ikuspegitik.

B.- Adinaren kudeaketa eta enpresa-transmisio berritzailea: Gehienbat autonomia den, feminizatuta dagoen eta 52 urte inguruko batez besteko adina duen enpresa-kolektiboa izanik, interesgarria da transmisio-mekanismo berritzaileak erabiltzea, eta negozioen egungo titularrak pixkanaka erretiroa hartzen joan ahala -hainbat urtez-, gazteek jarduerari heltzea, merkataritza-enpleguan sartzean lanbidea ikasiz eta gaur egungo lehiaren gakoaren arabera eguneratuz. Lan-kasu pilotuak garatzea Adinaren Kudeaketaren ikuspegitik enpresa-transmisioak bultzatzearen inguruan (2. ekimena).

Enpresa-balorazioaren eta salerosketa puntualaren ikuspegi klasikoa gainditzeko duten esperientziak arbitratu nahi dira, "iragate"zko transmisio aurreratuak errazteko titular historikoak bere azken urte profesionaletan jardura garatzeko dituen baldintzak hobetzen lagunduz, haren egoera fisikora eta adinera egokituta (gehitzen duen laguntzagatik); bere ibilbide profesionalean zehar eskuratutako ezagutza bilduko da profesional berriei transmititzeko, aldi berean titular berriari denbora eta ikaskuntza eskainiz eta enpresak eguneratze lehiakorrari aurre egin diezaion aukera emanaz.

C.- Hiriko merkataritza-ehuna belaunaldi anitzeko eta askotariko populazioaren premietara eta eskakizunetara egokitzea

Kontsumo-balioen eta -ohituen aldaketek sektore ekonomiko guztiei eragiten diete; baina hiri-merkataritzaren kasuan, inpaktua erabatekoa da. Herritarrei zerbitzua ematen dien hornidura-iturri gisa, funtsezkoa da adinaren ikuspegitik zer premia eta nola bete behar diren jakitea. Eraldaketa Lehiakorreko Kasu Pilotuak garatzea (1. ekimena), adinaren kudeaketaren ikuspegian eta pertsonen belaunaldien arteko ekarpen lehiakorrean oinarrituta.

Gako-alderdiak:

• Erreferentziazko ikaskuntzak:

Baliabideak efizientziaz erabiltzeko, garrantzitsua da beste sektore eta esparru batzuetan adinaren ikuspegia aplikatzea jada sortu dituen ondorioak eta ikaskuntzak aprobetxatzea, lankidetzak eta sinergiak ahalbidetuz. Lanbide-Innobasqueren abian dauden esperientziekin lankidetzan aritzea.

Beste ekimen batzuekiko harremana

- 1. bektoreari ("Enpresak") dagozkion ekimenekiko lotura zuzena.
- E4 ("Udalerrri bizi eta jasangarriak") ekimena, Hiri Ekonomiako Planen barruko analisi-elementu eta jarduketa-ildo posible gisa.
- E6 ("Gaitasunak berritzea eta kudeatzea") eta E8 ("Kalitatea enpleguan") ekimenak, enplegarritasun-baldintzak hobetzeko eta gaitzeko bide gisa.
- E9 ("Berrikuntza-huba") ekimena, sektorean adinaren ikuspegitik egindako planteamendu berriak bilatzeko eta probatzeko espazioak ireki behar dituena.

Inplikaturako liderrak eta eragileak

Liderra: EJKo Merkataritza Zuzendaritza

Inplikaturako eragileak:

- Enpresa-erakundeak eta trakzio-enpresak
- Enplegu Saila-Lanbide
- Innobasque
- Aholkularitza espezializatua
- Beste batzuk, esaterako, esperientzia espezifikoaren inguruan lan egin dezaketen tokiko erakundeak, etab.

Enpleguaren inguruko esperientzia berritzaileak bultzatu nahi dituen ekintza den aldetik, enpresa-ehunaren lankidetzari baliatu beharko da potentzialki; eta Enplegu Saila-Lanbide, berriz, horrelako ekimenak asmatzeko eta bultzatzeko esparru natural gisa. Eta, nolanahi ere, hurbileko esperientziak metatzen dituzten erakunde espezializatuekiko sinergiak zaintzea, ikaskuntzak eta sinergiak optimizatzen laguntzeko (Innobasque); eta, logikoki, horrelako zerbitzuei buruzko adituekikoak. Hori guztia udalak edo tokiko esperientziaren gaiaren inguruan lan egiten duten tokiko garapen ekonomikoko erakundeak kanpoan utzi gabe.

Euskarri-formatua

Proiektu pilotua inplikaturako eragile desberdinekin lankidetzan

Adierazle tentatiboak

- Identifikatu diren eta adin-ikuspegia duten lan-ildoaren kopurua
- Adin-ikuspegia duten eta martxan jarri/aplikatu diren lan-ildoaren kopurua; eraldaketa-ekimenei lotuak (1. ekimena) eta Ekintzailetza/Dimentsionamendua/transmisioa/Transmisioa (2. ekimena)
- Hiri-merkataritzako planetan adinaren ikuspegia txertatu duten udalerrien kopurua
- kontsumitutako aurrekontu osoaren %
- Adierazleen hurrengo urteetako bilakaeraren jarraipen dinamikoa.

Denborazkotasuna eta aurrekontu-estimazioa

2023: Sektoreko adinaren ikuspegiari buruz egon daitezkeen lan-ildoak identifikatzea. Enplegu Saila-Lanbiderekin eta Innobasquerekin lankidetzari baldintzak sortzea

2024 – 2025: Lan-ildo berrien pilotajea eta garapen progresiboa.

8. EKIMENA: KALITATEA ENPLEGUAN

GJHei egindako ekarpena



Esparru estrategikoa

3. sektorea.
GIZA KAPITALA.
Pertsonak

Gako estrategikoak: 3. GE

Lehentasuna

Eraldaketa
osagarria

1	2	3

Tipologia

Berritzea

Motibazioa eta aurrekariak

Merkataritza, historikoki, "babesleku" sektore gisa ikusi da, gaitasunei dagokienez eskakizun mugatukoa, eta, askotan, "aldi baterako okupazio" gisakoa –bai soldatapeko gisa bai autonomo gisa–, lan-aukera hobeen zain egoten den bitartean. Beraz, sektore honek –soldata mugatuko beste sektore batzuekin alderatuta– lan-baldintza ez hain erakargarriak eta garapen profesionalerako aukera txikiagoak eskaintzen ditu...

Sektorean duela urte batzuetatik hona establezimendu-kopurua etengabe jaisten ari den arren (enplegu autonomoaren galera) eta enpresa-egitura gero eta sendagoetan soldatapeko enplegua indartzen ari den arren, sektorearen errealitate orokorrak oraindik ere mikroenpresa-antolamendua erakusten du (eta, beraz, horrelakoetan zaila da prestakuntza-planteamenduak egitea, txandengatik eta abar).

Helburua

Enpleguaren kalitateari garrantzia eta ikusgarritasuna ematea sektorea eraldatzeko lan-agendako elementu garrantzitsu gisa, sektorearen inguruko irudi- eta pertzepzio-aldaketa bultzatuz.

Deskribapena

Ekimen honek bi alderditan jardutea aurreikusten du:

A.- Merkataritzako enpleguaren kalitateari lotutako jardunbide egokiak identifikatzea, zabaltzea eta sustatzea. Enpleguaren kalitatea, nagusiki, erregulazio kolektiboko esparruei lotzen zaie, ordainsari-mailari eta lan egindako ordui. Hala ere, kontzeptu hori aberasten ari diren aldagai ugari daude: prestakuntza, ordutegiak, txandak, kontziliazio-aukerak eta abar, zentzu zabala emanez.

Sektore honetako enpleguarenezaugarriak direla-eta (ordutegiak, antolatze komaniobra-marjin mugatua duten mikroenpresen nagusitasuna, emakume-kopuru handia...), kontziliazio-baldintzak hobetzeak inpaktu berezia izan dezake, adibidez, langileen lan-baldintzetan eta jardueraren erakargarritasunean.

Enpleguaren kalitateari dagokionez, jardunbide egokiak identifikatzea zentzu zabalean; halakoak zabaltzea eta sozialki aitortzea (gidak, ikusgarritasuna, sariak, etab.); eta zenbait antolamendu-mota eta dimentsiotan transferitzeko eta aplikatzeko estimulua eta orientazioa.

B.- Negoziazio kolektiboaren esparruetan instituzionalizazio progresiboaren aldeko ahalegina egitea.

Gizarte-eragileek era horretako kontzeptuak eta jardunbideak pixkanaka eta modu errealistan txertatzea negoziatio kolektiboaren esparruan, enplegu-kalitatearen mekanismo gisa nahiz sektorearen irudia eta pertzepzioa hobetzeko mekanismo gisa, herritarren aurrean. Gizarte-eragileek hausnartzeko guneak irekitzea.

Gako-alderdiak

• Lidergoa planteamendu posiblistak eta adostuak bilatzeko

Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailak ez du eskumenik lan-arloan, baina ezinbestekoa da haren lidergoa hausnartzeko espazioak irekitzeko, planteamenduak diseinatzeko eta haiek probatzeko, lan-eta lanbide-erakarpina handitzen duten bideak aurkitzeko eta, horrela, talentua atzemateko bidea errazteko.

Beste ekimen batzuekiko harremana

- 1. bektoreari ("Enpresak") dagozkion ekimenekiko lotura zuzena, bereziki E2 ("Enpresa-garapena") ekimenarekin, alderdi guztietan: ekintzailatza, dimentsionamendua eta enpresa-transmisioa.
- E6 ("Gaitasunak berritzea eta kudeatzea") eta E7 ("Adina kudeatzea") ekimenak, sektoreko enplegarritasunaren eta erakargarritasunaren baldintzak hobetzeko bide gisa.
- E9 ("Berrikuntza-huba") ekimena, ekimenaren helburua lortzera bideratutako planteamendu berriak bilatzeko eta probatzeko guneak ireki behar dituenak.

Inplikaturako liderrak eta eragileak

Liderra: EJKo Merkataritza Zuzendaritza

Inplikaturako eragileak:

- Enpresa-erakundeak, trakzio-enpresak
- Erakunde sindikalak
- Lan eta Enplegu Saila - Lan Harremanen Kontseilua
- Enpleguaren arloko adituak / aholkulariak

Euskarri-formatua

Lan-ekimenak eta -prozesu espezifikoak dinamizatzea

Adierazle tentatiboak

- Identifikatutako jardunbide egokien kasu-kopurua
- Garatutako dibulgazio- eta aitorpen-ekimenen kopurua
- Kontaktatutako eta inplikaturako enpresa- eta sindikatu-erakundeen kopurua
- Enpleguaren kalitatearen ikuspegia duten lan-ildoen kopurua
- kontsumitutako aurrekontu osoaren %
- Adierazleen hurrengo urteetako bilakaeraren jarraipen dinamikoa.

Denborazkotasuna eta aurrekontu-estimazioa

2023: Hausnartzeko eta eztabaidatzeko guneak irekitzea eta lan-ekimenak diseinatzea.

2024 - 2025: Lan-ekimenen pilotajea eta garapen progresiboa.



9. EKIMENA: BERRIKUNTZA-HUBA (2. trakzio-proiektua)

GJHei egindako ekarpena



Esparru estrategikoa

4. bektorea. EZAGUTZA KUDEATZEA

Gako estrategikoak: 1. GE

Lehentasuna

Inpaktu handia

1	2	3

Tipologia

Berritzea

Motibazioa eta aurrekariak

Azken hamarkadan –eta gizarte-azelerazioaren eta aldaketa sozialaren, teknologikoaren, balioen eta abarren esparruan–, berrikuntzaren kontzeptua ekonomiaren balio-sorreraren bultzatzaile gisa sendotu da; aitorpena lortu du bai dimentsio teknologikoan bai ez-teknologikoan eta sozialean; eta ikusgaitasuna eta zentralitatea erdietsi du askotariko erakunde- eta sektore-politiketan (ikus Innobasque; SPRIren jarduketak eta, oro har, ekonomia-sustapenekoak...)

Merkataritzaren kasuan, berrikuntza da sektoreko aldaketa orokorraren euskarria (digitalizazioa, omnikanalitatea, hiri-eredu berriak, kontsumitzailearen balio berriak...), eta modu batera edo bestera inplizituki dago bai enpresa batzuen aldaketa- eta lehiakortasun-ekimen askotan, bai laguntza eta bultzada publikoko ildo batzuetan. Hala ere, hain eginkizun garrantzitsua izan arren, ez du garrantzi edo ikusgarritasun espliziturik lortu sektoreko politiken esparruan.

Horregatik guztiagatik –retailaren 4.0 eredu baterantz eraldatzeko beharrezkoa baita saltoki bakoitza etengabe eguneratzea teknologiei eta enpresa-jardunbideei dagokienez–, interes handikoa da Euskal Merkataritzaren 2030 Estrategia Berrikuntza Komertzialeko Hub batez hornitzea, horri dagokionez sektorearentzat Trakzio Proiektu gisa jardungo duena.

Helburua

Sektoreari ikusgarritasuna emateko eta sektorean berrikuntza bultzatzeko tresna bat eskaintzea; palanka gisa jardungo du, bai planaren ekimenen arteko sinergiak nabarmentzeko eta sortzeko, bai ex-novo ekimenak sortzeko eta sektoreko ehunaren artean berrikuntza-kultura zabaltzeko.

Deskribapena

Gune ireki gisa pentsatu da (topalekua eta/edo lankidetzaren sarea), merkataritza-sektoretik nahiz sektore horren inguruko beste esparru batzuetatik datozen eragileak eta berrikuntza-ekimenak/-proiektuak identifikatzeko, integratzeko eta mobilizatzeko: berrikuntzan proaktiboak diren sektoreko enpresak; retailari aplikatutako edo aplikatzeko moduko proiektuak dituzten zentro teknologikoak; unibertsitatea eta akademia oro har; zerbitzu aurreratuak enpresak -aholkularitzak eta ingeniariak-; azken bezeroarengana ibaian behera integratzen diren industria-enpresak; merkataritzarako konponbide teknologikoetako enpresak; etab...

Abian jartzeko, etapa hauek aurreikusten dira:

- **Kontzepzioa eta diseinua.** Sailak bultzatuta, zero unetik ikusi da nahitaezkoa dela Hubaren diseinuan sakontzea eta antzeko esperientzien ikaskuntzak aztertzea behar bezala dimentsionatutako eredu bat sortzea ahalbidetuko duena, funtzionaltasunera eta sektorean eskalatu edo transferitu daitezkeen esperientziak sortzera bideratua.
- **Proiektuen araberrako berrikuntza.** Hasierako bultzadan, potentzial eraldatzailerak duten erreferentziako proiektu publikoak txertatu behar dira, abian jartzea errazteko. Zentzu horretan, retailaren ikuspegitik lehenesteko moduko lan-ildo batzuk aipatu dira: azken miliako logistika; hiri-espazio berrien kontzepzioaren eremuko lokal inaktiboak kudeaketa; berrikuntza, garrantzi handiko azpisektore-eremuetara (adibidez, elikadura-eremura) egokitua; "datuaren ekonomia" bai sektore-mailan bai merkataritza-enpresen kudeaketan integratzea; adinaren kudeaketa bere jardura gizarte "zahartu"n garatzen duen sektore "zahartu" batean...

Gako-alderdiak

- **Jardueraren lehenespena:** Huba martxan jartzean, iradokitzen da ekintzara bideratutako baliabideen erabilera-planteamenduei lehenetsuna ematea; hasiera batean behintzat, lehenetsuna emango zaio jardueren / ekimenen / proiektuen finantzaketari lotutako egituren aldean.
- **Ikuspegi sinergikoa:** Hubaren jardura ez da ageri ahalegin isolatu gisa, baizik eta Planaren gainerako ekimen eraldatzailerekin sinergiaz lotuta; eta horiei elikatze eta orientatzeko balio die.
- **Huba berrikuntza-bizkortzaile eta -sozializatzaile gisa:** Hubaren zeregina berrikuntza ikusaraztean eta bultzatzean zentratu behar da, eta kontuan hartu behar da garatutako proiektuek -pilotuek edo esperimentalek- ondoren sektorean hedatzeko, zabaltzeko eta sozializatzeko oinarriak ezartzen dituztela. Horrela, bada, proiektuen kontzepzioa eta garapenean txertatutako alderdi bat izan behar du horien eskalatzeak edo sozializazioak.

Beste ekimen batzuekiko harremana

- HUBak, ikusgaitasunerako eta berrikuntza sektoriala bultzatzeko tresna gisa, lotura berezia izan behar du 2025eko Planaren jasotako beste edozein ekimenekin. Izan ere, berrikuntza-eremuak identifikatzen lagundu behar du; inputak ekimen eta/edo proiektu gisa sortu behar ditu; esperientziak pilotatu eta emaitzak eraldaketa sektorialeko edozein eremutan transmititu behar ditu: esparru arautzailean, enpresa-ehunean, elkarte-ehunean, hiri-espazioan, erakundeetan, prestakuntzan eta gaikuntzan, enpleguan, etab.

Inplikaturako liderrak eta eragileak

Liderra: EJKo Merkataritza Zuzendaritza

Inplikaturako eragileak: Garatu beharreko ekimenaren eta/edo proiektuaren arabera, baina maila orokorragoan, hauek aipatu behar dira, besteak beste:

- Enpresa-erakundeak, trakzio-enpresak
- Zentro teknologikoak eta/edo berrikuntza-zentroak, lurralde-, estatu- eta nazioarte-mailan.
- Unibertsitateak eta Lanbide Heziketako ikastetxeak.
- Berrikuntzan zerbitzu aurreratuak dituzten enpresak.
- Aholkularitza-enpresak eta ingeniariak...
- Toki-administrazioa

Alderdi tematiko zabalean proiektu berritzaileak identifikatzeko eta bultzatzeko topalekua eta hibridazioa diren aldetik, parte-hartzaileak askotarikoak izan daitezke; beste batzuen sorreran inplika daitezke; beste batzuk aktiboki bultzatzen daitezke; eta halakoak inplementatzeko exekuzioa edo laguntza, landutako proiektu motaren arabera.

Euskarri-formatua

Trakzio-proiektua; HUBa eratzeko azken ereduaren arabera definitu beharrekoa.

Adierazle tentatiboak

- Berrikuntzarekin lotutako eta inplikaturako entitateen/erakundeen/enpresen kopurua
- Abian jarritako berrikuntza-eremuen kopurua (Merkataritza Zuzendaritzak identifikaturako sektoreko berrikuntzako lehentasunei dagokienez)
- Abian jarritako berrikuntza-proiektu edo -ekimenak
- Batez besteko bolumen ekonomikoa abian jarritako ekimen/proiektu bakoitzeko + gehieneko bolumena eta gutxieneko bolumena
- kontsumitutako aurrekontu osoaren %
- Adierazleen hurrengo urteetako bilakaeraren jarraipen dinamikoa.

Denborazkotasuna eta aurrekontu-estimazioa

2023: HUBa asmatzea, modelizatzea eta eratzea

Berrikuntza-esparruen / dinamizatu beharreko proiektuen hasierako programa definitzea

Jarduera-programa abian jartzea

2024 – 2025: HUB-jarduera sendotzea eta doitzea.

INICIATIVA 10: PERFECCIONAMIENTO DEL OBSERVATORIO

GJHei egindako ekarpena



Esparru estrategikoa

4. bektorea. EZAGUTZA KUDEATZEA

Gako estrategikoak: 2. GE, 3. GE

Lehentasuna

Eraldaketa garrantzitsua

1	2	3

Tipologia

Trantsizioa + Kontsolidazioa

Motibazioa eta aurrekariak

“Enfokamer” Euskadiko Merkataritzaren Behatokiak lan hirukoitza egiten du gaur egun, dagoen informazio osoa trinkotzeko eta balioan jartzeko; eduki estatistiko propioa sortzeko (jarduera hori Euskal Estatistika Planean sartuko da); eta informazio hori guztia zabaltzeko.

Metatutako esperientziatik eta Merkataritzaren 2030 Euskal Estrategiaren esparruan optimizatzeko asmoz, Behatokiaren jarduera indartu eta, hala badagokio, birkokuratu behar da, Sailaren beraren nahiz sektore orokorraren premietara egokitzeko.

Helburua

Behatokiaren jarduera hobetzea eta indartzea Merkataritzaren 2030 Euskal Estrategian marraztutako esparruaren barruan, Sailaren eta sektorearen zerbitzura dagoen tresna gisa optimizatu ahal izateko.

Deskribapena

Behatokiak bete beharreko rola / helburuak identifikatzea eta bereiztea, behatokia birkontzeptualizatzeko eta optimizatzeko. Lan-hipotesi gisa, uste da modu xehatuan definitu beharreko lau funtzio handi integratu ahal izango direla, eta horiek ezagutza bereziak eta osagarriak eskatzen dituzte:

A.- Estatistika sektorialak: Saileko Estatistika Unitatearen eskutik, egungo funtzio estatistikoa garatzea. Egungo estatistiken programa eragiketa berrieke eta/edo dagoenaren osagarriekin indartzeko interesari eta egingarritasunari buruz hausnartzea, enpresa-ehunetik datorren informazioaren optimizazioa eta haren erretratua eta lehiakortasunaren bilakaera nabarmentzeko.

B.- Behaketa eta analisia: Zeharkako iturrien askotariko informazio-bilketa, sektoreari eta azpisektoreari buruzko ezagutza hobea lortzeko, Sailarentzat eta sektorearentzat baliozko txosten laburrak sortzeko aukera emango duena.

C.- 2030 Estrategiarako garrantzitsuak diren adierazleen jarraipena, 2030eko esparru estrategikoaren barruan garatutako merkataritza-politiken, ekimenen eta/edo proiektuen lanari lotutako adierazleen bilketa informatiboaren eta sorreraren bidez; eta horiek sortzen duten inpaktua. Azken finean, urteko jarraipen-txostenak egiteko aukera ematea da kontua; eta politikak monitorizatzeko eta ebaluatzeko tresna osagarriak ere bai.

D.- Hedapena, sektorean erabilgarri dagoen ezagutza ahalik eta modu irigarri eta didaktikoenean diseina dadin, eta une bakoitzeko lehentasunei eta apustuei buruz sensibilizatzea. Hori guztia 2030 Estrategiarekin bat datorren komunikazio-esparru koherente baten barruan, zer, nori eta nola (edukia, norentzat eta zein kanaletatik) zuzendu behar zaion zehatz identifikatzeko.

Funtsezko alderdiak

• Barne- eta kanpo-erabilerak bereiztea eta definitzea

Behatokiak sortutako ezagutza askotarikoa da, eta hartzaile ugari ditu, datuen interpretaziorik egokiena eta haien errealitateari egokitua behar dutenak.

Behatokiak ezagutzaren kudeaketaren esparruan duen zeregina bete dezan, ezinbestekoa da bai barne-erabilerak (Sailarentzat berarentzat) eta bai kanpo-erabilerak (ezagutza eta sensibilizazioa zabaltzeko eta barreiatzeko eta sektorea sensibilizatzeko) definitzea.

Beste ekimen batzuekiko harremana

E10 ekimenak harremana du, zeharka bada ere, modu batean edo bestean zerbitzua eman diezaiekeen ekimenen multzoaren garapen-esparruarekin; eta jarraipenaren euskarria eskaini behar die ekimen horiei.

Eta zehatzago:

- 1. bektoreari ("Enpresak") dagozkion ekimenak, merkataritzako enpresa-ehunaren ezagutza sakonagoa sortzeko eta eraldaketa-mailaren eta bilakaeraren jarraipena egiteko.
- E9 ("Berrikuntza-huba") ekimena, eta Hubari jakinarazi behar dizkio estaldurarako bilagai izan daitezkeen berrikuntza-elementuak sektoreko premiak. Era berean, Berrikuntza-hubaren eremutik egiten diren behaketa-proposamenen hartzaile izan daiteke.

Inplikaturako liderrak eta eragileak

Liderra: EJKo Merkataritza Zuzendaritza

Inplikaturako eragileak:

Enfokamer

Berrikuntza-huba

Sailak gidatutako hobekuntza-prozesuak Enfokamer-en barne-lankidetzako prozesu ezinbestekoa eta zentrala barnean hartzen du, eta hirugarren eragile aditu batzuen laguntza jaso dezake. Hala badagokio, berrikuntza-hubetik etor daitezkeen berrikuntza-ekarpenetan oinarritu ere egin daiteke, sinergiak sortuz.

Euskarri-formatua

Egungo lan-esparrua hobetzea eta doitzea. Etorkizuneko bilakaera beharrezkoa den birfuntzionalizazioak eraginda.

Adierazle tentatiboak

- Dinamizatutako eragiketa estatistikoen kopurua
- Behatokiaren bidez jarraitutako Merkataritzaren Euskal Estrategiaren adierazle-kopurua
- Egindako txosten sektorialen/azpisektorialen kopurua
- Egindako hedapenaren zenbatetsitako inpaktu-kopurua (web-bisitak, deskargak, sare sozialetako hitzorduek, berariazko eskaerak)
- kontsumitutako aurrekontu osoaren %
- Adierazleen hurrengo urteetako bilakaeraren jarraipen dinamikoa.

Denborazkotasuna

2023: Sailean hausnarketarako gunea irekitzea Enfokamer-ekin: Gaur egungo lanaren ebaluazioa Sailaren barne- eta kanpo-erabilerei dagokienez.

2024 – 2025: Birfuntzionalizazioa eta doikuntza progresiboa.



11. EKIMENA: KOMUNIKAZIOA

GJHei egindako ekarpena



Esparru estrategikoa

5. bektorea. KOMUNIKAZIOA

Gako estrategikoak: 1. GE – 3. GE

Lehentasuna

Eraldaketa garrantzitsua

1	2	3

Tipologia

Trantsizioa

Motibazioa eta aurrekariak

Sektorearen irudia eta politikak sektorera ekarri izana askotariko eragileengan oinarritu dira, eta, batez ere, komunikazio-kanal tradizionaletan bermatu dira, eta ez dute esplizituki helburu komunik edo oinarritzko jarraibide partekaturik finkatu. Horrek guztiak ez du erraztu enpresarekiko eta herritarrentzako inpaktu potentziala ustiatzea; eta ez du aukerarik eman alderdiek mobilizatutako baliabideen artean sinergiak sortzeko.

Edukiari dagokionez, garatutako komunikazioaren ezaugarri nagusia merkataritzaren ikuspegi defentsiboa (ez modu positiboan) eta tradizionala izan da. Ikuspegi horrek ez du kontsumitzaileekiko eta haien balio berriekiko identifikazioa erraztu, eta ez du sektorea mobilizatu agertu diren modernizazio- eta aldaketa-driveren inguruan.

Helburua

Sektorearen ikonografia eta hizkuntza eguneratua eta erakargarria sortzea kultura sektorial berri bati euskarria emateko, tokiko saltokiaren irudia berpiztuko duena kontsumitzailearen aurrean, haren eraldaketarekin eta gaztetzearekin batera.

Deskribapena

Lau esku-hartze eremu desberdin planteatu dira:

A.- Hizkuntza eta komunikazio-kode positibo berria eta gaur egungoa:

Beharrezkoa da terminologia berri bat eta estilo "positibo" bat sortzea (testu eta irudi bidezkoa), sektorea herritarren balio berriarekin sintonian jarriko duena eta beste alderdi batzuekin (berrikuntzarekin, enpresa-lehiakortasunarekin, etab.) identifikatzeko aukera emango duena, aldi berean tokikoarekin, benetakoarekin, hurbilekoarekin, osasungarriarekin, bizi-kalitatearekin eta antzeko balioekin lotuz.

B.- Komunikazio-estrategia + Plan espezifikoak lan-segmentuen arabera

Estrategiaren hedapenaren komunikazio-lanetan parte hartzen duten eragile guztientzat erreferentzia izango den helburu, estilo, kanalen orientazio eta abar dituen esparru estrategiko komun bat definitzea; eta Laneko Plan Espezifikoak egokitzea bi xede-publiko handien inguruan:

- **Herritarrok:** hiriko txikizkako merkataritza jasangarritasuneko, hurbiltasuneko, "gizarte-onurako"... balioetan kokatzeko, sektorearen irudi modernoa eta garaietara egokitutakoa helaraztearekin batera. "Aterki orokor" bat eratuko da, eta gizarte "mosaiko"-gizarteko segmentu bereiziekiko sentikorrak diren komunikazio-elementuekin osatuko da.
- **Sektorea (merkataritzako enpresa-ehuna)**
Kolektibo honi zuzendutako komunikazioaren plangintzak merkataritza-politikak kolektibo horretara lekualdatzean eta haren parte-hartzea aktibatzean oinarritu behar du.

C.- Eragile sektorialentzako orientazioa / transmisioa

Komunikazioa "eragile sektorial guztien ardura" da (erakundeena, elkarre-ehunarena, enpresa-erakundeena, aholkulari adituena, trakzio-enpresena, zentro teknologikoa, unibertsitateena...). Horiek guztiak partaide egiteak sektorearen irudia modu homogeen eta trinkoan berritzeko helburua lortzen lagunduko du, mezua ahultzen duten "zaratak" edo inkoherentziak sortu gabe.

D.- Komunikazio-kanpainen garapena

- Merkataritza Zuzendaritzak herritarrei nahiz sektoreari berari zuzendutako komunikazio-esparrua sortzeko ahalegina.
- Gainerako programa eta merkataritza-politikei laguntzea sektorera helarazteko.

Gako-alderdiak

Esfortzu iraunkorra denboran zehar. Espero diren emaitzak epe ertain eta luzera bakarrik lortu ahal izango dira, ahalegin egituratua eta denboran jarraitua eginez komunikazioaren esparruan.

Beste ekimen batzuekiko harremana

Komunikazioa transbertsala da kode berriak neurri handiagoan nahiz txikiagoan txertatu behar dituzten eta sektorearekin identifikatu nahi diren balio berrien transmisioa erraztu behar duten gainerako ekimenekiko. Eta bereziki:

- E1 ("Eraldatzen ari diren enpresak") eta E2 ("Enpresa-garapena") ekimenak, ezagutza errazteko eta parte-hartzea aktibatzeke.
- E4 ("Udalerrri bizi eta jasangarriak") ekimena, "kontakizuna" aberasteko bide gisa.
- E9 ("Berrikuntza-huba") ekimena, sektorearen modernitatearen eta berrikuntzaren irudia indartzeko inputak eskaini behar dituen.

Inplikaturako liderrak eta eragileak

Liderra: EJKo Merkataritza Zuzendaritza

Inplikaturako eragileak:

- Saileko komunikazio-gidalerroekin koherenteak diren mezuak kanaliza ditzaketen eragile sektorialen sarea.
- Hala badagokio, Saileko komunikazio-gidalerroekin koherenteak diren mezuak kanalizatu ditzaketen merkataritza-politiken garapenean parte hartzen duten udalerriak.

Eusko Jaurlaritzaren gidaritzapean, eta behar den laguntza espezializatuarekin, eragile sektorialen sareak eta udalerriek ahaleginak indartu ditzakete, sektorearen inguruko komunikazio-gidalerroekin bat eginez eta horiekin koherenteak diren mezuak bultzatuz.

Euskarri-formatua

Jarduera propioak kanporatzea + Orientazio-gakoen transferentziak merkataritza-politikak zabaltzeko eta dinamizatzeko zuzeneko nahiz zeharkako jarduerak egiten dituzten gainerako eragile sektorialentzat.

Adierazle tentatiboak

- Egindako komunikazio-gidalerro eta -tresnen kopurua
- Hizkuntza eguneratua barnean hartzen duten komunikazio-ekintzen kopurua
- Sailaren eskura dagoen egitura tekniko guztia hizkuntza eguneratu berriaren erabileran sentsibilizatzera bideratutako ekintzen kopurua
- Sektoreko eragile nagusiak hizkuntza eguneratuaren erabileran sentsibilizatzera bideratutako ekintzen kopurua

Denborazkotasuna

2023: Martxan jartzea.

2024 – 2025: Kontsolidazioa.

12. EKIMENA: EUSKAL MERKATARITZAREN ESPARRU JURIDIKOA EGUNERATZEA (1. trakzio-proiektua)

GJHei egindako ekarpena



Esparru estrategikoa

6. bektorea.
GOBERNANTZA
ETA LAGUNTZA-
BALIABIDEAK

Gako estrategikoak: 1.GE.

Lehentasuna

Eraldaketa
garrantzitsua

1	2	3

Tipologia

Trantsizioa (egungo arau-esparruaren aldaketa eta doikuntza)

Motibazioa eta aurrekariak

Euskal Autonomia Erkidegoko Merkataritza Jardueraren Legea 1994tik dator, eta oso arrazoi espezifikoengatik eguneratu zen 2000n eta 2008an. Hau da, digitalizazio-prozesuaren aurreko eredu bati erantzuten dio; eta aldaketa sozioekonomikoen, demografikoen eta sendotzen ari den hiri-ikuskera jasangarriaren aurrekoa... Laburbilduz, benetan dagoen merkataritza-eredutik oso urrun dagoen merkataritza-eredu baten erregulazioari erantzuten dio.

Bestalde, eremu desberdinetan -esate baterako, Euskadiko Toki Erakundeei buruzko Legean- gertatu diren arau-aldaketek, neurri handi batean, merkataritza-politikak lurraldera lekualdatzea baldintzatzen dute. Horren guztiaren ondorioz, eguneratu egin behar da egungo esparru juridikoa.

Helburua

Behar bezala garatutako esparru juridiko eguneratua sortzea (dekretuak, erregelamenduak...), gaur egungo errealitate sektoriala eta sozioekonomikoa biltzen duena eta hari erantzungo diona, sektorearen antolamendu eta egituraketa egokia bultzatuz.

Deskribapena

Horrelako lege bat lantzeak, trakzio-proiektu den aldetik, merkataritza-jarduera eta -politikak ulertzeko eta garatzeko modu berri bati eman behar dio euskarria, arlo hauetan:

- Antolamendua/erregulazioa
- Jardueraren bultzada
- Gobernantza-sistema egokitua, merkataritza-sistema beste ekoizpen-sistema batzuekin "josten" duena: interakzio transbertsalak eta/edo osagarriak (Enplegua eta Lana; Hezkuntza; Lurralde-antolamendua eta ingurumena...).

Ekimenaren garapenak eskatzen du zenbait fase edo prozesuri heltzea. Ondorio operatiboetarako, besteak beste:

- Aldez aurreko lanak zenbait esparrutan: analisi konparatiboak + lanaren hasierako gogoeta eta sozializazioa bi mailatan: bai inplikaturako esparru instituzionalarekin (Eusko Jaurlaritzako beste sail batzuk, diputazioak eta, bereziki, udalak), bai maila desberdinetako eragile sektorialekin.
- Oinarri-dokumentuaren eta lege-aurreproiektuaren idazketa
- Izapide parlamentarioa
- Erregelamenduzko arau-garapena eta lotutako antolamendu orokorraren egokitzapena, araudi berria txertatzen duten eta araudiak eragiten dien gobernantza-tresnak.
- ...

Antolamendu-lan horiekin batera, Sailak, 2030eko Esparru Estrategikoaren barruan, Estatuko edo Europako oinarritzko arau-alderdiei lotutako erregulazio guztiak txertatu beharko ditu, egokituta.

Gako-alderdiak

Legegintzaldiaren hasiera, une egokia. Prozesu horiek luzatu egiten direnez denboran, eta adostasunak erdiestea konplexua izaten denez, legegintzaldien hasieran egin ohi da legegintza-lana. Hala ere, konplexutasun horretatik, eta zeregin horri ekiteko premia nabarmena dagoenez, aukera ematen da ekimen honen bidea erraztu dezaketen aurretiazko edo hasierako faseei hurrengo legegintzaldian ekiteko, beti beharrezkoak baitira.

Beste ekimen batzuekiko harremana

Ekimen honek euskarri orokorra ematen dio sektoreari, sektorearen jarduera egikaritzeari eta haren kudeaketa instituzionalari (eta, horrenbestez, Planetik eratorritako ekimenei).

Inplikaturako liderrak eta eragileak

Líderra: EJko Merkataritza Zuzendaritza

Inplikaturako eragileak:

- Eragile sektorialen sarea
- Merkataritza-jarduerarekin zerikusia duten beste sail eta erakunde batzuk

Arau-esparru eta gobernantza-eredu berri bat bultzatzeko erantzukizun publikoez harago, argi dago zeregin horiek zenbait modutara inplikatzen dituztela bai sektorea eta bai beste sail batzuk, eta beharrezkoa dela ikuspegi konbergentea eta koordinatua erraztuko duen informazio- eta lankidetz-esparru bat irekitzea.

Euskarri-formatua

Barne-garapena.

Adierazle tentatiboak

- Konparazioz aztertutako erreferentzia-ereduak
- Sozializazio-maila: Inplikaturako erakunde, sail, entitate eta eragile sektorialen kopurua
- Araugintza-maila: Dekretu eta erregelamendu berrien kopurua.

Denborazkotasuna eta aurrekontu-estimazioa

2023: Atariko faseak.

2024 – 2025: Martxan jartzea.



13. EKIMENA: MERKABIDE. MERKATARITZAKO EGITURA TEKNIKOA (3. trakzio-proiektua)

GJHei egindako ekarpena



Esparru estrategikoa

6. bektorea.
GOBERNANTZA
ETA LAGUNTZA-
BALIABIDEAK

Gako estrategikoak: 3. GE

Lehentasuna

Inpaktu handia

1	2	3

Tipologia

Berritzea

Motibazioa eta aurrekariak

Euskal merkataritza-politika, historikoki, elkarre-ehunarekin lankidetzan aritzen den eredu bati lotuta dago, Sailaren egitura mugatu batek baldintzatuta, politiken garapenean protagonismo eta lidergo propio handiagoa zailtzen duena.

Sailaren egitura teknikoaren izaera mugatu horrek baldintzatzen du, halaber, politika horiek garatzeko, jarraitzeko eta ebaluatzeko arintasuna; prozesu horiek erabakigarriak dira merkataritza-politikek estrategikoki planteatutako emaitzak eta ondorioak sor ditzaten.

Beraz, nahitaezkoa da sailaren egitura teknikoaren gaitasuna indartzea.

Helburua

Merkataritza Zuzendaritzari dimentsio egokiko egitura tekniko egonkorra ematea, haren lidergoa indartzen duena eta merkataritza-politiken garapena eta jarraipena arintasunez eta eraginkortasunez egiteko aukera ematen duena.

Deskribapena

- Merkataritza Zuzendaritzari lagunduko dion erakunde/sozietate publiko bat sortzea -Merkabide- planteatu da.
- Era berean, nahitaezkoa da aldez aurretik balorazio-fase bat irekitzea, alderdi hauek zehazteko: bete beharreko premiak; nola heldu premia horiei; zer eginkizun izango dituen; zer-nolako egitura izango duen; eta nola integratuko den Sailean.

Gako-alderdiak

Dimentsionamendu egokia eta ikuspegi operatiboa: Erakunde horren sorrerak erantzun behar dio Sailaren funtzionamenduari eraginkortasuna eta egonkortasuna emateko borondateari, merkataritza-politika berriek dakartzaten premiak estaliz. Erakunde dimentsionamendua, pixkanakakoa eta doitua izango da, eta egokitu egingo da politika berriek baliabide berriak eskatzen dituzten neurrian.

Baliabideen erabilera efizientea: Eginkizunen definizioa eta zehaztasuna beti planteatu behar dira Sailaren gaur egungo egiturak bere gain hartu ezin dituen zereginen osagarritasuna eta estaldura kontuan hartuta, bikoiztasunak edo gainjartzeak saihestuz.

Beste ekimen batzuekiko harremana

Ekimen honek, Saileko politiken ahalmen kudeatzaileari eragiten dion heinean, Planaren ekimenen "konponbide" operatiboekiko harreman estuko esparrua ezartzen du.

Inplikaturako liderrak eta eragileak

Liderra: EJko Merkataritza Zuzendaritza

Euskarri-formatua

- Barne-garapena atariko faseetan.
- Erakundearen eraketa: Zehaztu beharrekoa.

Adierazle tentatiboak

Eratu aurretik:

- Prezioen analisiaren exekuzioa (Bai/Ez)

Eratu eta martxan jarri ondoren:

- Egiturako enpleguak. Erakundeekiko eta eragile sektorialekiko harremanak indartzea: kontaktu egonkorren kopurua.
- Sustatutako/bere gain hartutako proiektuen/jarduketaren kopurua.
- Jarraipenean dauden proiektuen/jarduketaren kopurua.
- Garatutako proiektu/ebaluazio-jarduketaren kopurua.

Denborazkotasuna eta aurrekontu-estimazioa

2023: Gogoeta eta analisisia.

2024 – 2025: Egitura teknikoaren definizioa eta modelizazioa.

14. EKIMENA: MBTAK + HIRI-MERKATARITZAKO PLATAFORMAK

GJHei egindako ekarpena



Esparru estrategikoa

6. sektorea.
**GOBERNANTZA
ETA LAGUNTZA-
BALIABIDEAK**

Gako estrategikoak: 2. GE eta 3. GE

Lehentasuna

**Eraldaketa
osagarria**

1	2	3

Tipologia

Kontsolidazioa (Hiri Merkataritzako Plataformak) + **Trantsizioa** (MBT)

Motibazioa eta aurrekariak

Hiri Merkataritzako Plataformen eta MBTen figurak dira, une honetan, euskal enpresa-ehunarekiko eta elkarte-ehunarekiko harreman-baliabiderik zuzenenak. Horien bidez, kolektiboarentzako laguntza-programa nagusien informazioa eta kudeaketa bideratzen dira.

Eraldaketa sektoriala bultzatzen duen eraldaketa ekonomiko-sozialak, demografikoak eta hiri-inguruneetakoak –eta, beraz, merkataritza-politikenak– nahitaez bi figurak berrikustera behartzen gaitu, haien egituraketa, funtzionaltasuna eta balio erantsiaren ekarpena.

Helburua

Sailaren merkataritza-politiken hedapena optimizatzea hiri-ingurunean eta euskal enpresa- eta elkarte-ehun komertzialean, haren eraldaketari laguntzeko bide gisa, sektorearekiko hurbiltasunaren bidez.

Deskribapena

Ekimen hau, aldeztu aurretik, lan-eredu berri bat, eduki eta zerbitzu berriak definitzea ahalbidetuko duen hausnarketa-prozesu baten irekiera gisa planteatu da.

Bi programak berrikusi aurretik hausnartzeko abiapuntuak.

A.- Hiri Merkataritzako Plataformak.

- Epe laburrean ez da funtsezko aldaketarik planteatu.

B.- Merkataritzako bulego teknikoak.

- Programa azken 20 urteotan eboluzionatzen joan da, baina ibilbide luzeak ahultasunak azaleratu ditu. Ahultasun horiek gainditzeko, sektoreari eskaini beharreko zerbitzuan zentratutako ikuspegia proposatu da.
- "Merkataritza Laguntzarako Guneak" sortzea planteatu da, sektoreari Sailaren merkataritza-politikak eta -programak modu operatiboan helarazteko eta dinamizatzeko.

Horretarako, bi alderdi nagusi definitu behar dira:

- "Merkataritza Laguntzarako Gune" bakoitzak eskaini behar duen "Zerbitzuen Karta". Ildo horretan, pentsa daiteke komeni dela halako espezializazio-maila duten "MLG"ak sortzea espezifikoki lortu nahi diren programen edo kolektiboen arabera.
- "Merkataritza Laguntzarako Gune" bat hartu nahi duten erakundeek bete beharreko eskakizunak.
- Epe ertain eta luzera, "Merkataritza Laguntzarako Guneen" jarraipenaren eta ebaluazio-prozesuen ondorioz, komeniko da horiek zabaltzen ari diren agertoki berrietara egokitutako esparru eraldatzaileagoetara eta/edo testuinguru berrietara egokitutakoetara eboluzionatzea.

Gako-alderdiak

Lotura, argitasuna, lantaldea eta jarraipena:

Ekimen honen helburua posible izango da bakar-bakarrik Sailarekiko lotura-espirtua mantentzen bada; "Zerbitzuen Karta" argi eta zehatza ezartzen bada; MLG desberdinen eta Sailaren arteko sare-lana bultzatzen bada; eta horietako bakoitzak eskaintzen duen zerbitzuaren ebaluazio eta jarraipen egokia egiten badira.

Beste ekimen batzuekiko harremana

Bi figuren (Plataformak eta MBTak) gaineko azken berrikuspenaren arabera izango da. Nolanahi ere, epe laburrean harreman zuzena dute...

- E3 ("Politiken egokitzapen azpisektoriala") ekimenarekin, Euskomer-ek eta Euskaldendak garatutako proiektu azpisektorialekin duten loturaren bidez
- E5 ("Sektorea eta hiri-espazioa") ekimenarekin, bere jarduketa-eremu naturala baita.

Adierazle tentatiboak

- Aztertutako eta erkatutako erduen kopurua
- Identifikatutako eremu funtzionalen kopurua
- Eratutako "Merkataritza Laguntzarako Gune"en kopurua
- "MLG"ek emandako zerbitzuen batez besteko balorazioa (inkesta)
- kontsumitutako aurrekontuaren %.

Inplikaturako liderrak eta eragileak

Liderra: EJKo Merkataritza Zuzendaritza

Inplikaturako eragileak:

- MBTak
- Eskualdeko elkarte-ehuna
- Hiri Merkataritzako Plataformak
- Udalak eta ekonomia sustatzeko beste toki-erakunde batzuk

Sailaren lana oinarri hartuta, jarduerak informazioa, koordinazioa eta lankidetzak eskatuko ditu aipaturako gainerako eragileekin, parte aktiboa baitira sektoreari laguntzeko baliabideak eta zerbitzuak bideratzeko esparru horretan.

Euskarri-formatua

Inplikaturako erakundeekin lankidetzan aritzeko doikuntza-esparrua birformatzea eta definitzea

Denborazkotasuna

MBTei dagokienez.

2023 Programaren gaur egungo formatua optimizatzea, eta egungo mugak gainditzen dituen programa berri bat formatzea.

2024 -2025 Programa berria definitzea, abiaraztea eta sendotzea.







4. 2030 Estrategiaren eta 2025 Planaren kudeaketa

4.1. Gobernantza eta partaidetza

Merkataritzaren 2030 Estrategiaren eta 2025 Planaren kudeaketak lau gako ditu oinarri

a. Turismo, Merkataritza eta Kontsumo Sailaren lidergoa Euskal Merkataritzaren 2030 Estrategiaren hedapenean... Merkataritza Estrategia Sailaren gainerako estrategiekin (Turismoa eta Kontsumoa) sinergiaz integratuz, Merkataritza Zuzendaritzaren bitartez aurre egin beharko dio erronka honi...

- Merkataritza-planetan (2025 Plana eta 2026-2030 Plana) **aurreikusitako ekimenak/jarduketak dinamizatzea eta gauzatzea**.
- **Jarraipena eta ebaluazio aktiboa** bermatzea, une bakoitzean egokiak diren erabakiak hartzeko eta berregokitze egokiak egiteko.

Horretarako, funtsezkoa izango da Sailak **antolamendu-egitura sendo eta egokia izatea (Estrategiaren Idazkaritza Teknikoa)**, eta barneko lan-dinamikak hobetzen aurrera egitea.

b. Lankidetzak publiko transbertsala gobernuko beste arlo batzuekin, eta erakundearteko lankidetzak beste administrazio batzuekin, bereziki toki-administrazioarekin

- **Eusko Jaurlaritzako sailetako beste esparru batzuk.** Modu argigarrian eta intentsitate-maila desberdinarekin:

- **Lana eta Enplegua**, Banaketa-sektorea gaitzeko ahaleginak aberasteko eta koordinatzeko aukera emango duten lankidetzak-formulak bilatzeko, enplegurako prestakuntza-eskaintza egokitu eta eraginkor bat sortzeko (6. ekim. "Gaitasunak berritzea eta kudeatzea"); eta pertsonen kudeaketaren alderdiak lantzeko, adinaren kudeaketaren edo enpleguaren kalitatearen ikuspegitik, ikuspegi profesionaletik aitortza eta ospe gutxi duen sektore batean. (7. ekim. "Adina kudeatzea" eta 8. ekim. "Kalitatea enpleguan").
- **Nekazaritza-, arrantza- eta elikagai-politika**, banaketa-kanal laburren inguruko proiektuak artikulatu eta koordinatzeko, bai eta elikagaien hondakinak murrizteko politika berriak ezartzeko ere (3. ekim. "Politiken egokitzapen azpisektoriala"), edo turismoaren inguruko merkataritza-aukera berriak aztertzeke turismoari, tokiko produktuari, jasangarritasunari eta abarri dagokienez.
- **Lurralde-plangintza**, merkataritzarekin lotutako lurralde-plangintza sektorialean sakontzeko, bai eta hiri-espazioen kudeaketa komertzialean sakontzeko ere, espazio horietan merkataritzaren ikuspegi integratzailearekin jardun ahal izateko, jasangarritasun-dimentsio desberdinetatik (4. ekim. "Udalerrri bizi eta jasangarriak").
- **Teknologia, Berrikuntza eta Eraldaketa Digitala**, digitalizazio-prozesuan ahaleginak kontrastatzeko eta koordinatzeko, euskal merkataritzaren ikuspegia ekintzailetzaren kulturaren eta balioen sustapenean txertatzeko, pertsona ekintzaileak gaitzeko eta ekintzailetza-proiektu berritzaileei laguntza eta finantzaketa emateko, besteak beste. (2. ekim. "Enpresa-garapena", 9. ekim. "Berrikuntza-HUBa").

- **Beste administrazio batzuk, eta, bereziki udalekin, diputazioekin eta tokiko beste erakunde batzuekin,** horiekin begirada partekatua eta lankidetzak bilatu behar baita, merkataritza-sektoreari beharrezko garrantzia eman ahal izateko udal-politiken barruan, bai eta Estrategian udalerriri dagokionez hedatutako baliabideak optimizatzea ahalbidetuko duten koordinazioa eta osagarritasuna ere (4. ekim. "Udalerrri bizi eta jasangarriak" eta 5. ekim. "Sektorea eta hiri-espazioa").

c. Lankidetza publiko-pribatua eragile sektorialekin

Lankidetza publiko-pribatua, euskal merkataritza-politiken lan-ereduaren bereizgarri tradizionala, eta espezializazio adimentsuaren logikatik eguneratu beharrekoa. Eragileen gaitasunak errealismoz optimizatzen dituen logika, eta ahaleginak Eusko Jaurlaritzaren gidalerroen eta lidergo aktiboaren inguruan lerrotzekin dituen, sinergiak bultzatuz, sinergiak bultzatuz eta bikoiztasunak, gainjartzeak eta inoren lurrak saihestuz; aldi berean, esku-hartze horien jarraipen gardena eta ebaluazio aktiboa elementu natural eta beharrezko bihurtzen ditu, esku-hartze horien eraginkortasuna eta efizientzia bermatzeko.

d. Parte-hartze anitzerako eta gobernantza irekirako mekanismoak aktibatzea

Eta Estrategiaren gauzatzearen, ebaluazioaren eta jarraipenaren instrumentaziotik harago, dinamika ireki, koordinatu eta kolaboratiboetatik abiatuta, Estrategiak lan-foro partekatuak izan behar ditu fluxu bikoitzeko informazioa ahalbidetzeko...:

- Sailerak gainerako eragileengana: estrategia, ekimenak, lorpenak, ikaskuntzak eta abar sozializatzeke tresna gisa.
- Gainerako eragileetatik Sailera: aberasteko, egokitzeko eta doitzeko bide gisa.

Alde horretatik, Sail Barruko Koordinazioaren (Merkataritza Turismoarekin eta Kontsumoarekin) ageriko dimentsioan sartu gabe, planteatzen da:

- **Sailarteko Batzorde bat** sortzea, Jaurlaritzaren barruko sinergia transbertsalak bermatzeko.
- **Merkataritzaren Euskal Kontseilua** sortzea, Merkataritzaren Aholku Batzordea birformulatuz, lege-garapenaren esparruan.
- Merkataritzaren Euskal Kontseiluaren eskariz helburu jakin baterako ad hoc sor daitezkeen **lan-mahaiak edo partaidetza-batzordeak** sortzea eta arautzea. Osaera zehatz bat izango dute, eta sortu zireneko helburua bete ondoren amaituko da haien misioa. Era honetako ekimenak: legegintza-ekimenen inguruko proposamen zehatzak aztertzea eta garatzea, Merkataritza Egitura Teknikoa sortzea, parte-hartze publiko-pribatuko eredu berriak sortzea, etab.

4.2. Estrategiaren jarraipena eta ebaluazioa

Merkataritzaren 2030 Euskal Estrategiak epe luzera begira jartzen gaitu, eta egoera fluido batean kokatzen da, ziurgabetasun handiko egoera batean, ez jada abian dauden hiru trantsizioei lotuta, baizik eta, bereziki, krisi sozioekonomikoen eta sanitarioen segidari lotuta eta, azkenik, gerrak Europako lurzoruan izan dituen ondorioei lotuta baita ere, energiaren eta lehengaien kostuan eragin handia izan baitu; eta, beraz, prezioen igoera eta ezegonkortasuna orokortutako egoera batean ere jartzen gaitu. Horrek guztiak baliabide publikoen eskuragarritasunean eragin handia izan dezakeen agertoki batera garamatza, gastuaren eta inbertsioaren egokitasuna nahiz horien eraginkortasunaren eta efizientziaren bilaketa doitzeko beharra indartzen duena.

Testuinguru horretan, beraz, jarraipen eta ebaluazio exhaustiboa, jarraitua eta integrala edo 360 gradukoa egin behar da:

- **Irekia, dinamikoa eta malgua**, jarduketa estrategikoak testuinguruaren bilakaera zalantzagarrira egokitzeko eta lortzen diren ikaskuntzak sartzeko aukera emango diguna.
- **Parte-hartzailea**, parte hartzen duten eragileen (publikoak nahiz pribatuak) begirada integratu eta haztatzeke moduan.

- **Espezifikoa eta integratzailea**, gauzatutako ekintza edo analisi-alderdi bakoitzaren jarraipen zehatua ahalbidetzeko, baina esparru estrategiko orokorraren hausnarketa integratuaren barruan.
- **Metodologikoki askotarikoa**, begirada kuantitatibo eta kualitatiboak konbinatzeko gai dena.

Horretarako proposatzen diren jarraipen mekanismoek bi esku-hartze denbora bereizten dituzte:

- **1. aldia: Garatutako jardueraren monitorizazioari buruzko urteko txostenak**, mobilizatutako Lan-ekimen bakoitzaren ERREALIZAZIO fisiko eta finantzarioaren adierazleak biltzen eta/edo sortzen dituztenak, baita lotutako balorazio- eta ikaskuntza-adierazleak ere. Planaren gauzatze-maila urtero kontrolatzeko aukera emango du. Horiek aztertzeak eta balioan jartzeak lehen maila bat eskainiko dute jada, gogoetarako, doikuntzarako eta hobekuntza operatiborako aukera izateko.

Ekimen bakoitzerako prestatu diren fitxek dagoeneko proposatzen dituzte zenbait adierazle, eta Saileko Estatistika Unitatearekin eta Merkataritza Behatokiarekin baloratu ahal izango dira, egingarritasuna neurtzeko, eta, hala badagokio, berariazko kalkulua eta estaldura egiteko (**ikus gauzatzearen monitorizazio-adierazleak planteatutako ekimenen 14 Fitxetan**).

- **2. aldia: Emaitzen ebaluazio-txostenak:** Bi txosten planteatzen dira:

- **2025ean, 2022-2025 Planaren Azken Ebaluazioa + 2030 Estrategiaren Tarteko Ebaluazioa**

- **2030ean, 2026-2030 Planaren Azken Ebaluazioa + 2030 Estrategiaren Azken Ebaluazioa**

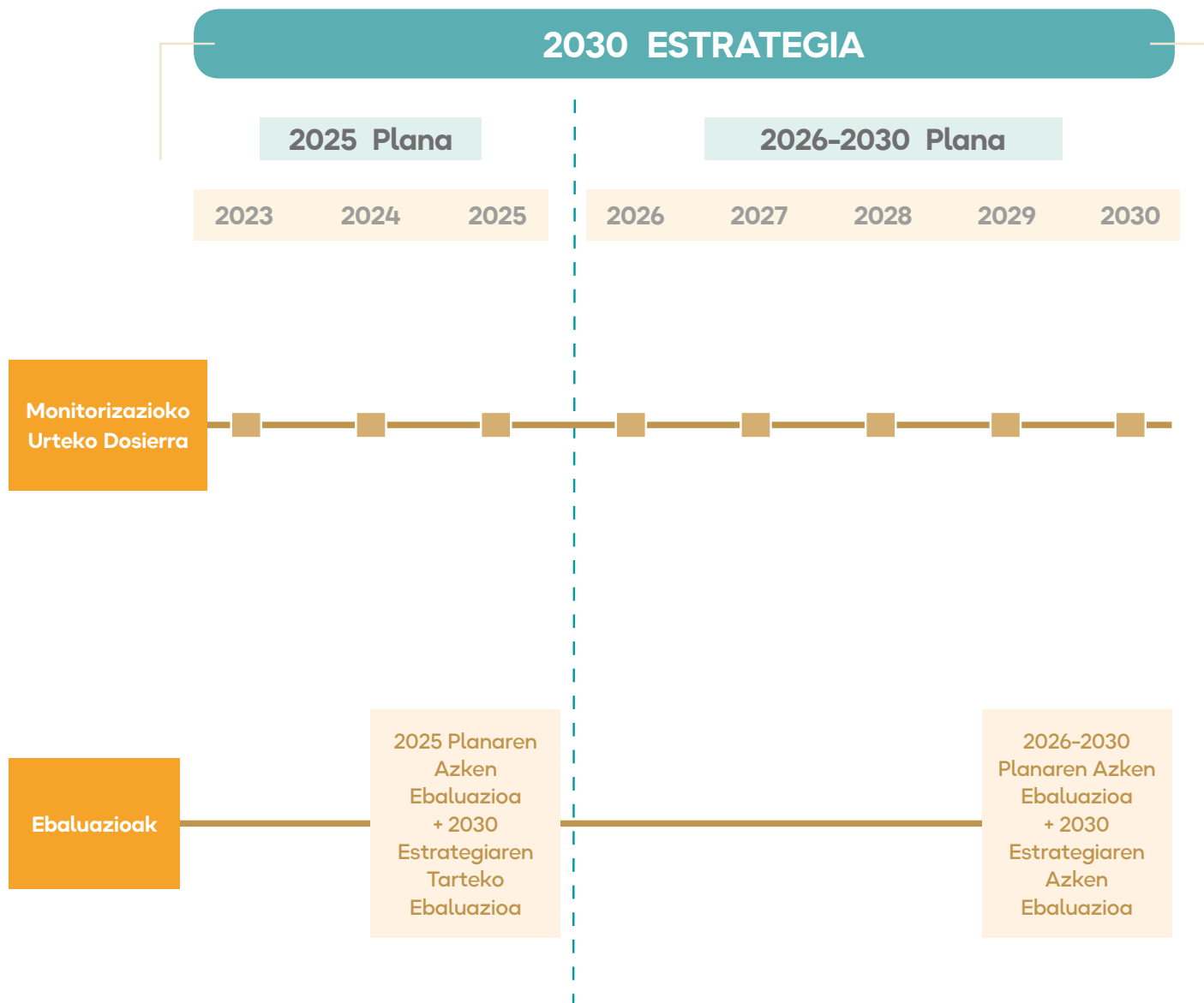
Ebaluazio horiek Monitorizazioko Urteko Dosierrekin (1. aldia) elikatuko dira, eta beren begirada osatuko dute ebaluazioko esku-hartze handizaleagoekin, kuantitatiboekin eta kualitatiboagoekin (elkarrizketak, inkestak, taldeak, etab.), bai eta testuinguru-adierazleen kalkuluarekin ere; horrela, ezarritako politikek enpresa-ehun komertzialaren, gure hirietako merkataritza-gunearen, sektoreko langileen eta abarren eraldaketa lehiakorrean duten eragina zehaztuko dute.

Aldez aurretik aurkeztutako 14 ekimenetako bakoitzaren jarraipen zehatza egiteko, horietako bakoitzaren deskribapen-fitxan hainbat adierazle sartu dira; hala ere, estrategiaren eta planaren irakurketa agregatua egiteko, aginte-koadro bat prestatu da, bi maila osagarri bereizten dituzten adierazleekin:

- **Estrategiaren aginte-koadroa**, hiru helburu estrategikoak dituen oinarrian: Sektorea, Enpresa eta Enpleguak.
- **Planaren aginte-koadroa**, sei eraldaketa-bektoreetan eta dagozkien helburu operatiboetan oinarrituta.

...2025erako eta 2030erako jomugak esleitu zaizkie.

2030 ESTRATEGIAREN JARRAIPENA ETA EBALUAZIOA BIDERATZEKO ESKEMA



AGINTE-KOADRO ESTRATEGIKOA

DIMENTSIOA ETA HELBURUAK	ADIERAZLEA	EGUNGO EGOERA	ITURRIA	ALDIZKAKO- TASUNA	JOMUGA 2025	JOMUGA 2030
a. Sektorea 1. helburua Merkataritza- sektorea finkatzea eta bultzatzea, gure hiritan balioa, enplegua, gizarte- kohesioa eta bizi- kalitatea sortzen dituen jarduera sozioekonomikoa den aldetik.	A.1. Sektorearen ekarpena Euskadiko BEGd-ari³⁰	(2021) %10,96	Eustat (ECRV Ibilgailuaren Merkataritza- eta Konponketaren- Inkesta + Kontu Ekonomikoen Sintesia)	Urtekoa	Euspena	Euspena
	A.2. Txikizkako parke komertziala • Establezimenduak • Enpresak • Dentsitate komertziala	23.103 17.505 10,5	Eustat (JEGID+ Biztanleen Udal-estatistika)	Urtekoa	Dentsitatea -0,25 puntu	Dentsitatea -0,5 puntu
	A.3. Parke komertziala enplegu-geruzaren arabera³¹ • 3 enplegu baino gutxiago dituzten establezimendua • 10 enplegu baino gehiago dituzten establezimenduak	(2021) 26.043 (%71,0) 2.174 (%5,9)	Eustat (JEGID)	Urtekoa	Pisu erlatiboa: -0,5 p.p. +0,5 p.p.	Pisu erlatiboa: -1 p.p. +1 p.p.
	A.4. Enpresa-demografia³² • Altak • Bajak • Saldo garbia	(2021) 2.018 2.851 -833	Eustat (JEGID)	Urtekoa	-% 50eko saldoa 2021eko garbia	2021eko -% 80ko saldo garbia
	A.5. Enplegua • Soldatapekoa • Autonomia	821304 ³³ (2021eko batezbesteko) 53.876 28.254	Gizarte Segurantzza	Urtekoa	Euspena	Euspena
	A.6. Txikizkako Merkataritzaren Salmenten Indize Orokorra ³⁴	(2021) 105,0	Eustat (BMIt)	Urtekoa	Euspena	+4 puntu
	A.5. Merkataritza elektronikoen salmentak (€)	(2021) 24.224.910.107	Eustat (Informazioaren gizarteari buruzko inkesta. Enpresak)	Urtekoa	% 10	% 20

30 BEGd Merkataritza eta Konponketaren prezio arrunten arabera 7.672.659 mila euro; BEGd Euskadiko prezio korranteetan 2021ean: 69.981.651 mila euro.

31 Handizkako eta txikizkako merkataritza; motordun ibilgailuen eta motozikleten konponketa.

32 Txikizkako eta handizkako merkataritza; Ibilgailuen konponketa.

33 Afiliazio-kopurua.

34 Urteko indizea prezio konstanteetan (BMIt).

DIMENTSIOA ETA HELBURUAK	ADIERAZLEA	EGUNGO EGOERA	ITURRIA	ALDIZKAKO-TASUNA	JOMUGA 2025	JOMUGA 2030
b. Enpresa 2. helburua Merkataritza-enpresen lehiakortasuna modernizatzea eta eraldatzea, gero eta segmentatuagoak eta exigenteagoak diren hiritarren beharrei modu eraginkorrean eta egokitan erantzuteko.	B.1. Batez besteko dimentsioa - Establezimendu-kopurua enpleguko - Enplegu-kopurua enpresako - Enplegu-kopurua establezimenduko	(2021) 1,3 4,7 3,6	Eustat (JEGID)	Urtekoa	+% 5 enplegu establezimenduko 2021	+% 10 enplegu establezimenduko 2021
	B.2 Digitalizazio-indizeak³⁵ - Online salmentak dituen merkataritzaren %³⁶ - Kanal-aniztasunaren maila³⁷	(2021) % 14,5 % 50,7	Enfokamer barometroa	Urtekoa	+ 2,5 p.p. Online salmentak dituen merkataritzaren % 2021	+ 5 p.p. Online salmentak dituen merkataritzaren % 2021
	B.3. Lehiakortasun-indizeak³⁸ - Salmenten gaineko merkataritza-marjina - Langile-kostuak unitateko³⁹	(2020) % 27 29.039 €	Eustat (ECRV) eta Gizarte Segurantzza	Urtekoa	+ 1 p.p. Salmenten marjina komertziala 2020	+ 2 p.p. Salmenten marjina komertziala 2020
	B.4. Ingurumen-jasangarritasunaren indizeak - Ingurumen-jasangarritasuneko ekintzak⁴⁰ - Ingurumen-irizpideak dituzten hornitzaileak/produktuak	(2021) % 69,8 % 15,4 ⁴¹	Enfokamer barometroa	Urtekoa	+ 5 p.p. Ingurumen-jasangarritasuneko ekintzak 2021	+ 10 p.p. Ingurumen-jasangarritasuneko ekintzak 2021



35 Txikizkako merkataritza.

36 Establezimenduen ehunekoa

37 Online eta Offline kanal-integratioko sistema dauka.

38 Txikizkako merkataritza.

39 Soldata gordinak eta gizarte-kotizazioak zati soldatapeko langileak.

40 Txikizkako merkataritzako establezimenduen ehunekoa.

41 Ingurumen-irizpideak dituzten hornitzaileak/produktuak hautatzen dituzten txikizkako merkataritza-establezimenduen ehunekoa.

DIMENTSIOA ETA HELBURUAK	ADIERAZLEA	EGUNGO EGOERA	ITURRIA	ALDIZKAKO-TASUNA	JOMUGA 2025	JOMUGA 2030
c. Enplegua 3. helburua Merkataritzan kalitatezko enplegu erakargarria sustatzea, talentua atxikitzeko eta erakartzeko gai izango dena; eta langileen errealizazio pertsonala eta profesionala asetzeko gai izango dena, egungo balioekin koherenteak diren estandarren arabera.	C.1. Emakumeen enpleguaren % · Soldatapekoak · Autonomoak	(2022) % 67,9 % 70,4 % 63,2	Gizarte Segurantza	Urtekoa	Euspena	Euspena
	C.2. Kualifikazio-mailaren indizeak ⁴² · Enpresaren arduraduna · Enplegatutako gainerako langileak	(2021) 258 249	Enfokamer barometroa	Urtekoa	+0,1 puntu 2021arekiko	+0,2 puntu 2021arekiko
	C.3. Enpresaren arduradunaren batez besteko adina ⁴³	(2021) 50,2	Enfokamer barometroa	Urtekoa	Euspena 2021arekiko	-0,75 urte 2021arekiko
	C.4. Soldatapeko langileen ordainsaria ⁴⁴ · Soldata gordinak	(2020) 21.969 €	Eustat (ECRV) eta Gizarte Segurantza	Urtekoa	+% 15 2020arekiko	+25% s/2020



42 Batezbestekoa honela kalkulatu da: "lehen hezkuntzako" ikasketak edo gutxiago dituzten pertsonen %-ari 1 esleitu zaio; "bigarren hezkuntzako ikasketak" dituztenen %-ari 2; "lanbide-ikasketak" dituztenen %-ari 3; eta "unibertsitate-ikasketak" dituztenen %-ari 4.

43 Txikizkako merkataritzako establezimenduaren arduraduna.

44 Soldata gordinak zati soldatapeko langileak.

ERALDAKETA- BEKTOREA	HELBURU OPERATIBOAK	ADIERAZLEA	JOMUGA 2025	JOMUGA 2030
ENPRESAK	1.H. Enpresari tresnak eskaintzea lehiakortasuna egokitze eta sendotasuna izan dezan; trantsizio teknologikoa, ingurumenekoa eta soziodemografikoa bultzatzen duten aldaketekin bat etorritik	1. bektoreko programei lotutako enpresa-kopurua 1.000 saltoki bakoitzeko	+% 10 s/ 2023	+% 20 s/ 2023
		Berrikuntza Teknologikoaren Indizea ⁴⁵	+ 2,5 p.p. 2021arekiko	+ 5 p.p. 2021arekiko
		Kudeaketa-programen indizea ⁴⁶	+ 2,5 p.p. 2021arekiko	+ 2,5 p.p. 2021arekiko
HIRI-ESPAZIOA	2.H. Hiria, hiri-ekonomiaren agertoki nagusia, merkataritza-politiken elkargune bihurtzea, GJHeK bultzatzen duten hiri-agenda berriaren balioekin bat etorritik	Hirugarren sektoreko enpresa berrien batez besteko kopurua 1.000 biztanleko, hitzarmenari atxikitako udalerrietan	Hitzarmenari atxikita ez dauden udalerrietan baino % 3 gehiago	Hitzarmenari atxikita ez dauden udalerrietan baino % 10 gehiago
		Hitzarmenari atxikitako udalerrietan aurkeztutako 1.000 biztanleko Eusko Jaurlaritzako Merkataritza Zuzendaritzaren laguntza-programetarako batez besteko eskaera-kopurua	Hitzarmenari atxikita ez dauden udalerrietan baino % 3 gehiago	Hitzarmenari atxikita ez dauden udalerrietan baino % 10 gehiago
GIZA KAPITALA (Pertsonak)	3.H. Enpresei eta langileei beren gaitasunak etengabe egokitze eta kudeatzeko tresnak eskaintzea, eta talentu gaztea erakartzeko gai izango den enplegu erakargarri eta kalitatezkoa garatzen laguntzea	EVR jardueretan parte hartzen duten enpresen eta pertsonen kopurua	+% 5 2022arekiko	+% 10 2022arekiko
		Txikizkako merkataritzako arduradunaren profilaren bilakaera		
		Gazteen pisua < 35urte vs. > 55 urtetik gorako pertsonen pisua programatutako jardueretan	+ 1 p.p. / 2021 - 1 p.p. / 2021	+ 2,5 p.p. / 2021 - 2,5 p.p. / 2021
		Goi-mailako titulazioa + LH duten kolektiboaren garrantzia programatutako ekimenetan	+ 1 p.p. / 2021	+2,5 p.p. / 2021
		Emakumeen pisu kolektiboa programatutako ekimenetan	Mantenua	Mantenua
		Txikizkako merkataritzako langileen bilakaera		
		< 35 urteko gazteen pisua vs. 55 urtetik gorako pertsonen pisua programatutako jardueretan	+ 1 p.p. / 2021 - 1 p.p. / 2021	+ 2,5 p.p. / 2021 - 2,5 p.p. / 2021
		Goi-mailako titulazioa + LH duten kolektiboaren garrantzia programatutako ekimenetan	+ 1 p.p. / 2021	+2,5 p.p. / 2021
		Emakumeen pisu kolektiboa programatutako ekimenetan	Mantenua	Mantenua

45 Iturria: Enfokamer barometroa; urteko aldizkakotasuna. 2021: % 41,6 Azken bi urteetan teknologia berritzea.

46 Iturria: Enfokamer barometroa; urteko aldizkakotasuna. 2021: % 65,5 Txikizkako merkataritzan erabilitako kudeaketa-programak.

ERALDAKETA-BEKTOREA	HELBURU OPERATIBOAK	ADIERAZLEA	JOMUGA 2025	JOMUGA 2030
EZAGUTZA KUDEATZEA	4.H. Berrikuntza eraldaketa sektorialaren motor bihurtzea eta ezagutzaren erabilera enpresen estrategia instituzionalaren eta ekintza komertzialaren euskarri gisa sartzea	· Berrikuntza-hubean sartuta dauden eta berrikuntzarekin lotura duten entitateen/erakundeen/enpresen kopurua	+% 20 2023arekiko	+% 30 2023arekiko
		· Egindako zabalkundearen zenbatetsitako inpaktu-kopurua (web-bisitak, deskargak, sare sozialetako hitzorduak, berriarazko eskaerak)	+% 5 2021arekiko	+% 10 2021arekiko
KOMUNIKAZIOA	5.H. Sektorearen irudi berria, egungo irudiarekin eta balioekin bat datorrena, ekarriko duten komunikazio-kodeak eta -edukiak sortzea, sektorearen gaztetzea eta eraldaketa bultzatzeko	· Euskal merkataritzaren aitortza-maila Kalitatearen eremuan ⁴⁷	Euspena	+0,2 puntu 2021arekiko
		· Euskal merkataritzaren aitortza-maila "Berritzailearen" eremuan ⁴⁸	Euspena	+0,5 puntu 2021arekiko
GOBERNANTZA ETA LAGUNTZA-BALIABIDEAK	6.H. Merkataritza-politiken kudeaketa eraginkor eta efizienterako baldintzak sortzea; erakundearteko ekintza publiko transbertsalaren eta lankidetzaren publiko-pribatuaren esparruan, eragile guztien baliabideak eta ekarpenak optimizatuko dituenak	· Aurrekontuaren % Merkataritza Zuzendaritzak zuzenean kudeatutako jarduketako-ildo eta laguntza-programetan	+ 5 p.p.	+ 10 p.p. 2022arekiko
		· Kudeaketaren arintasun-maila ⁴⁹	-0,5 hilabete 2022arekiko ⁵⁰	-1 hilabete 2022arekiko ⁵¹
		· Aurrekontu-exekuzioaren maila	+ 2 p.p. 2022arekiko	+ 5 p.p. 2022arekiko

47 Iturria: Kontsumitzailearen barometroa 2021 Urtekoa 2021: 4,1 puntu 6tik.

48 Iturria: Kontsumitzailearen barometroa 2021 Urtekoa 2021: 3,1 puntu 6tik.

49 Laguntza-ildo eta/edo -programak izapidetzeko batez besteko denbora.

50 Batez besteko izapidetze-zikloa.

51 Batez besteko izapidetze-zikloa.





5. Plangintza ekonomikoa

5.1. Analisi ekonomikoa

2030erako Euskal Merkataritzaren Estrategiak zortzi urteko gauzatze-epea ezartzen du, bi ekintza-planetan banatuta. Lehenengoa 2025era arte estrategia bera onartuz hasiko da, eta hurrengoak 2026-2030 bigarren aldia hartuko du.

2030eko merkataritza-estrategia lantzeko prozesua bat dator trantsizio teknologiko, ingurumeneko eta soziodemografiko handien ondorengo aldaketekin; COVID19ak eragindako bizipen eta aldaketekin; eta epe labur eta ertainean ezarritako ziurgabetasun handiarekin, 2022ko otsailean hasitako gatazka belikoaren ondorioz Europa eta mundu mailan irekitako ezegonkortasun geopolitikoaren ondorioz. Agertoki horrek hainbat hodei eta beldur izango ditu, eta duela ia 15 urtetik jarduera ekonomikoaren ezaugarri diren garai gorabeheratsuei eta etengabeko gorabeherari jarraipena emango die.

Zehazki, Euskadin pandemiari eutsi ondoren, denbora errekorrean garatutako txertaketa masibo bati esker, EAEko ekonomia suspertze sozioekonomiko garrantzitsu bati ekin zion 2021ean, BPGren %8,6ko hazkundearekin 2020. Urtearekin alderatuta. Bestalde, 2020an, %10,6 izatera iristen zen langabezia-tasa %8,5era murriztu zen 2022ko bigarren hiruhilekoan. Eta merkataritzari dagokionez, Euskadiko merkataritza eta ibilgailuen salmenta eta konponketaren indizea 2020ko 101,5etik 2021eko 107,6ra igo zen.

2022an, EAEko ekonomia hazkunde sendoko eremuan mantendu zen, eta bigarren seihilekoan 100 puntutik gora geratu zen. Aurreikuspenen arabera, EAEko ekonomiak %1,5eko hazkundera izango du 2023an, eta %2,1ekoa 2024an. Halaber, ekitaldi bakoitzean 10.000 enplegu sortuko dira, eta horrek %8,2ko eta %8,0ko langabezia-tasak ekarriko lituzke, hurrenez hurren.

Nolanahi ere, aurreikuspen horiek ikuspegi kontserbadore eta zuhur batetik egiten dira, jakitun baikara Europako Banku Zentralak tasa maximo historikoetara igotzen jarrai dezakeela azpiko inflazioak bere horretan jarraitzen badu, eta horrek oztopatu egingo luke hazkundera; nolanahi ere, 2023an bertan, Europako funtsetatik eratorritako ehun sozioekonomikoaren gaineko eragin positiboa espero da, berreskurapenerako eta erresilientziarako. Izan ere, 2021-2026 aldirako urteko BPGaren %1,6 eta %2,3 arteko hazkundera aurreikusi da, horrek izan ditzakeen arraste-ondorioak kontuan hartu gabe.

2023-2024 agertoki horretan, aurreikusitakoa baino hobea izan arren, oraindik zalantzezkoa den arren, epe luzeko egoera batean (2030 horizontea) profil kontserbadore eta zuhur bat har daiteke aurrekontu-gastuaren zenbatespenean.

5.2. Aurrekontu-banaketa

Epigrafe honetan 2023ko ekitaldirako Merkataritzaren Euskal Plan eta Estrategiaren aurrekontu-banakapena eta etorkizuneko proiektzioa zehazten dira, aurreikusitako ekintza-planen denbora-eremuak erreferentziazat hartuta: 2023, 2024-2025 eta 2026-2030.

Era berean, 2030erako Merkataritzako Euskal Estrategiaren aurrekontu-banakapenak honako bi zati hauek bereizten ditu (bi xehetasun-taula hauetan aurkeztutako informazioa):

- 2023ko aurrekontu-zuzkidura
- 2024- 2025 eta 2026 - 2030erako aurrekontu-proiektzioa

Bi taulek bi kapitulu bereizi zehazten dituzte:

- Langile-gastuei buruzko kapituluak: Merkataritza Zuzendaritza osatzen duten goi-kargudunen eta funtzionarioen lantzeriei buruzko kapituluak.
- 2030erako Merkataritzaren Euskal Planean eta Estrategian jasotako ekimen eta programa guztiei euskarri operatiboa ematen dieten gastuen kapituluak.

5.2.1. 2023ko aurrekontu-zuzkidura

2023ko aurrekontuan, **"7612 Barne Merkataritza" programaren zuzkidura 21.516.113 €-koa da**. Horri gehitu behar zaizkio 1228 Programako 4,2 milioi euroak, "Berreskuratzeko mekanismoak eta Erresilientzia", Merkataritza Zuzendaritzari esleitua.

Jarraian, 2023ko aurrekontuen-zuzkiduraren banakapena zehazten da: langileen gastuei buruzko kapitulu bat, 1,8 milioi eurokoa (a); eta gastuei buruzko bigarren bloke bat, 2023ko ekitaldi honetako ekimen eta programei euskarri operatiboa ematera bideratua. Gastu horiek, guztira, 19,7 milioi euro dira (b).

a. 2023ko langile-gastuen kapituluak

2023an langile-gastuak 1.812.473 izan ziren, hau da, aurrekontu osoaren %8,42.

Lehen kapitulu honek 231.613 €ko partida du, goi-kargudunei dagokiena (%12,76), 1.255.077 €ko partida funtzionarioei dagokiena (%69,25), 133.282 € bitarteko funtzionarioei dagozkiena (%7,30); eta, azkenik, 192.501 €ko zenbatekoa (%10,62) Gizarte Segurantzako kotizazioei lotutakoa.

2023KO LANGILE-GASTUEN KAPITULUAREN BANAKAPENA

KONTZEPTUA/AZPIKONTZEPTUA	2023KO AURREKO-ZUZKIDURA	%
GOI KARGODUNAK	231.613 €	%12,8
Goi kargudunen ordainsariak	80.813 €	%4,5
Sailburuordetza	150.800 €	%8,3
FUNTZIONARIOEN ORDAINSARIAK	1.255.077 €	%69,2
Funtzionarioen ordainsariak	455.277 €	%25,1
Zerbitzu zuzendaritza	799.800 €	%44,1
ZEREGINAK METATZEAGATIKO BITARTEKO FUNTZIONARIOEN ORDAINSARIAK	133.282 €	%7,4
Aldi baterako programak	133.282 €	%7,4
ERAKUNDEAREN KONTURAKO GIZARTE-KOTIZAZIOAK	192.501 €	%10,6
Erakundearen konturako gizarte-kotizazioak	150.917 €	%8,3
Aldi baterako programak	41.584 €	%2,3
LANGILE-GASTUEN AURREKONTUA, GUZTIRA	1.812.473 €	%100

Nabarmentzekoa da, langileen gastuei buruzko I. kapituluak aztertzean, gaur egun, Barne Merkataritzako programak, Merkataritza Zuzendaritzaren gastuez gain, Zerbitzu Zuzendaritzari organikoki esleitutako hiru lurraldeetako Merkataritzako Bulego Teknikoen gastuak eta Merkataritza eta Turismo Sailburuordetzaren gastuak ere barneratzen dituela.

b. 2023ko ekimen eta programen euskarri operatiborako gastuen kapitulua

2023-2025 Planak ekitaldi honetan izango duen aurrekontu-aldaketak kontuan hartu ditu Plan horretan ezarritako lehentasunak, bai eta 2023. urtea Plana abian jartzen hastea dela ere; beraz, trantsizio-urtea izango da aurreko etapetatik datozen politiken eta programen eta pixkanaka landu beharko diren ekimen eta programa berrien artean.

Horrela, 2023an, ekimenen eta programen euskarri operatiborako zenbatekoa (aurrerantzean, «Aurrekontu operatiboa») 19.703.640 € da (aurrekontu osoaren % 91,57).

2023ko aurrekontu-zuzkidura 6 bektoretan banatuta dago, eta honela banatzen da:

DIANA BEKTOREAK: 14.133.640 €, aurrekontu operatiboaren % 71,73 dira, eta zifra hori koherentea da 2030 Estrategiaren bihotza bera osatzen duten 1. eta 2. bektoreen garrantzi estrategikoarekin.

1. bektorea. ENPRESA: 8.948 €

Aurrekontu-pisu handiena duen bektorea da (aurrekontu operatiboaren % 45,41 eta Diana Bektoreen gastuaren % 63,61), eta errealitate hori bat dator sektore-eraldaketarako 2030 Estrategiarekin, enpresa haren erdigunean jartzen baitu.

Bektore hori hiru ekimenek osatzen dute, 2023an aurrekontu-banaketa honekin:

I.1 Eraldatzen ari diren enpresak: 5.539.000 € (1. bektorearen zuzkidura globalaren % 61,90).

- 4.050.000 € inbertsioan laguntzera bideratuta daude (MEC programa) eta
- Gainerako 1.489.000 € adituaren laguntza-programetarako dira (Euscommerce eta Saltokitik Enpresara).

I.2. Enpresa-garapena: 1.425.000 € (Bektorearen zuzkidura globalaren % 15,93). Bertan, merkataritza-ekintzailtzari emandako laguntzak 1.200.000 €-ko gastua dakar (I.2aren % 84,21), bai aditu-laguntzari dagokionez, bai inbertsioari dagokionez.

Ekimen hori enpresa-eskualdaketari laguntzeko programekin osatzen da aurrekontuan, 200.000 euroko zenbatekoarekin (I.2aren % 14,03).

I.3. Politiken azpisektore-egokitzapena: 1.984.000 € (V1 zuzkiduraren % 22,15), merkataritza-sektorea osatzen duten azpisektore anitzen eta askotarikoen beharrian eta ezaugarri espezifikoak asetzera bideratuak; izan ere, azpisektore horiek, beren idiosinkrasia berezian, sektorearen beharrezko eraldaketari aurre egin behar diote, abiapuntuko egoera eta erronka oso desberdinetatik abiatuta.

2. bektorea. **HIRI-ESPAZIOA: 5.185.640 €**

Bektore horren aurrekontu-zuzkidura aurrekontu operatiboaren % 26,31 da, hiri, hiri-ekonomiaren agertoki nagusia, merkataritza-politiken bateratze-gune bihurtzera bideratua, 2030 Agendako GJHeK bultzatzen duten hiri-agenda berriaren balioekin bat etorritz.

Bi ekimenek osatzen dute bektore hori:

1.4. Udalerri biziak eta iraunkorrak: 3.035.640 € (2. bektore-aurrekontuaren % 58,54). 2023an, % 49,27 (1.495.640 €) bideratu zen lehentasunez tokiko merkataritza txikia suspertzeko eta kontsumorako pizgarrietarako planera, merkataritza-bonuaren kanpainen bidez.

Gainerako partidak udaletan kokatutako OTCaK (250.000 €), hiri-merkataritzako proiektu bereziak (250.000 €) eta Araialdeko ZAPa (500.000 €) estaltzera bideratuta daude.

1.5. Sektore eta hiri-espazioa: 2.150.000 € (2. bektorearen aurrekontuaren % 41,46). Horietatik, % 86,04k (1.850.000 €) HIRIGUNE programa estaltzen du. Programa horren bidez, EAEko merkataritza- eta ostalaritza-elkarteek bultzatutako merkataritza-dinamizazioko jarduerak diruz laguntzen dira.

Gainerako 300.000 euroak merkataritza-sustapeneko beste ekintza batzuetarako dira.

LAGUNTZA- ETA AZELERAZIO-BEKTOREAK: 2.678.000 €

Aurrekontu operatiboaren % 13,59 osatzen dute, enpresen eta hiri-espazioen eraldaketa bultzatzeko, bizkortzeko eta laguntzeko bide gisa balioko duten ekimenak garatzeko.

Hiru dira akonpainamendu eta azelerazio gisa definitu diren bektoreak:

3. bektorea. **GIZA KAPITALA. Pertsonak: 1.066.00 €**

Aurrekontuan pisu handiena duena da, bloke horren % 39,81 hartzen baitu, eta % 94,37 (1.006.000 €) Gaitasunak berritzeko eta kudeatzeko erabiltzen du, batez ere Retaileko Euskal Eskolaren bitartez. Aurrekontu-banaketa hori koherentea da enpresa-eraldaketan jarritako fokuarekin, eta horrekin batera, euskal merkataritza-sektorean lan egiten duten pertsonen kompetentziek behar duten bilakaera izan behar dute.

Gainerako 60.000 euroak adinaren kudeaketarekin eta enpleguaren kalitatearekin zerikusia duten alderdietarako erabiliko dira.

4. bektorea. **EZAGUTZAREN KUDEAKETA: 754.000 €**

Laguntza-bektoreen % 28,15 da, eta Merkataritza Behatokia (Enfokamer) mantendu eta hobetzeaz gain (304.000 €), Berrikuntzarako HUBa (450.000 €) abian jartzeko laguntza ematea du helburu. Azken hori, aldi berean, 2030 Estrategiaren hiru proiektu traktoreetako bat da.

5. bektorea. **KOMUNIKAZIOA: 858.000 €**

Laguntza-bektoreen aurrekontuaren % 32,04 da. Bosgarren bektore horretan jasota daude Euskal Merkataritzaren Balioa Nabarmentzeko Kanpaina eta EITB Gehigarria (bektore horren % 93,23), % 75,75 eta % 17,48 artean banatuta, hurrenez hurren.

INTEGRAZIO- ETA ANTOLAMENDU-BEKTOREA.

6. bektorea. GOVERNANTZA ETA BALIABIDE PUBLIKOAK: 2.892.000 €

Seigarren bektore hori Aurrekontu Operatiboan % 14,67 da, eta sektoreko eragile publiko zein pribatuen arteko erregulazio-testuingurua eta artikulazio/lankidetzak sinergikoa ahalbidetzera bideratutako gastua da.

Aurrekontuari dagokionez, nabarmentzekoa da hiri-plataformei + OTCe zuzendutako partida, 2.757.000 €-koa (bektore osoaren % 95,33).

Gainerako % 4,66a 2030 Estrategian identifikatutako beste bi trakzio-proiektuak abian jartzeko lehen urratsak ematera bideratzen da: alde batetik, arau-esparrua sektorearen errealitate berrira eta beharretara egokitzen eta operatiboki jarduten laguntzeko beharrezkoa den esparru juridikoa eguneratzea; eta, bestetik, baliabideen egitura egokia (Merkabide) ematea, Merkataritza Zuzendaritzak merkataritza-politikak behar bezala gauzatzeko lidergoa izan dezan.



2023AN AURREIKUSITAKO EKIMENETARAKO AURREKONTU-BANAKETA

ERALDAKETA-BEKTOREA	EKIMENA
1. bektorea. ENPRESAK	1.1. Eraldatzen ari diren enpresak
	1.2. Enpresa-garapena
	1.3. Politiken egokitzapen sektoriala
1. bektorea. ENPRESAK GUZTIRA	
2. bektorea. HIRI-ESPAZIOA	I.4 Udalerrri bizi eta jasangarriak
	I.5. Sektorea eta hiri-espazioa
2. bektorea. ENPRESA-GARAPENA GUZTIRA	
ITU-BEKTOREAK GUZTIRA	
3. bektorea. GIZA KAPITALA. Pertsonak	I.6. Gaitasunak berritzea eta kudeatzea
	I.7. Adina kudeatzea
	I.8. Kalitatea enpleguan
3. bektorea. GIZA KAPITALA. pertsonak GUZTIRA	
4. bektorea. EZAGUTZA KUDEATZEA	I.9. Berrikuntza-HUBa (2. Trakzio-proiektua)
	I.10. Behatokia hobetzea
4. bektorea. EZAGUTZA KUDEATZEA GUZTIRA	
5. bektorea. KOMUNIKAZIOA	I.11. Komunikazioa
5. bektorea. KOMUNIKAZIOA GUZTIRA	
LAGUNTZA- ETA AZELERAZIO-BEKTOREAK GUZTIRA	
6. bektorea. GOBERNANZA Y RECURSOS PUBLICOS	I.12. Euskal merkataritzaren esparru juridikoa eguneratzea (1. Trakzio-proiektua)
	I.13 Merkabide (3. Trakzio-proiektua)
	I.14. Hiri-plataformak + MBT
ANTOLAMENDU- ETA INTEGRAZIO-BEKTOREA GUZTIRA	
FUNTZIONAMENDU-GASTUEN AURREKONTUA, GUZTIRA	

AZPIEKIMENAK	2023KO AURREKONTU-ZUZKIDURA	%
E.1. Eraldaketarako aditu-laguntza	1.489.000 €	% 7,6
E.2.- Inbertsiorako laguntza	4.050.000 €	% 20,6
E.1 subtotala	5.539.000 €	% 28,1
E.1.- Enpresa-garapenerako aditu-laguntza	825.000 €	% 4,2
E.2.- Inbertsiorako eta finantzaketarako laguntza	600.000 €	% 3,0
E.2 subtotala	1.425.000 €	% 7,2
E.3 subtotala	1.984.000 €	% 10,1
	8.948.000 €	% 45,4
E.4 subtotala	3.035.640 €	% 15,4
E.5 subtotala	2.150.000 €	% 10,9
	5.185.640 €	% 26,3
	14.133.640 €	% 71,7
E.6 subtotala	1.006.500 €	% 5,1
E.7 subtotala	30.000 €	% 0,2
E.8 subtotala	30.000 €	% 0,2
	1.066.500 €	% 5,4
E.9 subtotala	450.000 €	% 2,3
E.10 subtotala	304.000 €	% 1,5
	754.000 €	% 3,8
E.11 subtotala	858.000 €	% 4,4
	858.000 €	% 4,4
	2.678.500 €	% 13,6
E.12 subtotala	110.000 €	% 0,6
E.13 subtotala	25.000 €	% 0,1
E.14 subtotala	2.757.000 €	% 14,0
	2.892.000 €	% 14,7
	19.704.140 €	% 100,0

5.2.2. 2024-2025 eta 2026-2030erako aurrekontu-proiektzioa

2030erako Euskal Merkataritzaren Estrategiak zortzi urteko gauzatze-epea ezartzen du, bi ekintza-planetan banatuta. Lehenengoa 2025era arte Estrategia bera onartzearekin hasiko da, eta hurrengoak 2026-2030 bigarren aldia hartuko du.

Lehen deskribatu bezala, aurrekontu-proiektzioa zuhertasun-printzipioaren arabera egiten da, eta jasotako partida guztietarako urteko % 3,5eko gehikuntza lineala jasotzen du.

Hala ere, 2023. urtean merkataritza-politikak eta -programak merkataritza-politika eraldatu eta eraldatzailerara igarotzeko trantsizio-aldia ireki zen, sektorea jasaten ari den birmoldaketa-/eguneratze-prozesuarekin bat etorritik.

Alde horretatik, ulertzen da 2024-2025 proiektzioa lehenik, eta 2026-2030 proiektzioa ondoren, 6 bektoreei lotutako aurrekontu-partida globaletan egin behar dela; izan ere, ekintza-planak garatzen eta aurreratzen diren heinean, baliteke garrantzia irabaziko duten ekimenak egotea, une honetan oraindik zehazteke daudelako, beste batzuen aldean, eta, gaur egun programatuta dauden arren, aldatu edo desagertu egin daitezkeelako. Gauzak horrela, 2024 - 2025 aurrekontu-aldian 43.785.982 euroko zuzkidura dago, honela banatuta:

- Gastu pertsonala: 3.688.383 €
- Gastu operatiboa: 40.097 €
 - Diana bektoreak: 28.762.642 €
 - Laguntza-bektoreak: 5.449.730 €
 - Integrazio- eta antolamendu-bektorea: 5.885.220 €

2026-2030 bitarteko bigarren aldian 123.597.321 euroko aurrekontu-zuzkidura aurreikusten da, honela banatuta:

- Gastu pertsonala: 10.411.584 €
- Gastu operatiboa: 113.185.738 €
 - Diana bektoreak: 81.189.388 €
 - Laguntza-bektoreak: 15.383.523 €
 - Integrazio- eta antolamendu-bektorea: 16.612.827 €

Azkenik, 203. Estrategiaren guztizko aurrekontu-proiektzioa 188.899.416 eurokoa da, honela banatuta:

- Gastu pertsonala: 15.912.439 €
- Gastu operatiboa: 172.986.977 €
 - Diana bektoreak: 124.085.677 €
 - Laguntza-bektoreak: 23.511.253 €
 - Integrazio- eta antolamendu-bektorea: 25.390.047 €

Dokumentu honetan jasotako aurrekontu-zenbatespenak, eta aurrekontu-zenbatespenari lotutako ziurgabetasuna denboran aurrera egiten den heinean areagotu daitekeela ulertuta, Eusko Legebiltzarrak ezarritako aurrekontu-aginduen mende geratuko dira beti.

2024-2025; 2023-2030; ETA 2023 - 2030 LANGILE-GASTUEN KAPITULUAREN BANAKAPENA

KONTZEPTUA/AZPIKONTZEPTUA	24-25 ALDIA	26-30 ALDIA	GUZTIRA 23 -30	%
GOI-KARGUAK	471.332 €	1.330.479 €	2.033.425 €	%12,78
Goi-kargodunen ordainsariak	164.454 €	464.223 €	709.490 €	
Sailburuordetza	306.878 €	866.257 €	1.323.935 €	
FUNTZIONARIOEN ORDAINSARIAK	2.554.082 €	7.209.674 €	11.018.832 €	%69,25
Funtzionarioen ordainsariak	926.489 €	2.615.297 €	3.997.062 €	
Zerbitzu Zuzendaritza	1.627.593 €	4.594.377 €	7.021.770 €	
ZEREGINAK METATZEAGATIKO BITARTEKO GUNTZIONARIOEN ORDAINSARIAK	271.229 €	765.626 €	1.170.137 €	%7,35
Aldi baterako programak	271.229 €	765.626 €	1.170.137 €	
ERAKUNDEAREN KONTURAKO GIZARTE-KOTIZAZIOAK	391.740 €	1.105.804 €	1.690.045 €	%10,62
Erakundearen konturako gizarte-kotizazioak	307.116 €	866.929 €	1.324.962 €	
Aldi baterako programak	84.623 €	238.875 €	365.083 €	
LANGILE-GASTUEN AURREKONTUA, GUZTIRA	3.688.383 €	10.411.584 €	15.912.439 €	100%

Garrantzitsua da aipatzea, I. kapitulu hori alda daitekeela, alde batetik, Merkataritzako Bulego Teknikoen Programaren bilakaeraren arabera (gaur egun, dirulaguntza izaera du), eta bestetik, Merkataritza Zuzendaritzaren agente tekniko gisa Merkabide sortu izateagatik, merkataritza 2030 Estrategiaren ekintza estrategikoen baitan. Horrek berekin ekarriko luke, halaber, zereginak metatzeagatik bitarteko langileen etengabeko errefortzu-beharrak murriztea.

**2024-2025; 2023-2030; ETA 2023-2030 ALDIETAN EKIMENEI ETA PROGRAMEI
EUSKARRI OPERATIBOA EMATEN DIEN AURREKONTU-ZUZKIDURAREN BANAKAPENA**

ERALDAKETA-BEKTOREA	EKIMENA
1. bektorea. ENPRESAK	E.1 Eraldatzen ari diren enpresak
	E.2. Enpresa-garapena
	E.3. Politiken egokitzapen sektoriala
1. bektorea. ENPRESAK GUZTIRA	
2. bektorea. HIRI-ESPAZIOA	E.4. Udalerrri bizi eta jasangarriak
	E.5. Sektorea eta hiri-espazioa
2. bektorea. ENPRESA-GARAPENA GUZTIRA	
ITU-BEKTOREAK GUZTIRA	
3. bektorea GIZA KAPITALA. Pertsonak	E.6. Gaitasunak berritzea eta kudeatzea
	E.7. Adina kudeatzea
	E.8. Kalitatea enpleguan
3. bektorea. GIZA KAPITALA. PERTSONAK GUZTIRA	
4. bektorea EZAGUTZA KUDEATZEA	E.9. Berrikuntza-HUBa (2. Trakzio-proiektua)
	E.10. Behatokia hobetzea
4. bektorea. EZAGUTZA KUDEATZEA GUZTIRA	
5. bektorea KOMUNIKAZIOA	E.11. Komunikazioa
5. bektorea. KOMUNIKAZIOA GUZTIRA	
LAGUNTZA- ETA AZELERAZIO-BEKTOREAK GUZTIRA	
6. bektorea. GOBERNANTZA eta BALIABIDE PUBLIKOAK	I.12. Actualización del marco jurídico comercial vasco (proyecto tractor 1)
	E.13. Merkabide (3. trakzio-proiektua)
	E.14. Hiri-plataformak + MBT
ANTOLAMENDU- ETA INTEGRAZIO-BEKTOREA GUZTIRA	
FUNTZIONAMENDU-GASTUEN AURREKONTUA, GUZTIRA	

AZPIEKIMENAK	ALDIA 2024 - 2025	ALDIA 2026 - 2030	ALDIA 2023 - 2030	%
1.1. Eraldaketarako aditu-laguntza	3.030.115 €	8.553.423 €	13.072.538 €	%26,88
1.2.- Inbertsiorako laguntza	8.241.750 €	23.264.850 €	35.556.600 €	%73,12
E.1 subtotala	11.271.865 €	31.818.273 €	48.629.138 €	%61,90
2.1.- Enpresa-garapenerako aditu-laguntza	1.678.875 €	4.739.136 €	7.243.011 €	%57,89
2.2.- Inbertsiorako eta finantzaketarako laguntza	1.221.000 €	3.446.645 €	5.267.645 €	%42,11
E.2 subtotala	2.899.875 €	8.185.781 €	12.510.656 €	%15,93
E.3 subtotala	4.038.132 €	11.396.904 €	17.419.036 €	%22,17
	18.209.872 €	51.400.958 €	78.558.830 €	%63,31
E.4 subtotala	6.177.527 €	17.437.953 €	26.651.121 €	%58,54
E.5 subtotala	4.375.250 €	12.350.476 €	18.875.726 €	%41,46
	10.552.777 €	29.788.429 €	45.526.847 €	%36,69
	28.762.649 €	81.189.388 €	124.085.677 €	%71,73
E.6 subtotala	2.047.210 €	5.778.874 €	8.832.084 €	%94,37
E.7 subtotala	61.050 €	172.332 €	263.382 €	%2,81
E.8 subtotala	61.050 €	172.332 €	263.382 €	%2,81
	2.169.310 €	6.123.538 €	9.358.848 €	%39,81
E.9 subtotala	915.750 €	2.584.983 €	3.950.733 €	%59,68
E.10 subtotala	618.640 €	1.746.300 €	2.668.940 €	%40,32
	1.534.390 €	4.331.283 €	6.619.673 €	%28,16
E.11 subtotala	1.746.030 €	4.928.702 €	7.532.732 €	%100
	1.746.030 €	4.928.702 €	7.532.732 €	%32,04
	5.449.730 €	15.383.523 €	23.511.253 €	%13,59
E.12 subtotala	223.850 €	631.885 €	965.735 €	%3,80
E.13 subtotala	50.875 €	143.610 €	219.485 €	%0,86
E.14 subtotala	5.610.495 €	15.837.331 €	24.204.826 €	%95,33
	5.885.220 €	16.612.827 €	25.390.047 €	%14,68
	40.097.599€	113.185.738€	172.986.977€	%100







**EUSKAL
MERKATARITZAREN
ESTRATEGIA**
ESTRATEGIA
DEL COMERCIO
VASCO

EUSKADI
BASQUE COUNTRY



Euskadi, auzolana, bien común

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO