Bilboko Merkataritza Plan Estrategikoa
Plan Estratégico de Comercio de Bilbao

Bilbao UDALA AYUNTAMIENTO

BILBOKO MERKATARITZA PLAN ESTRATEGIKOA 2025

BMPE2025

Diagnostikoa eta plana

AURKIBIDEA

1.- BMPE2025 proiektu kolektibo gisa: prozesua eta produktua 3

2.- Diagnostikoaren sintesia 7
2.1.- 10 puntu kritiko 10
2.2.- 10 laguntza-palanka 13

3.- BMPE2025 planaren garapena 15

3.1.- Printzipio gidariak 15
3.2.- Eginkizuna, ikuspegia eta helburuak 18
3.3.- Planaren egitura 20
3.4.- Ekintza-ildoen eta lehentasunen errepertorioa 22
3.5.- Ekintza-ildoen xehetasuna 25
3.5.1.- 1. ardatza: Hiriko merkataritza-eredua 25
3.5.2.- 2. ardatza: Omnikanalitatea eta modernizazio lehiakorra 39
3.5.3.- 3. ardatza: Bilbo merkataritza-, kultura- eta aisialdi-hiri gisa sustatzea 48
3.5.4.- 4. ardatza: Lankidetza publiko-pribatua perfekzionatzea 53
3.6.- Jarraipen-sistema 58

1.- BMPE2025 proiektu kolektibo gisa: prozesua eta produktua

Bilboko Merkataritzako Plan Estrategikoa 2025 (BMPE2025) testuinguru konplexu batean sortu zen, 2020-2021 aldian izaniko pandemiaren ondorioek baldintzatuta. Eragin horiek aldatu egin dituzte gure hiri-ingurune hurbilenari buruzko eguneroko errealitatea eta pertzepzio-moduak, baita agertoki globala ere. Une zaila, zalantzarik gabe, baina agian egokia merkataritza- eta hiri-estrategia berriak zehazteko, eraldaketa sozioekonomiko disruptiboa bizi dugun uneotan.

Izan ere, planaren hasierako erronka gisa zera markatzen zen, orpoz orpo lan egitea azken hamarkadatik hona hiriko merkataritza-fatxada nabarmen uzkurtu duen eta birmoldaketa sakona bizi duen merkataritza-sektorearekin. Merkataritza-sektorearen urritze hori ez da ageri hiriaren erdialdean bakarrik, baizik eta auzoetan ere bai, eta ia jarduera-adar guztiei eragiten die (moda, etxea, kultura, eta abar).

Egoera estruktural (birmoldaketa) eta koiuntural (pandemia) latz horietan, prozesua, entzutea eta inplikazioa nabarmendu ditu planak, eta partaidetzarako dispositibo zabala eta askotarikoa antolatu du, hainbat tresnaz osatua –hala aurrez aurrekoak, nola telematikoak (halaxe eskatzen baitzuen egoerak)–, partzialki gaitutako intranetean bertan sostengatuta[1].

Hori horrela, Bilbao Ekintzak BMPE2025 berria diseinatu eta osatu ahal izan du, eta, bide horretan, erabakigarriak izan dira gure hiriko hainbat saltokiren parte-hartze aktiboa, elkarte-ehuna bera eta hainbat udal-arlok izaniko konpromisoa, plan honetan diseinaturiko jarduera-ildoen inguruan lerrokatu baitituzte beren lan-dinamikak.

- Orotara 40 lagun elkarrizketatu dira: horietatik 23, hiriko elkarteen sareko eta merkataritza-ekipamenduetako agenteak, eta beste 17, berriz, orotara zortzi udal-arlotako[2] eta alderdi politikoetako arduradun eta teknikariak (ia guztiak, aurrez aurre egin dira).
- 2 lan-tailer telematiko, Bilbao Dendak elkartea osatzen duten eragileen parte-hartzearekin.
- Ibilbideak merkataritza-guneetan barrena.
- Bilboko 125 merkataritza-enpresak zuzenean parte hartu dute, bi galdetegi telematikoren bidez.
- Herritarren parte-hartzea elkarte-sare zibiko-kulturalari zuzendutako onlineko galdetegiaren bidez[3].

[1] https://ikertalde.com/bilbaoplan2025/eu; https://ikertalde.com/bilbaoplan2025/es

[2] Obrak, Hiri Plangintza eta Proiektu Estrategikoak, Mugikortasuna eta Jasangarritasuna, Zerbitzuak eta Bizi Kalitatea (Espazio Publikoa), Bilbao Zerbitzuak, Herritarren Segurtasuna, Kultura eta Gobernantza, Turismoa eta Merkataritza

- Era berean, erreferentziazko mugarri gisa, **aurrez aurreko bi lan-jardunaldi egin ziren sektore osoarekin (elkarteak eta erakundeak)** Meliá Bilbao hotelean eta Euskalduna jauregian, hurrenez hurren, betiere higiene- eta segurtasun-neurri zorrotzak betez eta bilera-areto zabaletan[4]. Jardunaldi horietan, 30 eragile instituzional –teknikariak eta politikariak– eta sektorial baino gehiago izan ziren haietako bakoitzean. Hori horrela, diagnostiko-pronostikoaren eta ekintza-planaren funtsezko elementu aurreratuen kontrastearen eta balioespenaren berri eman zitzaion kolektibo zabal horri.
- Eta, azkenik, prozesu horren guztiaren **pilotatze-talde** bat (Bilbao Ekintza eta aholkulariak) buru-belarri aritu da jarraipen eta hausnarketarako aurrez aurreko bileretan proiektuaren inguruan, hasi 2020ko irailetik eta jendaurreko aurkezpenera arte.

Lan-prozesu horrek guztiak

- **lau lan-koaderno** eman ditu, zeinak planaren intranetean bertan baitaude argitaratuta –eta dokumentu honi atxikita–. Hona hemen haietako eduki nagusiak:

1. lan-koadernoa. Diagnostikoa eta pronostikoa
1. 2010-2020: Merkataritza-agertoki berri baten aurrean
2. Bilbo agertoki berrian
3. Diagnostikoaren eta pronostikoaren sintesi gisa

2. lan-koadernoa. Barruti guztien gaineko begirada: zortzi monografiko
a) Deskribapen orokorra
b) Demografia eta errenta
c) Merkataritza-egitura: establezimenduak, merkataritza-dentsitatea eta enplegua
d) Ardatz eta gune komertzialak
e) Non erosten duten auzotarrek
f) Hiri-ekonomiaren argazkia
g) Merkataritza-elkarteen ehuna

3. lan-koadernoa. Bilboko merkataritza-sektorearen barne-azterketa eta ehun zibiko-kulturalaren ikuspegia.
1.- Bilboko merkataritza-sektorearen argazkia 2020
2.- Begirada saltoki "berritzaileenetatik"
3.- Bilboko auzo/barrutietako ehun asoziatibo, zibiko eta kulturalaren begirada

4. lan-koadernoa. Diagnostikoaren sintesia – BMPE2025 ekintza-plana

- **Azken dokumentu honek planaren sintesi diagnostikoa jasotzen du**, guztira 10 puntu kritikotan eta 10 laguntza-palankatan oinarrituta, sektorea hemendik 2025era bitarte eraldatzeko. Era berean, sektorearekin adostuta lorturiko **BMPE2025 ekintza-planaren xehetasunak** ere jasotzen ditu.

[4] 2020ko urriak 13, 3 mahai Hotel Melia hotelean; 40 parte-hartzaile gutxi gorabehera; 2020ko abenduak 16, 3 Mahai 2. Aretoan Kanp. Euskalduna Jauregia Bilbo; 30 parte-hartzaile gutxi gorabehera

Plana lau lan-ardatz handitan dago egituratuta:

- **1. ardatza.-** Hiriko merkataritza-eredua
- **2. ardatza.-** Omnikanalitatea eta modernizazio lehiakorra
- **3. ardatza.-** Bilbo merkataritza-, kultura- eta aisialdi-hiri gisa sustatzea
- **4. ardatza.-** Lankidetza publiko-pribatua hobetzea

Ardatz bakoitzak hainbat lan-eremu eta ekintza-ildo ditu –orotara 34 dira–, bai eta haien deskribapena eta justifikazioa ere; inplikatzen dituen eragileak (liderra/laguntzaileak/jarraipena); urteko hedapen-saiakuntza; eta jarraipeneko aurretiazko adierazleak; bai eta horietako bakoitzari esleitutako lehentasunak ere (berehalako inpaktu handia –berdez aurkeztuak–, epe ertaineko eraldatzaileak –okre kolorea– eta epe luzeko eraldaketarako osagarriak edo ekarpenak –laranjaz emanak–).

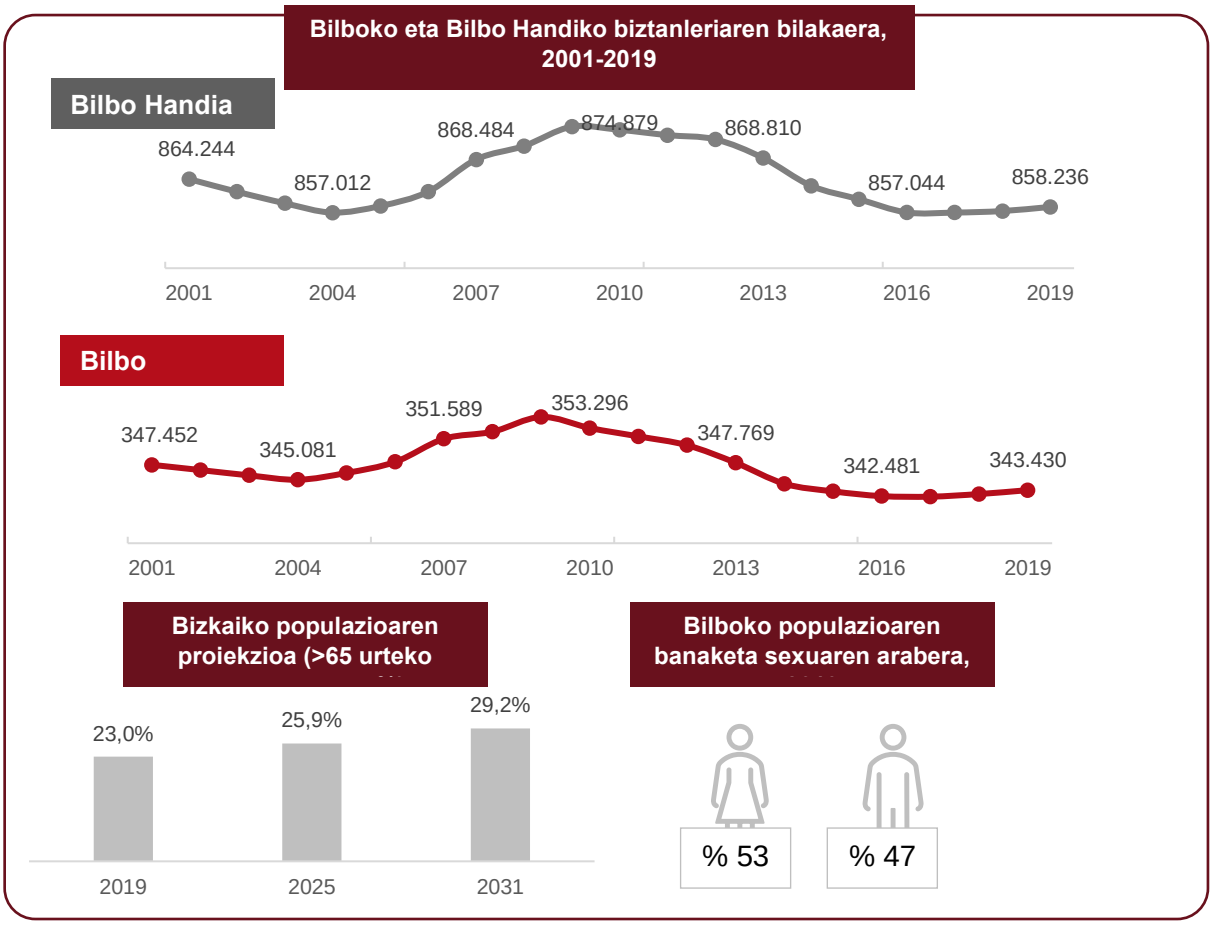
Urtero, BMPE2025 arian-arian hedatuko da urteko plan operatiboen bidez (EPO), eta haien bidez gauzatuko dira planifikatutako ildoak eta jarduerak, eta haien bidez egingo da, halaber, abian dauden edo dagoeneko gauzatuta dauden ekintza-ildoen ebaluazioa eta hobekuntza ere. Jarraipen-sistemaren xehetasuna 5. eta 6. eranskinetan dago azalduta.

2.- Diagnostikoaren sintesia

Azken hamarkadan (2010-2020), bestelako merkataritza-agertoki batek hartu du indarra, sakoneko aldaketa demografiko garrantzitsuak, kontsumo-ohituretan izaniko aldaketa handiak eta onlineko merkataritzaren hazkunde leherkorrak bultzaturik –azken horrek bide luzea badu ere oraindik aurrez aurre–. Izan ere, Internet bidezko erosketak errealitate ziren bilbotarren erdientzat baino gehiagorentzat COVIDaren aurretik ere, eta 45 urtetik beherakoen kasuan, % 80rentzat. Errealitate horrek aldatu egin du txikizkako banaketaren paradigma tradizionala, eta ezinbestean sartu du ***omnikanalitatearen*** kontzeptua gure hiriko merkataritza-adar guztietan.

Izan ere, barne-eskari potentziala moteldurik ageri zaigu, dela Bilbon bertan (343.430 biztanle), bai metropolialde osoan (858.236 biztanle); hori horrela, Bizkaiko hiriburuaren kasu partikularrean, galera hori biztanleriaren % 3 pasatxokoa da azken hamar urteetan. Eta ez ***"gutxiago gara"*** bakarrik; gainera...

- **"gero eta adinekoagoak gara":** proiekzioen arabera, 2031erako, 65 urte baino gehiagoko taldearen pisua % 29ko tasan baino altuagoan kokatzen da Bizkaian.
- **eta "oso desberdinak"**: merkataritza aldetik oso segmentu desberdinen aurrean gaude. Gizarte kosmopolita eta irekia; eta kontsumitzeko eta bizitza ulertzeko oso modu desberdinak dituzten belaunaldiak (gazteenen taldetik edo Z belaunalditik, millennials-etatik pasatuz, baby boomers-ak; silver edo zilarrezko taldeetara arte). Oso bereiziak diren segmentuen puzzlea; kontsumitzaileekin; era berean, horietako bakoitzaren jokabidea oso desegonkorra eta likidoa izanik.

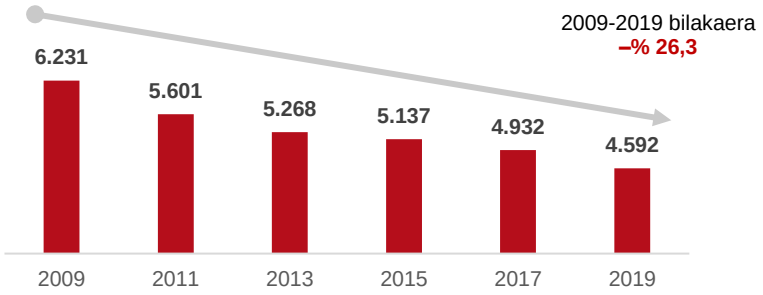


Txikizkako merkataritzaren sektorean, 2020an COVIDaren krisiak larriagotu zuen eraldaketa eta aldaketa bizkorraren esparru horretan, **hiriak dituen txikizkako 4.600 saltokiek eta haietan sorturiko 14.200 enpleguk baino gehiagok** birmoldaketa konplexu bati egin behar diote aurre (Bilboko biztanleria landunaren % 10,3 da sektore hori). Transformazio horrek "aldaketa andana" ekarri du; aldaketa azeleratuak zaharturiko eta "enpresa-gihar" gutxi duen kolektibo baterako, zeinak, bere kabuz, ezin baitie erantzun denbora eta modu egokian.

Merkataritza-parke horrek sektorearen birmoldaketa nabarmena bizi du, honako datu hauek erakusten duten moduan...

- **Azken hamarkadan, % 26tik gorako beherakada izan da**, eta, neurri handiagoan edo txikiagoan, azpisektore guztietara aldatu da –etxeko ekipamenduetan, % 40tik gorakoa da–, eta barruti guztietan gertatu da, gainera, bai merkataritza-gune zentralean (Abando/Indautxu/Zazpikaleak), bai merkataritza-dentsitate apalagoak dituzten gainerako barrutietan.
- **Enpleguan ere eredua aldatu da**, eta horrek erakusten du enplegu autonomoaren beherakada estrukturala eta sistematikoa izan dela, soldatapeko kolektiboaren pisu handiagoaren mesedetan –azken hori sentikorragoa da krisialdi ekonomiko batetik eratorritako ondorioekiko–.

Bilboko txikizkako merkataritza-establezimenduen bilakaera,

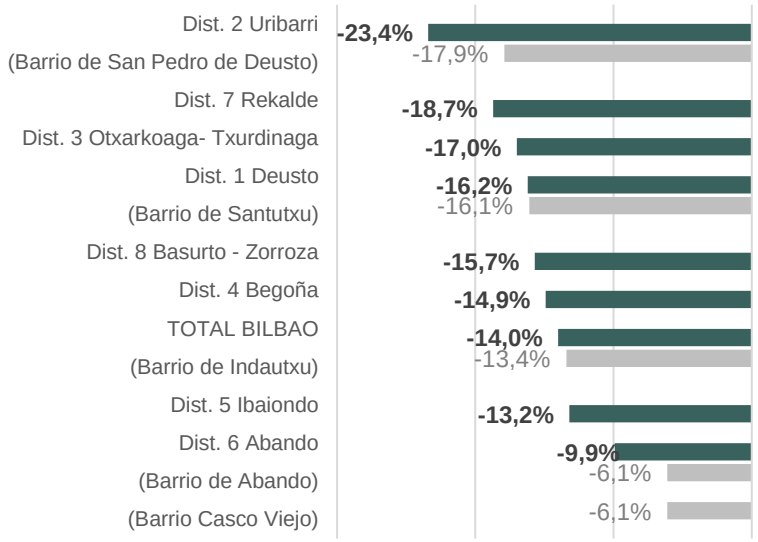


Merkataritza-establezimenduen banaketa barrutien arabera eta

Banaketa **BARRUTIEN** arabera	Populazioa	Establezimenduak		Merkataritza-dentsitatea
		c.a.	%v.	
1. Abando	50970	1695	% 36,9	**33,3**
2. Ibaiondo	61894	845	% 18,4	**13,7**
3. Deustua	**48652**	497	% 10,8	**10,2**
4. Begoña	**40170**	497	% 10,8	**12,4**
5. Errekalde	**48286**	410	% 8,9	**8,5**
6. Basurtu – Zorrotza	**32253**	257	% 5,6	**8,0**
7. Uribarri	**35771**	245	% 5,3	**6,9**
8. Otxarkoaga – Txurdinaga	**25434**	146	% 3,2	**5,7**
GUZTIRA	**343430**	**4592**	**% 100,0**	**13,4**

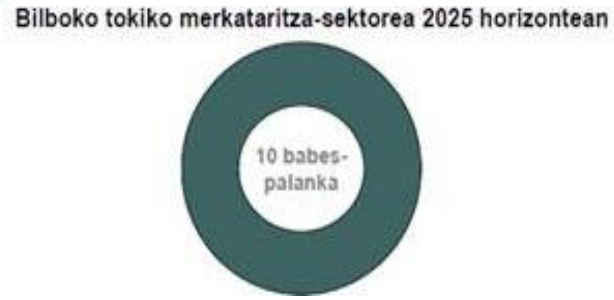
Iturria: *Geuk egina, EUSTATen Jarduera Ekonomikoen Direktorioa oinarri hartuta*

Txikizkako saltokien kopuruaren bilakaera barrutien eta auzoen arabera, Bilbo 2012-2019



Iturria: *Geuk egina, EUSTATen Jarduera Ekonomikoen Direktorioa oinarri hartuta*

Hori horrela, eta egoera berri eta konplexu hori modu sintetikoan irudikatzeko asmoz, jarraian sektore-birmoldaketaren prozesutik eratorritako 10 puntu kritikoen zerrenda bat aurkezten da. Horri pandemiaren ondorio larriak gehitu behar zaizkio, bai eta 10 transformazio-palanka ere, Bilboko merkataritza-sektoreak haien bitartez bideratu dezan egokitze-, bereizte- eta bultzatze-jarduna.



2.1.- **10** puntu kritiko

P.K.1

ENPRESA-PARKEA, GAINBEHERA

"Badirudi prozesu horrek ez duela lurra jo"

Gure hiri-espazioa eta gure merkataritza-fatxada duela hamar urte baino % 26 merkataritza-establezimendu gutxiagorekin iritsi dira 2020ra.

- ***Espazioaren galera:*** *Bai hiriaren erdiguneko eremu eta ardatzetan, bai merkataritza-dentsitate ertain eta/edo txikiko zona eta auzoetan.*
- ***Galera sektoriala****: adar guztietan; nabarmenagoa ondasun konparatiboetan*

Enplegu-galera*, bai globala, bai estrukturala, autonomoen artean: eredu-aldaketa.*

P.K.2

HAZKUNDE GELDIEZINA MERKATARITZA ELEKTRONIKOAK

"Omnikanalitatea indar hartzen ari da"

Begien bistako errealitatea... zifretan…

2008: *Bizkaitarren < % 11k online egiten zituen erosketak (azken 3 hilabeteetan);*
2018: *% 11tik % 34ra*
2019: *Bilbotar gazteenen % 87k Internet bidez erosten zuen COVIDaren aurretik ere*
2020. urtea *eta COVIDaren efektua*

Errealitate deserosoa da, baina saihetsezina, saltokien kolektibo handi batentzat; onlineko salmenta eta Amazon mehatxu handitzat hartzen dira, tokiko komertzio tradizionalak bizirik jarraitu ahal izateko.

P.K.3

JOERA DEMOGRAFIKOAK ETA ESKARIAREN ZATIKETA

"Gutxiago eta zaharragoak gara". Eta, gainera, oso desberdinak, behar likidoak eta batzuetan kontraesankorrak dituzten eta negozio-eredua fintzera behartzen duten kontsumitzaile tipologia askorekin.

- ***Populazioaren geldialdia****, eta horrek barne-eskaria uzkurtzea eta, era berean, herritarrak gehiago zahartzea eragiten du.*
- ***Belaunaldien arteko arrakalak areagotzea****: Z belaunaldia ultrakonektatua –merkataritzaren % 16k baino ez du aktiboki lan egiten segmentu horretan–* ***vs*** *65 urtetik gorakoen segmentua.*
- ***Gastu-kultura berria (gehiago zerbitzuetan), eta horrek kalte egiten dio merkataritzari (gutxiago produktuetan):*** *+ aisialdia + ostalaritza + zerbitzuak – gastua eurotan merkataritzan*
- ***Korronte eta balio kolektibo/indibidual kontraesankorren bizikidetza****: fast food, low cost, discounter formatuak, eskala handiko ekoizpena, pronto moda* ***vs*** *Km0, slow fashion, tokiko diseinua edo ekoetiketak, hornikuntza-merkatuetan eta azoketan erostea. Zaila da kontraesan horiek kudeatzea.*

P.K.4

LEHIAKORTASUN-DIKOTOMIA

"Saltokien kolektibo handi batek ez dio heltzen berrikuntzari"

versus

"Kolektibo berritzaile edo egokitzaile murritza"

- **Kolektibo handi batek ez du behar beste gihar eraldaketa beharrezko eta azeleratuari heltzeko...**
  - ✓ *% 57 autonomoak dira*
  - ✓ *% 36 soldatapeko langilerik gabeko familia-enpresak dira*
  - ✓ *Enpresaburuen % 26k 55 urte baino gehiago ditu; horietatik, % 21ek baino ez du planifikatu ondorengotza.*
  - ✓ ***% 21ek negozio-bideragarritasun txikia du gaur egun***
- **Gaur egun, "errentagarritasun handiko" tokiko merkataritza % 17 baino ez litzateke.**

P.K.5

OSTALARITZA ETA ZERBITZUAK, TOKIA HARTZEN

"Aliantza hori ez da beti emankorra eta zuhurtziaz kudeatu behar da"

- **Ostalaritza:** *Bisita-fluxu biziak; hala ere, nolabaiteko bizikidetza-arriskua eragiten du. "Eukalipto-efektua" merkataritza-jardueran, zenbait ardatz edo eremutan, ostalaritzak intentsitate jakin bat hartzen duenetik aurrera.*
- **Zerbitzuak***: hutsik dauden saltokiak okupatzeko aukera; hala ere, haien jarduerak bisita-fluxu nabarmen ahulagoak sortzen ditu.*

P.K.6

MERKATARITZA-FATXADAK GERO ETA LOKAL HUTS GEHIAGO AGERI DITU... ETA HIGIEZINEN AGERTOKI ZAILA

"Gehienbat alokairu-araubideko merkataritza" + "saltoki itxien arrisku gero eta handiagoa"

- Zenbait ardatzetan hutsik dauden merkataritza-saltokiak ugaltzeko hondoko joerari dagokionez, ostalaritzako negozioen itxiera ugaritu egin da epe laburrean.
- **Tokiko merkataritza-sarearen % 65 inguruk jasango lituzke alokairu-kostu finkoak**; Abandon kokatutako saltokien kasuan, berriz, % 70ek baino gehiagok. **Horretaz gainera, saltokien % 30ek baino ezin izango zituzten berriro negoziatu errentamendu-kontratuaren baldintzak** egungo testuinguruan.

P.K.7

HORNIDURA-MERKATUAK

"Urruntasuna joera berriei dagokienez"

- Merkataritza-formatu hori ahultzen ari da formarik tradizionalenean, eta bere jarduera berrinterpretatzeko eta berrulertzeko erronkari aurre egin behar dio XXI. mendean, kontsumitzaile eta balio berriekin (km0, elikadura osasungarria, kultura gastronomikoa eta nekazaritzako elikagaiak).
- **Erriberako merkatu ikonikoa** (48 postu); ahalegin handia ekipamenduaren kudeaketa operatibo eta funtzionalean, dimentsio komertzial gaurkotua lortzeko erronka, nekazaritzako elikagaien joera berriei lotuta.
- **Gainerako merkatuak ez daude oso eguneratuta:** Zabalguneko merkatua (8 postu baino ez); Deustuko hornidura-merkatua (11 postu + kafetegia); Otxarkoagako hornidura-merkatua (19 postu irekita eta 4 itxita); San Inazio merkatua, Ibarrekolanda, Elorrieta (7 postu okupaturik eta 7 jarduerarik gabe).

P.K.8

AHULDUTAKO HIRIAREN IRUDI KOMERTZIALA

Bilbok indar komertziala galdu du

- Saltoki askok uste dute Bilbok indarra galdu duela merkataritza-plaza gisa; fenomeno hori beste hiriburuetan eta udalerri gehienetan ere gertatzen da, eta, horietan guztietan, sektorearen birmoldaketa-prozesuarekin bat etorriz, merkataritza indarra eta protagonismoa galtzen ari da hiri-eragile gisa. Krisi sektorial bereziaz jabetuta, saltoki horiek berek ikuspegi hori bateragarri egiten dute pertzepzio honekin: hiriak, oro har, erakargarritasuna irabazten du zerbitzuekin eta esperientziekin loturiko alor zabalago batean (gozamen zibikoko espazioak, ostalaritza, kultura, aisialdia eta zerbitzuak, ekitaldiak...).

P.K.9

ELKARTE-EHUNA ERE GAINBEHERA

"Elkarte-eredu ahuldua; eraldatzeko gaitasun mugatuekin, egungo premiei erantzuteko"

- **Asoziazionismoak ere bizi ditu sektorean ageri diren zailtasun eta aldaketak...**
    - Elkarte-eredua kuantitatiboki beherantz ari da egiten, eta bazkide askok eta askok inplikazio pasiboa ageri dute; behar diren sektore-aldaketei aurre egiteko gaitasun eskas samarrak dituzte, gainera, kasu gehientsuenetan.
    - Jarduera horiek mendekotasun handia dute aurrekontu publikoarekin, eta ez daude nahitaez lerrokatuta aurreraturik datorren hiriko lan-logikarekin.
    - Zutabe berrien gainean berrasmatzeko beharra: mobilizazio lehiakorra, integrazio zibikoa eta sinergiak sortzen dituen lerrokatze publiko-pribatua.

P.K.10

COVID-AREN INPAKTUA: JOEREN BIZKORTZAILEA

Batzuentzat, erremate-efektua;
beste batzuetan, berriz, ziurgabetasuna

- **ABEEEen inpaktuak**
    - *Zenbat lanpostu:* Bilboko txikizkako merkataritzan, 3.200 soldatapeko lanpostuk izan dute haien inpaktua (*sektoreko soldatapeko enpleguaren % 32*)
    - *Enplegua berreskuratzea:* Irailean, ABEEE egoeran zegoen enpleguaren % 80,5 berreskuratu zen
    - *Suntsitutako enpleguak:* 127 lanpostu ABEEE egoeratik langabeziara igaro dira.

2.2.- 10 laguntza-palanka

L.P.1

BILBAO MARKATIK... BILBO MERKATARITZA-, KULTURA- ETA AISIALDI-HIRI IZATERANTZ

Bilbao World City: Hiri konektatu, ireki eta ondo posizionatua izaki, Bilbok oinarri sendoa eskaintzen du **erosketa-hiri** izateko. **Aisialdi-, kultura- eta ostalaritza-eskaintza biltzen du, eta, merkataritzarekin batera, esperientzia integral gero eta erakargarriagoa artikulatu dezake, hala nola Bilbo Merkataritza, Kultura eta Aisialdi Hiria.**

L.P.2

BILBOK DIMENTSIO METROPOLITARRA DU, BAINA BAITA GIZA ESKALA ETA HURBILTASUNA ERE

Dimentsio eta egitura funtzionala, **merkataritza-eredu bat lantzea ahalbidetzen duena, metropoliko eta eskualdeko erakarpena duen merkataritza-gune nagusi batekin; horrekin batera, bertatik bertarako eskaintza garrantzitsu bati eusten dio.**

Giza dimentsioa duen eremu zentral eta historiko bat, oinez zeharkatzeko modukoa, erosketen esperientzia errazteko.

Merkataritza-dentsitate ertaineko eremu eta auzo batzuk, ondo konektatuta daudenak eta komertzialki autonomoak direnak; halaber, **merkataritza-dentsitate txikiko auzoen mosaiko zabala**, baina eguneroko erosketa eta komenigarritasuna bermatzen duen hurbileko eskaintzarekin.

L.P.3

DEMOKRATIZAZIO TEKNOLOGIKOA ETA LEHIAKORTASUNA

4.0 tresna eta laguntza-programa ugari daude tokiko merkataritzaren eskura, eta gero eta ahalegin handiagoak ari dira egiten ildo horretan datozen urteetan.

Erronka: digitalizazio arrazionala eta ordenatua egituratzea, **behetik goranzko** ikuspegiarekin, guztia ere negozio-ereduen pixkanakako lehiakortasun-eraldaketarekin lagunduta.

L.P.4

ESKARMENTU HANDIKO SEKTOREA... baina NEKEAK JOTA

Sektorearen zati handi batek eraldaketak eta garai latzak bizi izan ditu aurretik ere (2008ko krisi luzea, besteak beste), eta horrek zaildu egin ditu hainbat enpresaburu. **Ez da, beraz, sektore makala, baizik eta zaildua eta erresistentea, erronka berriei aurre egiteko gauza dena; hala ere, zigortuta, nekatuta eta zahartuta iritsi dira egungo egoerara,** eta laguntza eta babesa behar dituzte.

L.P.5

SALTOKI HISTORIKOEN ETA ABANGOARDIAKO SALTOKI LEHIAKORREN KOLEKTIBOA... LAN-OINARRI GISA

Bilbok, nolanahi ere, badu oso lehiakorrak diren saltokien kolektibo jakin bat (tradizionalak zein berritzaileak: apustu digitala, produktu bereizia, esklusibotasuna...), eta horrek eredu eta erreferente izan behar du sektoreari bultzada emateko, 2025a horizontea gisa harturik.

L.P.6

BALIO POSITIBOAK, EGUNGOAK ETA KOHERENTEAK BIRKOKATZEA

Jasangarritasuna, tokian tokiko produktuak, bertako nortasuna bilatzea, km0, slow fashion, gizarte-erantzukizuna... **Kontzeptu horiek geratzeko etorri dira, eta tokiko merkataritzaren idiosinkrasiarekin bat egiten dute.**

Tokiko merkataritzak modu kolektiboan bereganatu eta eskuratu ditzake balio horiek, egoiliarren zein bisitarien aurrean beren burua aurkezteko gutun gisa, eta horixe baliatu dezakete txikizkako operadore handietatik bereizteko oinarri modura.

L.P.7

ETXETIK GERTUKO KONTSUMOA ERRAZTEN DUTEN OHITURA BERRIEN OPTIMIZAZIOA

Lana eta familia bateratzeko ahaleginak, ibilgailu partikularra gutxiago erabiltzeak, 4 eguneko lanaldiak, edo duela gutxi aurrez aurreko lan-formatua eta telelana hibridatzeak (kalkuluen arabera, Estatuko biztanleriaren % 18k astean 3-5 egunetan egin lezake telelana) aldatu egingo dituzte egungo usadioak eta ohiturak. Aurreikuspenen arabera, biztanleria/kontsumitzaile potentzial egoiliarrak denbora gehiago izango du hurbileko merkataritzan inbertitzeko. Ohitura berri horiek optimizatu egin beharko dira, norberaren gastua sendotzeko, baina baita Bilbok bere erakargarritasuna baliatzeko ere denbora gehiago duen kontsumitzaile metropolitarraren aurrean, horretarako merkataritza-bizipen hurbilekoa eta propioa eskainiz.

L.P.8

APUSTU INSTITUZIONAL IRMO ETA SENDOA

Lehentasuna da erakundeek (Euskadi/Bizkaia/Bilbao) tokiko merkataritzaren aldeko apustua egitea eta hari laguntza ematea, enplegua, kohesioa eta bizi-kalitatea sortzeko eragile gisa, **eta halaxe izaten jarraituko du datozen urteetan ere**.

L.P.9

EMAKUMEEN ENPLEGUA ETA PROFIL BERRIAK INTEGRATZEA

Tokiko merkataritzaren jarduera, **emakumeen enplegua sortzen duen eta kolektibo ekintzaile berriak** integratzen dituen iturri gisa –gazte digitalak, migratzaileen kolektiboa–, besteak beste, hiriko eta lurraldeko lan-merkatuan ere indartu beharreko elementuak dira.

L.P.10

TURISMOA (bueltatuko baita...)

Azken urteotan, Euskadin *boom* turistikoa bizi izan dugu –ostatu-gauen kopurua % 32 hazi zen 5 urteko azken urteetan–; Bilbo posizio sendoetan zegoen, eta protagonismo-mugarrien artean erreferentzia argitzat hartzen zen.

Bisitari-profil gero eta zabalago batek izan nahi du aldi baterako bilbotar, eta ahalik eta esperientzia lokal eta autentikoena bizi.

2020-2021 aldiko geldialdi turistikoa denbora baliotsua izan daiteke merkataritzaren itzulera prestatzeko.

3.- BMPE Planaren garapena 2025

3.1.- Printzipio nagusiak

Egoera berri baten aurrean, eta errezeta eta estrategia berriak behar direla kontuan hartuta, BMPE2025 planak honako 8 printzipio gidari hauek hartu ditu oinarri.

I.- Bilboko merkataritza-eredua: merkataritza hiri-ereduan txertatzea

Azalera handiek arau-esparru zehatz eta nahiko egonkorra dute *de facto*, eta elikadura-eredua, ostera, jada sendoa eta zabala den supermerkatu-sare batean oinarritzen da. Hori horrela izanik, Bilboko Merkataritza Eredua definitzeak eta garatzeak esan nahi du aurreko eredu hori hiri-ereduaren apustuekin integratzea eta egokitzea, Hiri Antolamendurako Plan Orokorrak berak diseinatzen duenaren ildotik, zeinean ***hiri-bihotza*** eta ***auzo-bihotza*** kontzeptuak txertatzen baitira (*bertatik bertarako espazio-unitateak, bizi-kalitatea emateko: guztia hamabost minutuan*).

- **Hiri-bihotza**: merkataritza-gune nagusian (Abando), Kale Nagusiko merkataritza-giroa da foku nagusia, marka multinazional handien erreferente gisa; tokiko merkataritzari dagokionez, handik abiatuta hurbileko ardatz paraleloetarantz hedatzen da, eta begirada tokiko merkataritzaren babesgune horietara birbideratzera behartzen du, hiri-kalitatea eta hiri osoarentzako eta metropoli-eremu zabalarentzako erakargarritasun-gaitasuna bermatzeko.

- **Auzo-bihotzak**: hainbat espaziok osatzen dituzte, eta zeinek bere erronkak ditu (merkataritza-*mix* osoa eta nahiko autonomoa eskaintzeko gaitasuna duten auzoak – Santutxu edo Deustua–, edo eguneroko hurbileko merkataritza nahikoa gordetzera bideraturiko beste hainbat auzo, Otxarkoaga eta Txurdinaga, kasu, baina baita bestelako gris-eskala zabal bat ere). Barrutietako merkataritza-guneak uzkurtu egiten dira, eta espazio-sakabanaketarik gabeko irizpideekin lan egitera behartzen dute, auzotarren artean erakargarritasuna bermatzeko. Halaber, bor-bor zibikoaren fokuekin gero eta bizikidetza eta ezkontza sendoagoa dute (aisia, kultura, ostalaritza eta hainbat eratako zerbitzuak...).

  Eta ez sakabanatzeko ikuspegi horretatik, erronka gisa ageri dira kalean bertan dauden saltokien erabilerak (eta sustapen berrietako hirugarren mailako erreserbak), ikuspegi berriak eta gizarte-erabilera potentzial berriak behar baitituzte, jakinda merkataritza-helmugak mugatuak eta nahitaez sakabanatu gabeak izango direla.

II.- Behetik gorako digitalizazioa: “norabidea zuzentzen”

Urteetan digitalizazio bigun baten inguruan lan egin ondoren –webguneen eta horien deribatuen eraikuntzaren bidez–, iritsi da garaia ikaskuntzak ondorioztatzeko eta ahaleginak birbideratzeko.

Merkataritza-agertoki berriaren lehiakortasun-erronkei aurre egiteko, beharrezkoa da ***behetik goranzko digitalizazioa.*** Saltokiak kudeaketa-maila guztietan digitalizatu ezean (barrutik, enpresak diren aldetik), nekez egin ahal izango da omnikalitatearen helbururantz.

III.- Gizarte- eta ingurumen-jasangarritasuna

Hiri-eremuan tokiko merkataritza-eskaintza murrizteak oztopatu egiten ditu Bilboko bizilagunen kohesioa eta bizi-kalitatea; batez ere, ***gero eta zaharragoa den kolektiboaren artean*** (kolektibo hori, aldi berean, oso femeninoa da), mugikortasun txikiagokoak eta ***eten digitalaren*** “alde txarrean” kokatutakoak. Arrakala hori, halaber, nabarmenagoa da emakumeen artean, eta agerian uzten du ***genero-ikuspegia*** sartzearen garrantzia, ez merkataritza-estrategietan bakarrik, baizik eta hiri- eta mugikortasun-estrategietan ere bai.

Bestalde, ***onlineko merkataritzaren azken miliako banaketak*** eragin ertaineko elementu berriak biltzen ditu, baita soziolaboralak ere, eta horiek guztiek erakundeen esparrutik kudeatu beharrekoak dira; alderdi garrantzitsuak dira, konparazio batera, banatzaileen kolektiboaren lan-araudia eta enpleguaren kalitatea, eta gure hirietan trafikoaren, karbono-aztarnaren, zarataren edo enbalaje-hondakinen pilaketari eusteko antolamendua.

IV.- Serbitizazioa eta komunitatea: hurbiltasunak eskainitako aukera

Produktuaren hornidura, berez, ez bada berariazko balio-iturri (produktua online eskura daiteke dendara joan gabe), haren jardueraren ***serbitizazioa*** balioa sortzeko aukera handia da bertako saltokiarentzat, zeinaren egitekoa baita auzokideekin batera “komunitatea egitea”, segmentu bakoitzari eta haren premiei egokituta.

Planak, beraz, hurbiltasuna eta zerbitzua garatu eta aberastu behar ditu, hurbileko tokiko merkataritzaren berezko indargune natural gisa.

V.- Ekintzailetza kudeatzeko paradigma berria.

Autoenplegua babestea izan da merkataritza-ekintzailetzaren inguruko lan-formula historikoa, baina, egungo testuinguruan, gero eta zorrotzagoa eta konplexuagoa da ekintzailetza hori. Hala, bizirik irauteko baldintza gisa, gero eta beharrezkoagoak ditu proiektu berritzaileak, bereiziak, negozio-eredu argiak, konpromiso profesionala...

Ekintzailetzaren kudeaketaren alderdi horrekin batera, alternatiba gisa, arian-arian ageri da ***lehiakor eta arrakastatsu izan diren merkataritza-esperientzien enpresa-hazkundea ere.*** Merkataritza-jarduera sustatzeko beste alderdi bat, sektorearen beraren bilakaerarekin batera (enpresa gero eta sendoagoak eta egitura gogorragokoak dira, soldatapeko enpleguaren dimentsio eta pisu handiagoarekin).

Bi bideak konbinatzeak ***(gero eta konplexuagoak, berritzaileagoak eta desberdinagoak diren merkataritza-proiektuak laguntzea eta bultzatzea + lehendik dauden merkataritza-enpresa lehiakorrak hazten laguntzea)*** eratzen du, hain justu, ekintzailetzaren kudeaketaren paradigma berria txikizkako merkataritza-sektorean.

VI.- Auzoen/eremuen irudia eta nortasuna

Tokiko merkataritza-guneen dinamizazioak publikoekiko nortasuna eta identifikazioa eskatzen du, gero eta zatikatuago baitaude. Bilbok erdigunetik (moda) auzoetara (hainbat aukera kasu bakoitzean), eta hainbat gunetako merkataritza-espezializazioko aukerak ere kontuan hartuz, dinamizazio-ahaleginari "***kontakizuna eta arima***" jarri behar zaizkio, eta landu beharrekoa da, halaber, komunitatea sortzeko eta bezeroekin konplizitatea sortzeko ahalegina ere.

VII.- Birbideratutako eta berritutako merkataritza-dinamizazioa

Elkarteen sareak auzoetan eta Bilboko erdialdean sustatutako kaleko hainbat jarduketen bidezko dinamizazioak haize berriak eskatzen ditu, garai berriak bizi diren heinean.

Eskariaren zatiketak, kontsumo-ohituren etengabeko aldaketak, bereizketan eta serbitizazioan lan egiteko beharrak, eta datuen kudeaketa adimendunerako teknologia berriek (CRM) hainbat aukera sortzen dituzte, eta horiek, halaber, bestelako lan-eremu bat irekitzen dute merkataritza-dinamizazio berritua eta birbideratua lortzeko (eskaera-segmentu desberdinetara).

VIII.- Kudeaketa publiko-pribatua

Azkenik, deskribatu dugunaren moduko agertoki konplexu batek, jakinik mugimenduan dagoela etengabe, ***formula berriak eskatzen ditu udaleko merkataritza-elkarteentzat***; apustu berriak behar dira eraldatzeko, esku hartzeko eta laguntzeko, bai edukiari dagokionez, bai hartzeko moduari dagokionez, bai haren mailari edo dimentsioari dagokionez.

3.2.- Eginkizuna, ikuspegia eta helburuak

BMPE2025 lankidetza publiko-pribaturako tresna bat da, eta haren ***EGINKIZUNA da udalerriko merkataritza-sektorearen lehiakortasun-posizioa eta Bilbo komertzialaren erakargarritasuna hobetzea eta indartzea, bai bilbotarrentzat, bai bisitarientzat. Hori guztia, testuinguru eta 2025rako horizonte konplexu eta ezegonkor batean***, dela ikuspegi sozioekonomiko orokorrei dagokienez, dela aldaketa eta joera sektorialei dagokienez. Hori horrela, kontuan izan behar da horiek guztiek enpresak eraldatzeko eta hiria merkataritzara egokitzeko premia piztuko dutela.

BMPE2025 planaren **IKUSPEGIAK**, haren kulturak eta ikuspegiak, lankidetza publiko-pribatura igortzen dute. Bide horretan, planteatzen den begiradak hainbat ezaugarri ditu:

- **Eraldatzailea**, sektorearen lehiakortasuna eta hiriaren erakargarritasuna hobetzeko, eraginkortasunean eta efizientzian oinarrituta.
- **Espazialki sentikorra**, hiriak biltzen dituen merkataritza-errealitate desberdinekiko, eta irekia zerbitzu ematen dion bere lurralde-ingurunearekin, jakinik haren erreferente dela.
- **Sektorialki kontzientea**, bai baitaki jarduera-adar batzuek eta besteek askotariko egoerak bizi dituztela, eta beharrezkoa dela hiri-ekonomiako gainerako jarduerekiko hibridazioa.
- **Berritzailea**, sektoreko elkarrizketarako eta lan partekaturako formula berrietara irekitzeari dagokionez.
- **Behetik gorantz** ulertzen du gobernantza, errealitate zehatzetik eraiki nahian; eta, aldi berean, **goitik beherantz**, osagarritasuna eta koherentzia integratzailea eman nahi die alderdiei.
- **Konprometitua**, Bilboko Udala animatzen duten ekonomia-, gizarte- eta ingurumen-jasangarritasunaren balioekin.
- **Eta zorrotza** inplikatutako eragile guztien ahaleginean.

Eginkizun eta ikuspegi horiek kontuan harturik, BMPE2025ek LAU HELBURU NAGUSI HANDI HAUEK planteatzen ditu:

- ***HIRIKO ERAKARGARRITASUNA ETA ADEITASUNA*:** Hirian **merkataritza-eredu ordenatu, erakargarri eta jasangarri bat eraikitzen laguntzea, Bilboren hiri-apustuarekin bat datorrena**:
    - Marka multinazional handien erakargarritasuna tokiko merkataritza bikainaren faktore bereizgarriarekin sinergikoki integratzea, hiri-kalitate handiko merkataritza-gune nagusi batean; gauza izango dena erosketa-erreferente bilakatzeko, hiri osorako ez ezik, eskualde-ingurune zabalago baterako ere.
    - Auzoetan bizitza-kalitatea, kohesio soziala eta gozamena bermatzeko nahikoa eta askotarikoa den hurbiltasuneko espazio-fokuei eutsiko die; ingurune atseginetan kokatuta egongo dira, sinergikoki integratuta hirugarren sektoreko gainerakoekin, eta hibridatzen eta aberasten dituen barruti bakoitzeko ekipamendu eta jarduera zibikoekin.

- ***LEHIAKORTASUNA:*** Merkataritza-sektorea lehiakortasunean modernizatzen laguntzea.
    - Digitalizazioa enpresetan irmoki sartzearekin batera, modernizazioa, erakunde gisa jardutea eta enpleguak indartzen ditu;
    - Produktuen eskaintza aberastuko duen eta bezeroei balioa eskainiko dien zerbitzu hobearen sorreraren alde eginez: "serbitizazioa"
    - Ekintzailetzatik, ondorengotzatik eta enpleguaren sorreratik, sektorearen etengabeko gaztetzeari lagunduz eta hori estimulatuz.

- ***HIRIA eta TOKIKO IDENTITATEA SUSTATZEA*** Komertzioaren bidez modu aktiboan laguntzea…
    - Hiri propio eta erakargarriaren irudia eta kontakizuna eraikitzen; Euskadiko eta estatuko erreferente gisa kokatzeko hiriko ekonomiari 360º dagokionez (merkataritza, kultura eta aisialdia), eta erakargarritasun turistikoa aberasten lagunduko duena.
    - barruti bakoitzeko herritarrek hurbiltasun- eta identitate-giroa sortzen, beren hurbileko bizitza-ingurunearekin; saltokiak eta merkatariak aktiboak eta ikusgarriak diren hurbiltasuneko eragile sozial bihurtuz, auzoaren etorkizunean integratuta; eguneroko uneetan eta bizimoduan.

- ***ELKARLAN PUBLIKO-PRIBATUAREN KUDEAKETA ERAGINKORRA*** Baldintzak sortzea hauetarako:
    - Sektore-elkarrizketa adierazgarria sustatzeko, sektorea mobilizatzeko gai izango dena, beharrezkoa den lehiakortasun-eraldaketaren inguruan; eta hiriko egokitzapen komertzialaren ahaleginen inguruan inplikatutako erakundeko eragileak lerrokatzeko.
    - Gobernantza-tresna egonkorrez, sistematikoez eta praktikoez hornitzeko, hiriko eta sektoreko eragile desberdinen ikuspegia txertatuko dutenak; merkataritzak behar duen zeharkako laguntza eta diziplina arteko laguntza eskaintzen dutenak; eta ezagutza eta adimen komertziala sortzeko gai direnak Planaren urteko garapena eta jarraipena pilotatzeko.

3.3.- Planaren Egitura

BMPE2025 planaren egitura lehen planteatutako printzipio gidarien gainean eraikia da, eta beste hainbeste lan-ardatzen bidez finkatutako lau helburu orokorri erantzuten die.

Lehen ardatza hiriko merkataritza-ereduarekin loturik dago, eta bi ikuspegi bereizi ditu. Lehenbizikoa **merkataritzaren eta hiri-espazioarekiko elkarrekintza fisikoaren arteko binomio historikoarekin** dago lotuta; bigarrenak, berriz, **mugikortasun jasangarriari** eta gure hiriek hurrengo urteetan izango duten aldaketa sakonari lotutako ikuspegi estrategikoa txertatzen du.

Hiri-espazioaren ikuspegitik, ildo bereiziak txertatzen dira, dela **merkataritza-gune nagusian edo hiriaren bihotzean merkataritza-erakargarritasuna indartzeko** (lau esku-hartze Abandoko, Indautxuko eta Zazpikaleetako proiektu eraldatzaileei lotuta), **dela auzo-bihotzen dinamismoari eta merkataritza-bizitzari eusteko** (lau esku-hartze). Era berean, hiri- eta merkataritza-eremuari buruzko neurrien bloke honetan, ekintza-ildo espezifikoak sartzen dira merkataritza-fatxadaren kudeaketa proaktiboa egiteko (hiru esku-hartze).

Mugikortasun jasangarriari dagokionez, planak lau lerro espezifiko biltzen ditu **azken miliako banaketa jasangarrirako soluzio logistikoak lantzeko, garraio publikoaren erabilera indartzeko eta merkataritza-lerrokatzea bilatzeko zamalanetarako guneen, TAO eremuen edo oinezkoentzako guneen araudi-berrikuspenarekin.**

Bigarren ardatza, omnikanalitatea eta modernizazio lehiakorra, ahalegintzen da, lehenik eta behin, tokiko merkataritza modu indibidualean (merkataritza-enpresak) eta kolektiboan (baterako proiektuak) **batzen**, **omnikanalitatearen paradigma berriarekin bat egiteko**. Hala, talka-plan modura lan egiten du, digitalizaziora modu integratu, eraginkor, modulatu eta koordinatuan bideratutako lau lerroren gainean. Beharrezko bultzada digitalaz gainera, planak ez du alde batera uzten **negozio-eredua lantzeko premia eta *core business*** ereduaren gainean lan egiteko beharra, tutoretza lehiakorreko programa baten eta gure saltokietan serbitizazioari eta erosketa-esperientzia bikainari buruzko lan proaktiboaren bidez.

Azkenik, bigarren ardatz honek **birdimentsionatzea** babesten du, "*enpresa-muskulua* irabaztera" bideratutako ikuspegiaren bidez, bai eta **ekintzailetza** ere, beste hiru ildo espezifiko baliatuz.

Hirugarren ardatzak (Bilbo Erosketa Hiri gisa sustatzea), lehenik eta behin, **komunikazio- eta marketin-estrategiak planteatzen ditu bi mailatan**, komunitatea sortzeko: **Bilbo Komunitatea,** kontakizun integratu eta integratzaile baten bidez, eta **Auzoen Komunitatea**, Bilboko auzo bakoitzeko bizilagunen sinbologia eta kontakizun partekatuan oinarrituta.

Era berean, ezinbestekoa da **merkataritza-dinamizazio berritua eta segmentatua lantzea**. “Kaleko ekitaldietatik CRMra” lelopean, lau esku-hartzeren bidez sartu da premia estrategiko hori planean, eta horien artean dago tokiko kontsumoa bultzatzea “bonu-formulen” bidez, horiek ere berritzaileak diren aldetik.

Merkataritzaren berezitasunaren eskutik eta Bilbo Hiria markaren aterkipean –proiekzio handiko marka, dela estatuan, dela nazioartean–, planak bi ildo ezartzen ditu merkataritzaren eta turismoaren uztarketa indartzeko.

Azken eta laugarren ardatzak (lankidetza publiko-pribatua hobetzea) bi ildo biltzen ditu **elkarteak berrabiarazteko eta artikulatzeko**, haien errefortzu eta modernizazio propioaren bidez (behetik gorantz) eta elkarte-ehunari berari laguntzeko kudeaketa-egiturak kontzentratzearen eta arrazionalizatzearen bitartez (goitik behera). Era berean, beharrezkoa da hainbat erakunde-mailatako merkataritza-politikak optimizatzea, udalerriei dagokienez.

COVIDak testuinguru disruptibo bat ekarri du, berez aldakorra eta likidoa den agertoki batean. Testuinguru horrek eskatzen du, halaber, **zentzuz eta azkar erreparatzea kontsumo-ohiturei –merkataritza-eskaria–, bai eta enpresa-sare komertzialean bertan izandako eraldaketei ere.**

Azkenik, asmo handiko plan luze bat garatzeko, **jarraipen formala, dinamikoa eta eraginkorra egin behar da, lidergo publikoaren beraren bidez eta Merkataritzako Udal Foro baten bidez (BMPE2025 Gobernantza).**

BMPE2025 planaren egitura

BMPE PLANA

4

ardatzak

1. **HIRIKO MERKATARITZA EREDUA**
   HIRIGINTZA eta MUGIKORTASUNA: laneko irizpideak eta proiektuak asmatzeko orientabideak.
2. **OMNIKANALITATEA ETA MODERNIZAZIO LEHIAKORRA**
   Talka Plana (banakakoa eta taldekoa)
3. **BILBO MERKATARITZA-, KULTURA- ETA AISIALDI-HIRI GISA SUSTATZEA**
   Komunikazioa, marketina eta dinamizazioa
4. **LANKIDETZA PUBLIKO-PRIBATUA HOBETZEA**

12 EREMU

33 EKINTZA-ILDO

3.4.- Ekintza-ildoen eta lehentasunen errepertorioa

1. ARDATZA.- HIRIKO MERKATARITZA-EREDUA

A.- HIRIGUNEA ETA MERKATARITZA

A.1.- HIRI-BIHOTZAREN ERAKARGARRITASUNA ETA BIZITZA (MERKATARITZA-GUNE NAGUSIA)

		Lehentasuna
A.1.1.-	Abando: arreta-fokua Kale Nagusitik merkataritza-ardatz osagarrietara irekiz	**Inpaktu handia**
A.1.2.-	Indautxu: Basurtu, Errekalde eta Abando lotzen dituen korridorea	**Inpaktu handia**
A.1.3.-	Itsasadarraren aurrealdea: Abandon sartzeko korridoreak + merkataritza-espezializazioko espazioak	**Inpaktu handia**
A.1.4.-	Zazpikaleak: Esku-hartze bereziak	**Inpaktu handia**

A.2.- AUZO-BIHOTZEN ERAKARGARRITASUNARI ETA BIZITZA KOMERTZIALARI EUSTEA

		Lehentasuna
A.2.1.-	Merkataritzako eta hirugarren sektoreko jardueren ardatzak sendotzea	**Eraldatzailea**
A.2.2.-	Hurbileko merkataritza-kornerrak, oso merkataritza-dentsitate txikiko eremuetan	**Eraldatzailea**
A.2.3.-	Hornidura-merkatuen sareko espazioen eguneratze orokorra	**Inpaktu handia** **Eraldatzailea**

A.3.- MERKATARITZA-FATXADAREN KUDEAKETA PROAKTIBOA

		Lehentasuna
A.3.1.-	Etxabe komertzialen hirugarren sektoreko erabilerak	**Inpaktu handia** **Eraldatzailea**
A.3.2.-	Open Data komertziala: Alokairuen mapa dinamikoa, Bilboko merkataritza-guneen arabera, Bilboko merkataritza-adimenaren aukeren erakusgarri.	**Osagarria**
A.3.3.-	Hutsik dauden saltokiak tratatzeko terapiak	**Osagarria**

B.- MUGIKORTASUN JASANGARRIA ETA MERKATARITZA

		Lehentasuna
B.1.-	Konexio- eta disuasio-aparkalekuak + Garraio publiko jasangarria bultzatzea	**Eraldatzailea / osagarria**
B.2.-	Aparkalekuei eta haien okupazio-mailari buruzko informazio-sistema integratua denbora errealean	**Eraldatzailea / osagarria**
B.3.-	Zamalanetarako guneak eta baldintzak, TAO eremuak eta oinezkoentzako guneak aztertzea	**Eraldatzailea / osagarria**
B.4.-	Azken miliako banaketa jasangarrirako soluzio logistikoak	**Inpaktu handia**

2. ARDATZA.- OMNIKANALITATEA ETA MODERNIZAZIO LEHIAKORRA

A.- DIGITALIZAZIOA BULTZATZEA

A.1.- DIGITALIZAZIO INDIBIDUALA

		Lehentasuna
A.1.1.-	Bultzada digital indibidualeko programa (enpresak)	**Inpaktu handia +**

A.2.- DIGITALIZAZIO KOLEKTIBOA

		Lehentasuna
A.2.1.-	Proiektu digital partekatuak	**Inpaktu handia +**
A.2.2.-	4.0 elkarte-ehuna	**Inpaktu handia +**
A.2.3.-	Merkataritza eta Smart Citya	**Eraldatzailea / osagarria**

B.- ENPRESEN BERRIKUNTZA ETA LEHIAKORTASUNA

		Lehentasuna
B.1.-	*One to one* lehia-tutoretza	**Inpaktu handia**
B.2.-	Serbitizazioa + bikaintasuneko erosketa-esperientzia	**Inpaktu handia**

C.- ENPRESAK BIRDIMENTSIONATZEA ETA EKINTZAILETZA

		Lehentasuna
C.1.-	Enpresa-hazkundeari laguntza selektiboa emateko programak bultzatzea	**Inpaktu handia Eraldatzailea**
C.2.-	Enpresa-transmisio tradizionaleko prozesuen aldaerak	**Osagarria**
C.3.-	Espezializazioko hiri-barrutiak: gaikako enpresa-ekimenak sustatzea + hutsik dauden lokalak optimizatzea	**Osagarria**

3. ARDATZA.- BILBO MERKATARITZA-, KULTURA- ETA AISIALDI-HIRI GISA SUSTATZEA

A.- KOMUNIKAZIOA ETA MARKETINA

		Lehentasuna
A.1.-	Bilbo Komunitatea	**Inpaktu handia +**
A.2.-	Auzoen Komunitatea	**Inpaktu handia**

B.- MERKATARITZA-DINAMIZAZIO BERRITUA

		Lehentasuna
B.1.-	Dinamizazioa berritzea: kaleko ekitaldietatik CRMra • Segmentatutako dinamizazio-jarduerak bultzatzea • Dinamizazio-kanpainak lehiakortasun-dinamiken zerbitzura erabiltzea. • CRM asoziatiboko jarduera pilotuak pixkanaka bultzatzea (A2C) • Dinamizazio kolaboratiboa: merkataritza eta zerbitzuen hibridazio-ekimenak	**Inpaktu handia**
B.2.-	Tokiko kontsumoa sustatzeko lankidetza-tresnak: Bonobilbao kanpainarekin aurrera egitea	**Inpaktu handia Eraldatzailea**

C.- MERKATARITZA ETA TURISMOA

		Lehentasuna
C.1.-	Merkataritza eta turismoa binomioa • Erosketa-turismo berezia • Biotip eta Bilboko Merkatariak	**Inpaktu handia Eraldatzailea**

4. ARDATZA.- LANKIDETZA PUBLIKO-PRIBATUA HOBETZEA

A.- ELKARTEAK BERRIRO BULTZATZEKO ETA ARTIKULATZEKO PROGRAMA

		Lehentasuna
A.1.-	Elkarteak modernizatzea eta indartzea	**Inpaktu handia +**
A.2.-	Elkarteei laguntzeko kudeaketa-egiturak kontzentratzea eta arrazionalizatzea	**Inpaktu handia**
		Eraldatzailea

B.- LURRALDEKO ETA UDALERRIKO MERKATARITZA-POLITIKA INSTITUZIONALAK OPTIMIZATZEA

		Lehentasuna
B.1.-	Udalerrian eragina duten politika instituzionalen koordinazioa eta eraginkortasuna hobetzea.	**Inpaktu handia**

C.- BILBAO RETAIL ADIMEN LEHIAKORRA

		Lehentasuna
C.1.-	Hiri-ekonomiaren tokiko behatokia + urteko txostena	**Inpaktu handia**
		Eraldatzailea

D.- BMPE2025 GOBERNANTZA

		Lehentasuna
D.1.-	BMPE2025, lidergoa eta gobernantzarako foroak • Hiria eraldatzen duten merkataritza-proiektuen lidergo publikoa • Merkataritzako Udal Foroa	**Inpaktu handia**
		Eraldatzailea

3.5.- Ekintza-ildoen xehetasuna

3.5.1.- 1. ardatza: Hiriko merkataritza-eredua

A.- HIRIGUNEA ETA MERKATARITZA

A.1.- HIRI-BIHOTZAREN ERAKARGARRITASUNA ETA BIZITZA (MERKATARITZA-GUNE NAGUSIA)

Garrantzitsua da trakzio-efektua izango duen merkataritza-gune erakargarri bat sortzea...

- Merkataritza globalaren eta tokiko komertzioaren presentzia konbinatuko eta orekatuko dituena, hainbat publikoren beharretara bideratutako erosketa fisikoaren esperientzia bultzatzeko.
- Merkataritza-ingurune ordenatu eta jasangarri batean.

A.1.1.- Abando: arreta-fokua Kale Nagusitik merkataritza-ardatz osagarrietara irekiz

a) Deskribapena eta justifikazioa: *Kale Nagusiko ardatzean (merkataritza globalaren erakusleihoa) bizitako globalizazio-prozesuak tokiko merkataritza ardatz paraleloetarantz eta lotutako hiri-bilbetarantz bultzatu du.*

Hiriko bertako merkataritza-eredua izateko, merkataritza-eskaintza multinazional traktorearekin batera eta harekin sinergia gordez*, ezinbestekoa da fokua irekitzea, eta adeitasuna hobetzeko ahaleginak egin behar dira tokiko eskaintzaren babeslekuak merkataritza-gune osagarri horietara zabaltzea (ardatz paraleloak eta horien konexio-bideak), kalitate zabalagoko eta hedatuagoko merkataritza-zentralitateko espazio bat eratzeko, eta, hala, Kale Nagusiaren trakzio-ahalmena bertako komertzioaren mesedetan optimizatzeko.*

Agertoki horretan, Rodríguez Arias eta Colón de Larreategi merkataritza-gune naturaleko bektore gisa ageri dira, Kale Nagusiaren osagarri, haren alde batean eta bestean; eta Astarloa, Diputazioa, Portuko markesa, Ercilla (besteak beste), berriz, haien arteko lotura-bideak eta oinezkoen merkataritza-fluxuak banatzeko bideak. Nafarroa kaleak jokatuko luke Kale Nagusia Zazpikaleetara lotzeko eta irradiatzeko eginkizun hori.

Kale Nagusiarekin paraleloan eta konektatuta dauden espazio horiei balioa emateko eta, hala, hiri-eremu zabalago baterako haren polaritatea eta erakarpen-gaitasuna optimizatuko duten merkataritza-zirkuituak sortu ahal izateko, ardatz horiek mimatu egin behar dira hiri-estandarren kalitateari dagokionez, oinezkoen protagonismoa eta erosotasuna areagotu daitezen horietan, eta, oro har, hiri-esperientzia komertzial erakargarri trinko bat bultzatzeko, horrela eratzen den hiri-bilbe osoan. Horrek hainbat mailatako esku-hartzeak ekar ditzake foku horien inguruan (espaloiak zabaltzea, aparkalekuak murriztea, kale batzuk oinezkoentzat gaitzea edo ibilgailu eta oinezkoentzat batera, seinaleak hobetzea...). Finean, aukera ugari daude, behetik gorako prozesu batean identifikatu, definitu eta abian jarri daitezkeenak. Hartara, Plan Estrategikoa garatzeko urteko plan operatiboetan jaso daitezke gai horri buruz dauden proposamen eta ideiak, aldez aurretik partekatu, iragazi eta egokitu ondoren, haien interesa, bideragarritasuna eta egingarritasuna kontuan izanik. Hala, Barruti Kontseiluaren bidez bideratuko direla bermatu eta erraztuko da (ikus 4. ardatza, D.1 lidergoa eta gobernantzarako foroak).

b) Inplikatutako agenteak:

Liderrak: Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

Kolaboratzaileak:

- Obrak, Hiri Plangintza eta Proiektu Estrategikoak (Bilboko Udala).
- Mugikortasun eta Jasangarritasuna (Bilboko Udala)
- Bilbao Dendak
- Bilbao Centro elkartea

Jarraipena: Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

c) Lehentasunak:

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
2021eko esku-hartze ardatz edo fokuen hautaketa/hasierako plangintza egiteko azterketak; eta 2023ko ondorengo doikuntza/eguneratzea	X		X		
Planteatutako esku-hartzeak gauzatzea/garatzea 2021-2025		X	X	X	X

e) Jarraipeneko aurretiazko adierazleak

- **Fisikoa:** Planifikatutako eta/edo eguneratutako esku-hartzeen kopurua; urtean egindako jarduketen kopurua
- **Ekonomikoa:** Egikaritutako urteko aurrekontua; ekintza bakoitzeko urteko batez besteko aurrekontua; ekintza bakoitzeko urteko gehieneko aurrekontua; ekintza bakoitzeko urteko gutxieneko aurrekontua.

A.1.2.- Indautxu: Basurtu, Errekalde eta Abando lotzeko korridorea

a) Deskribapena eta justifikazioa:

Indautxuko zenbait gunek merkataritza-indarra galdu dute, eta Basurtuko ekipamendu- eta bizitegi-kontzentrazioa gero eta handiagoa da. Ospitaleko, kiroletako eta unibertsitateko ekipamendu klasikoei Garellanoko bizitegi-hedapen oso garrantzitsua gehitu zaie berriki, eta Termibus berriak eta lotzen duen intermodalak kanpoko harreraren bultzada ekarriko dute orobat. Testuinguru horretan, Basurtu eta Abando Indautxuren bidez lotzeko korridore atseginak eta erakargarriak bultzatzea aukera polita da Indautxurentzat, joerak leheneratzeko eta posizioa biziberritzeko. (Hori guztia Abandoko geltokiko trenbideen gaineko espazio berritik etorkizunean sartzeko ardatzen esparruan interpretatzen da).

Etorkizuneko Maria Diaz de Haro ardatza errebalorizatzea, oinezkoentzako lotura eta bizitza zibikoari dagokienez; edo Sabino Arana arteria handiak sortzen dituen hesi- eta haustura-efektuak leundu ahal izatea oinezkoentzat puntu jakin batzuetan. Bi horiek lan-esparruak dira oinezko eta herritarrentzat, eta, hala, espazio horiek guztiak iragazkorragoak izan daitezen elkarren artean; hala, lortuko da horiek oinezkoentzat erakartzea eta, horrenbestez, merkataritza-potentziala areagotuko da.

Era berean, Errekalde eta Abandoren arteko konexioa herritarrentzat erakargarriago eta arinago egiteak eragingo luke barruti horrek Indautxurentzat duen merkataritza-ahalmena optimizatzea. Indautxuko sarbideetan (Manuel Allende, adibidez) oinezkoak protagonismoa eta erakargarritasuna irabazteko izan ditzakeen esku-hartzeek eta Autonomiako zirkulazio-arteriak sartzen dituen bereizketa-puntu jakin batzuk leuntzeak, neurri handi batean, errepikatu egiten dute aurrez Basurturen kasuan deskribatutako aukera-egoera, eta espazio horietako batzuen balioa handitzeko aukerak irekitzen dituzte, merkataritzari dagokionez.

Horrek guztiak hainbat mailatako esku-hartzeak ekarriko ditu foku horien inguruan; horiek guztiak identifikatu, definitu eta urteko plan operatiboetan jaso beharko dira, eta gobernantza-esparruan bideratu behetik gora (Barrutiko Kontseilua, eta abar).

b) Inplikatutako agenteak:

Liderrak: Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

Kolaboratzaileak:

- Obrak, Hiri Plangintza eta Proiektu Estrategikoak (Bilboko Udala)
- Mugikortasun eta Jasangarritasuna (Bilboko Udala)
- Bilbao Dendak
- Bilbao Centro eta Basurto elkarteak

Jarraipena: Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

c) Lehentasunak:

Inpaktu

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
2021eko esku-hartze ardatzen edo fokuen hautaketa/hasierako plangintza egiteko azterketak; eta 2023ko ondorengo doikuntza/eguneratzea	X		X		
Planteatutako esku-hartzeak gauzatzea/garatzea 2022-2025		X	X	X	X

e) Jarraipeneko aurretiazko adierazleak

- **Fisikoa**: Esku-hartze planifikatuak (bai/ez) eta/edo eguneratuak (bai/ez)
- **Ekonomikoa**: Urteko aurrekontu egikaritua

A.1.3.- Itsasadarraren aurrealdea: Abandon sartzeko korridoreak + espezializazio komertzialeko espazioak

a) Deskribapena eta justifikazioa: *Bilboko itsasadarraren aurrealdeak, bisitariei eta turistei harrera egiteko gune gisa, eta Guggenheimen inguruan ikusgarritasun handiena duen mugarria izanik, erraztasunak eta estimuluak aurkitu behar ditu Abandoko bilbean sartzeko, merkataritzaren aldetik optimizatua izateko, hasitako ahaleginen ildotik. Modu osagarrian, ingurune horretako arte-, diseinu- eta dekorazio-merkataritzaren kontzentrazio erlatiboak soluzio natural bat aurki lezake diseinuaren, artearen eta horien eratorrien inguruan espezializatutako merkataritza-barruti bat topatuz gero; horretan lagungarri izan daiteke etorkizunean aurreikusitako Arte Ederren museoaren eraberritzea/handitzea.*

Iparragirre kaleak irekitako bidearen ildotik, beharrezkoa litzateke oinezkoen hiri-fluxu eta -ibilbide erakargarriak bultzatzen jarraitzea, itsasadarraren aurrealdea Kale Nagusiarekin lotzeko; era berean, hiri-mugarrien (Guggenheim, Arte Ederrak, etab.) zeharkako ikuspena eta konexioa bultzatzen da, eta horrek aukera emango du merkataritzaren aldetik errebalorizatutako espazioak garatzeko baldintzak sortu daitezen, betiere produktu desberdinduen eta modaren osagarri gisa, horixe baita Bilboko hiri-bihotz tradizionalaren ezaugarria.

Gaur egungo fokuen artean dauden espazioei balioa emateko ahalegin horrek (zibikoa, itsasadarra eta merkataritza/Kale Nagusia) eskatuko du ardatz edo foku zehatzak pixkanaka identifikatzen joatea hirigintzaren aldetik esku hartzeko, modurik egokienak eta egingarrienak lortzeko kasu bakoitzean; hala, lortu nahi da oinezkoari protagonismo, erosotasun eta igarotzeko erraztasun/erakargarritasun handiagoa ematea. Halaber, pixkanaka eta zuhurtziaz egindako apustu batean, lorpenak aztertu eta baloratuko dira, eta herritarren portaeren bilakaerarekin batera joango dira asetzen.

Lan-ereduak urteko plan operatiboetara eta Barrutiko Kontseiluetara bidaltzen du berriro.

b) Inplikatutako agenteak:

Liderrak: Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

Kolaboratzaileak:

- Obrak, Hiri Plangintza eta Proiektu Estrategikoak (Bilboko Udala)
- Mugikortasun eta Jasangarritasuna (Bilboko Udala)
- Bilbao Dendak
- Bilbao Centro elkartea
- Kultura eta Turismoa (Bilboko Udala)

Jarraipena: Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

c) Lehentasunak:

Inpaktu handia

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
2021eko esku-hartze ardatz edo fokuen hautaketa/plangintza egiteko azterketak; eta 2023ko ondorengo doikuntza/eguneratzea	X		X		
Planteatutako esku-hartzeak gauzatzea/garatzea 2021-2025		X	X	X	X

e) Jarraipeneko aurretiazko adierazleak

- **Fisikoa**: Esku-hartze planifikatuak (bai/ez) eta/edo eguneratuak (bai/ez)
- **Ekonomikoa**: Urteko aurrekontu egikaritua

A.1.4.- Zazpikaleak: Esku-hartze bereziak

a) Deskribapena eta justifikazioa:

Zazpikaleek merkataritza-indarra galdu izanaren arrazoia da merkataritza-erreferente handiak irten izana (enpresa-ekimen txikiek partzialki soilik ordezkatu dituzte); eta arrazoien artean ageri da, halaber, ostalaritza-dentsitate jakin batetik aurrera konplexua dela ostalaritzak merkataritzarekin duen bizikidetza. Testuinguru horretan, Zazpikaleetako esku-hartzeak eskatzen du, batetik, hirigintza- eta merkataritza-arloko lanak egitea, eta, bestetik, Merkataritza Suspertzeko Programa Integral bat eta Erriberako Merkatuan garrantzi handiko esku-hartzeak diseinatzea, trakzio-erreferente gisa.

a) ***Zazpikaleetako Merkataritza Suspertzeko Programa Integrala:****: Espazioan ardaztutako esku-hartze gisa planteatzen da, Zazpikaleak Plan Estrategikoan planteatutako ekimen eta proposamenen esperimentazio integratuko esparru espezifiko bat izan daitezen ardatz guztietan (merkataritza eta hirigintza, turismo-hibridazioa, digitalizazioa eta lehiakortasuna, enpresak birdimentsionatzea eta ekintzailetza, dinamizazioa, komunikazioa, ostalaritzaren saturazio-maila ordenatzea, eta abar). Proposatutako neurri orokorren nolabaiteko pilotatze-gune bat edo planteatutako ekimenen laborategia, neurri horiek merkataritza suspertzen lagun dezaten.*

b) ***Erriberako merkatua: "bidea aldatuz****": Erriberako Merkatuaren egoerak ez du optimizatzen komertzialki haren irudi enblematikoa, itsasadarrera ematen duen hiri-mugarri gisa. Halaber, ez dator guztiz bat hornikuntza-merkatuen egungo joerekin; hori horrela, merkataritza-esparrua indartzea planteatzen da, bai eguneroko jardueraren sustapenean, bai marketin estrategikoaren plangintzan.*

Haren merkataritza-dimentsioa indartzea, eta, bultzada hori baliatuta, eguneraketa eta reestyling fisikoa sustatzea. Halaber, elikaduraren eta ostalaritzaren alorrean berriro ere funtzional bilakatzea:

- ***Egungo eskaintzan merkataritza-bikaintasuna*** *dinamizatuz.*
- *Bertako produktuaren logikak merkataritzan eta ostalaritzan duen protagonismoa****, km0 eta nekazaritzako elikagaien sektorearekiko lotura.***
- *Nekazaritza eta elikadurako kulturaren (produktua, ekoizleak eta elaboratzaileak) eta euskal kultura gastronomikoaren (sukaldaritza) arteko topagune gisa duen irudia indartzea, eta, orobat,* ***hiriko elikadura-estrategiaren erreferente nabarmena izatea****, elikadura osasungarriaren egungo balioetan oinarrituta (sozializazio-gela).*
- ***Azoka Adimendunaren*** *kontzeptua bultzatzea, merkatuetan soluzio teknologiko adimendunak garatzeko puntua den aldetik (argiztapena, klimatizazioa, hondakinen tratamendua, online salmenta, km0ko vending-guneak, etab.).*
- *Merkataritza-giroan integratzea eta sinergia indartzea Zazpikaleekin eta Bilbo Zaharrarekin*

b) Inplikatutako agenteak:

Liderrak:

- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)
- Bilbao Zerbitzuak – Erriberako Merkatuko Handizkarien Elkartea
- Bilboko Zazpikaleetako Merkatarien Elkartea + Zazpikaleetako Saltoki Bereziak

Kolaboratzaileak:

- Obrak, Hiri Plangintza eta Proiektu Estrategikoak (Bilboko Udala) + Hiri Berroneratzea (SURBISA)
- Mugikortasun eta Jasangarritasuna (Bilboko Udala)
- Bilbao Dendak
- Herritarren Segurtasuna (Bilboko Udala)
- Zerbitzu eta Bizi Kalitatea (Espazio Publikoa), Bilboko Udala

Jarraipena: Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

c) Lehentasunak:

Inpaktu

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
Zazpikaleetako Merkataritza Suspertzeko Programa Integrala adostea eta diseinatzea	X				
Erriberako merkatua eraldatzeko proiektua adostea eta diseinatzea	X				
Bi proiektuen bitarteko ebaluazioa			X		
Bi proiektuak egikaritzen joatea 2022tik 2025era		X	X	X	X

e) Jarraipeneko aurretiazko adierazleak

Zazpikaleak suspertzea

- **Fisikoa:** Zazpikaleetako Merkataritza Suspertzeko Programa Integralaren definizioa (bai/ez); gidaturiko ekintzen kopurua eta mota
- **Ekonomikoa: Erriberako merkatuko** eta Zazpikaleetako Programak duen urteko aurrekontu-inpaktua
- **Fisikoa:** Erriberako Merkatua Eraldatzeko Proiektuaren definizioa (bai/ez); planaren urteko aurrerapen-maila (%)
- **Ekonomikoa**: Urteko aurrekontu-egikaritzea

A.2.- AUZO-BIHOTZEN ERAKARGARRITASUNARI ETA BIZITZA KOMERTZIALARI EUSTEA

A.2.1.- Merkataritzako eta hirugarren sektorearen jardueraren ardatzak sendotzea

a) Deskribapena eta justifikazioa: *Erdiguneko Merkataritza Eremuan egindako lanen helburua bertako hiriko polaritate- eta bero-fokuak optimizatzea da (enpresa komertzial handiak, hiritarren fluxu handiak dituzten monumentu edo kultura arloko mugarriak eta abar) fluxu horiek alboko beste gune batzuetara "irekiz" eta haien artean erosketako zirkuituak eta konexioak sortuz berotasun komertzial hori "hedatzeko" eta, hala, interes komertzialeko eremua zabaltzeko asmoz. Bien bitartean, aldiz, auzoek oso ezberdinak diren lan-ikuspegiak eskatzen dituzte.*

Auzoen kasuan, pixkanaka gutxitzen ari den edo oso txikia den eskaintza komertziala eta erakarguneak sortzeko (polaritatea) gaitasun txikiagoa dela eta, beharrezkoak dira hauek:

- ***Begirada berotasun komertzialeko egungo foku edo guneetan pilatzea hirigintzako estandarrak hobetzeari eta/edo mantentzeari dagokionez, horren bidez inguruko bizilagunentzako erakargarritasuna areagotzen edo ari eusten laguntzeko. Horrenbestez, helburua da "auzoko egungo gune komertzialetan indartzea".***
- ***Eta berean, ahal den neurrian, kontzentrazio komertzialeko guneak auzoko polaritate zibikoko, aisialdiko eta zerbitzu anitzetako ekipamenduekin bateratu nahi dira merkataritza-hirugarren sektorea eta bizitza zibiko eta komertziala atzeraelikatzekoaren arteko hibridazio-dinamikan (ikus Ardatz honetako A.2.3 ekintza-lerroa).***

Hala, saltokien dispertsioa saihestearekin lotutako irizpide komertziala aintzat hartuta eta egungo kontzentrazio-fokuak bultzatzeko asmoz, ***lehendik dauden hirugarren sektoreko eta merkataritzako ardatz/foku horien hiri-kalitatearen arabera*** *lan egitea proposatu dugu:* ***Bero komertzialeko foku horien hiriko estandarren kalitatea hobetzeko eta mantentzeko programa jarraitua asmatzea eta garatzea, oinezkoen (gertuko kontsumitzailea) egonaldiko, zirkulazioko eta sarbideko erakargarritasuna eta erraztasuna sendotu ahal izateko;*** *bestalde, zonalde horietan, egokitzat joz gero, Planeko beste ekintza-lerro batzuetatik erator daitezkeen (espazio horri dagokionez) ekimen esanguratsuak fokalizatzea hutsik dauden lokalekin, ekintzailetzarekin edo foku/ardatz horretatik abiatuta egin beharreko errefortzurako lagungarriak izan daitezkeen beste gai batzuekin lotuta.*

Abiapuntu gisa, BMPE2025ek dagoeneko sortu du egoera eta portaera komertzialari buruzko auzo bakoitzerako lehen gogoeta. Era berean, hausnarketa horrek hasiera batean laneko fokuek bideratu beharko lituzketen kontzentrazio komertzialeko espazio-fokuen identifikazioa jasotzen du. (Ikus 2. Laneko koadernoa - Barrutien araberako begirada: bertan daude kokatuta egungo merkataritzako ardatzak / guneak).

Aurrez partekatutako, iragazitako eta zehaztutako proposamenak (egoteko ekipamenduak, argiztapena, hirigintzako estandarren birgaitzea eta oinezkoentzako bihurtzea eta abar) auzoz auzo sortuta, esku-hartzeen bilduma lortuko dugu eta, irizpide horren arabera, Plan Estrategikoko Urteko Plan Operatiboetan ondoz ondo txertatu ahal izango dira eta horien artean lehentasunak ezarri, gero Barrutiko Kontseiluen bidez bideratu eta kudeatu ahal izateko.

b) Inplikatutako eragileak:

Liderrak Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

Kolaboratzaileak:

- Obren, Hiri Plangintzako eta Proiektu Estrategikoen saila (Bilboko Udala) + Hiri Berroneratze Saila (SURBISA)
- Mugikortasun eta Jasangarritasun saila (Bilboko Udala)
- Bilbao Dendak
- Zonaldeko merkataritza-elkarteak

Jarraipena: Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

c) Lehentasunak:

Eraldatzailea

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
Ardatzen edo esku-hartze fokuen hasierako hautaketa/plangintza 2021ean eta ondorengo doiketa/eguneraketa 2023an	X		X		
Planteatutako esku-hartzeak gauzatzea/garatzea 2022-2025		X	X	X	X

e) Jarraipenerako aurretiazko adierazleak

- **Fisikoa:** Planeatutako eta/edo eguneratutako esku-hartze kopurua: garatutako urteko jarduera kopurua; esku hartutako auzo kopurua; auzo bakoitzeko esku-hartze kopurua
- **Ekonomikoa:** Gauzatutako urteko aurrekontua; ekintza bakoitzeko urteko batez besteko aurrekontua; ekintza bakoitzeko urteko gehieneko aurrekontua; ekintza bakoitzeko urteko gutxieneko aurrekontua.

A.2.2.- Hurbileko merkataritza-kornerrak, oso merkataritza-dentsitate txikiko eremuetan

a) Deskribapena eta justifikazioa: *Dentsitate komertzial oso baxuko eremuetara bideratuta, eta bizitza-kalitateko eta kohesio sozialeko berme gisa gutxieneko eskaintza ziurtatzeko, Hurbileko Kornerrak sortzea planteatu da. Auzo/zonaldeko hirugarren sektoreko eta merkataritzako eskaintzaren eskasia arinduko lukeen eskaintza egonkorra sortzeko asmoarekin "behin-behineko baimena duten saltokiak" dituzten foku edo eremu txikiak.*

Horrenbestez, gertutasuneko eskaintza errazten duten tresnatzat hartzen dira halakorik ez dagoen egoeretan; ondorioz, horrekin lotutako posizio publikoak (zoru publikoa eta/edo birgaitze-lanei eta betetzeari laguntza ematea) ***garapena sustatuko luke ekintzailetzari laguntza emateko beste programa batzuekin batera, besteak beste.***

Garatu ahal izateko, beharrezkoa izango da aurrez behar maila baloratzea; kokapena egokia den ala ez; kasu bakoitzerako esku-hartze ereduaren diseinua / egokitzapena; eta, amaitzeko, haren denbora mailako pilotaje publikoa egitea formatu autonomoan (ez tutorizatua) jasangarria litzatekeen baloratzeko eta/edo,, dagokionean, lotutako doiketak aztertzeko.

b) Inplikatutako eragileak:

Liderrak Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

Kolaboratzaileak:

- Obren, Hiri Plangintzako eta Proiektu Estrategikoen saila (Bilboko Udala) + Hiri Berroneratze Saila (SURBISA)
- Bilbao Dendak
- Zonaldeko merkataritza-elkarteak

Jarraipena: Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

c) Lehentasunak:

Eraldatzailea

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
Dentsitate komertzial txikiko esparruetan, behar-foku potentzialak aztertzea; esku-hartzearen interesa/egingarritasuna baloratzea. Pilotajerako eredua diseinatzea		X			
Dagokionean, esperientzia pilotua hautatzea eta garatzea			X	X	
Balorazioa eta dagokionean... Esperientzia interes potentzialeko beste laneko foku batzuetara bideratzea				X	X

e) Jarraipeneko aurretiazko adierazleak

- **Fisikoa:** Bideragarritasunaren/egingarritasunaren azterketa egitea (Bai/Ez); Esperientzia pilotua hautatzea (Bai/Ez); Esperientzia pilota garatzea (Bai/Ez); Transferentziako erabakia/Esperientzia pilotua errepikatzea (Bai/Ez)
- **Ekonomikoa:** Aurretiazko azterketen kostua; gauzatzearen kostua, kostua(irabaziaren estimazio kualitatiboa (inguruko hiritarren asebetetzea)

A.2.3.- Hornidura-merkatuen sareko espazioen eguneratze orokorra

a) Deskribapena eta justifikazioa: *Polaritate komertzialeko mugarri gisa Erriberako Merkatuari lotutako eta, gertutasuna dela eta, Zazpikaleak eta Bilbo Zaharra biziberritzeko osagarri diren proposamen espezifikoez gain,* ***hornidura-merkatuen sarea eguneratzeak eta modernizatzeak auzo ugarietako hiri mailako egitura komertzialari eta bertako bizilagunen bizi-kalitateari eusteko balio handia hartzen du.***

Auzoetako merkatuak "eguneratzeko" plana *prestatzea. Plan horren arabera, merkatuen gertutasuneko eskaintza beste erabilera eta zerbitzu batzuekin bateratuta egongo da eta anitza eta egungoa izango da. Ekipamenduetan produktu freskoen eskaintzak bizi duen jaitsiera dela eta (gero eta gehiago dira hutsik dauden postuak), beharrezkoa da horietan produktu freskoek izan beharko luketen dimentsionamendua berriro aztertzea; hau da, eskaintza hori beste zerbitzu-jarduera batzuekin, eta gertuko bezeroentzako gertuko beste zerbitzu eta erabilera batzuekin bateratzeko aukera aztertzea.*

b) Inplikatutako eragileak:

Liderrak
- Bilbao Zerbitzuak
- Handizkarien elkartea/kolektiboa

Laguntzaileak:
- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)
- Bilbao Dendak
- Inplikatutako eremuko elkarteak

Jarraipena: Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

c) Lehentasunak:

Inpaktu handia – Eraldatzailea

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
Hornidura-merkatuetako hasierako egoeraren azterketa eta esku-hartzeen plana	X				
Gauzatzea/garapena		X	X	X	X

e) Jarraipeneko aurretiazko adierazleak

- **Fisikoa:** Hornidura-merkatuaren azterketaren garapena (Bai/Ez); urtero esku hartutako merkatuen kopurua

A.3.- MERKATARITZA-FATXADAREN KUDEAKETA PROAKTIBOA

A.3.1.- Etxabe komertzialen hirugarren sektoreko erabilerak

a) Deskribapena eta justifikazioa: *Hiriaren bilbe osoarekiko parke komertziala uzkurtzeko joera estrukturala dela eta, beharrezkoa da kale mailan dauden saltokien erabilera-tipologia, dimentsionamendua eta plangintza berriro aztertzea hirugarren sektoreko lurzoruarekin lotuta gaur egun indarrean eta/edo proiektatuta dagoen erreserba kontuan hartuta auzoetan zein erdiguneko eremu komertzialean.*

Horrekin lotuta, beharrezkoa da ***hiriko sektore komertzialaren (Bilbao Dendak elkarteak ordezkatzen duena) eta Bilboko Udaleko Hirigintza sailaren (Hiri Plangintza) artean etxabe komertzialetarako hirugarren sektoreko erabileren inguruko gogoeta partekaturako gune espezifikoa sortzea.***

Azalera handietarako esparru arautzailea zehaztuta dagoen, supermerkatuen sare zabala eta nahiko kontsolidatua duen eta dentsitate komertziala beherakada jarraituan dagoen egoeran, kalean bertan dauden saltokietako erabilera berriei buruzko "gogoeta" funtsezko elementua da hiriko eredu komertziala eraikitzeko garaian.

b) Inplikatutako eragileak:

Liderrak Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

Laguntzaileak:

- Obren, Hiri Plangintzako eta Proiektu Estrategikoen saila (Bilboko Udala) + Hiri Berroneratze Saila (SURBISA)
- Bilbao Dendak

Jarraipena: Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

c) Lehentasunak:

Inpaktu handia – Eraldatzailea

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
Merkataritzako sektorearen eta hiri-plangintzaren arteko gogoeta partekaturako gunea sortzea	X				
Gogoetarako gunearen baitan, topaketak egitea		X	X	X	X

e) Jarraipeneko sistema

- **Fisikoa:** Partekatutako gogoetarako guneak sortzea (Bai/Ez); Urtero topaketak egitea (Bai/Ez).

A.3.2.- Open Data komertziala: Alokairuen mapa dinamikoa, Bilboko merkataritza-guneen arabera, Bilboko merkataritza-adimenaren aukeren erakusgarri.

a) Deskribapena eta justifikazioa:

Administrazio-erregistro publikoen (open data) informazio-masa handien eta/edo informazio-masak pilatzeko beste bide batzuen optimizazioak (big data), merkataritzarekin lotuta, hiri eremuko irakurketa adimentsuari atea zabaltzen dizkio.

Hala, administrazioko erregistroen optimizaziotik abiatuta, alokairuekin lotutako Fidantzen Erregistro Publikoak izateak hiriko gune komertzial ugarietan lokaletako alokairu mailak zein diren jakiteko aukera ematen digu.

Bide hau arakatzea eta gerora garatzea: Eusko Jaurlaritzarekin elkarlanean, informazio horiek arakatzeko esperientzia pilotua jorratzea planteatu da laneko ildo posibleak egituratzeko (zerga mailako hobari-neurriak edo beste batzuk) prezioei eusten laguntzeko eta hirugarren sektorearen eta/edo merkataritza fisikoaren jarduera garatzea errazteko. Esperientzia gerora baloratzea eta laneko bide hauek sakontzea.

b) Inplikatutako eragileak:

Liderrak Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

Laguntzaileak:

- Eusko Jaurlaritza. Lurralde Plangintza, Etxebizitza eta Garraio Saila

Jarraipena: Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

c) Lehentasunak:

Osagarria

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
Eusko Jaurlaritzaren eta Bilboko Udalaren arteko erakundearteko harremana esperientzia pilotu posiblea diseinatzeko	X				
Esperientzia piloturako eremua hautatzea	X				
Informazioak aztertzeko esperientzia pilotua garatzea		X			
Neurri espezifikoak diseinatu eta garatzea				X	X

e) Jarraipeneko aurretiazko adierazleak

- **Fisikoa:** Tresna hau erabiltzeko erakundearteko akordioa (Bai/Ez); Esperientzia pilotua diseinatzea (Bai/Ez)

A.3.3.- Hutsik dauden saltokiak tratatzeko terapiak

a) Deskribapena eta justifikazioa: *Kasu askotan, zaila izaten da egoera horri buelta ematea. Hori jakinda, eta errealistak izanda, lan-lerro ezberdinak identifikatzea tokatzen da.*

1. solairuan edo goragokoetan garatzen diren hirugarren sektoreko jarduerak kaleko mailara "jaitsi" daitezen sustatzea: *nahiz eta kasu gehienetan hirugarren sektoreko zerbitzuen jarduerak izan, eta ez merkataritza bere horretan, lokaletan jarduera horiek egoteak (abokatuen bulegoak, notaritzak, aholkularitzak, mediku-kontsultak eta hortz-klinikak...) merkataritza-ardatzak hobetzen laguntzen du; eta, merkataritzarekin alderatua, sortzen duten bisiten fluxua oso baxua izan arren, eremu horietan hiri-fluxua izatea eragiten dute.*

Lokal hutsen inpaktu bisuala gutxitzea (Terapia Aringarriak): *okupazioaren arazoari aurre egin gabe, baizik eta soilik inpaktu bisuala arintzeko, honako tresna posibleak erabiltzea proposatzen da:*

a) Fatxaden eta apaingarrien gaineko udal-ordenantza, estetikari eta garbitasunari dagokienez maila egoki bat bermatzeko testuinguru gisa; aldi berean, okupaziorako estimulu gisa (hartutako lanarengatik).

b) Biniloen edo beste baliabide batzuen bidez, merkataritzako fatxadak simulatzeko programa ireki eta iraunkorra (tokiko artistekin, arte-eskolekin edo antzekoekin lankidetza).

c) Lokal hutsen fatxadak aldi baterako okupatzeko programa...

Erakusleihoa haien produktuen, markaren eta abarren eskaintza ezagutzera emateko puntu finko gisa erabiltzen duten beste merkatari batzuentzat.

Pop up egitasmoak edo kanpainekin lotutako aldi baterako beste okupazio batzuk, etab.

Lokal hutsen mobilizazio komertzialari laguntza (Terapia Eraldatzaileak): *ekintzailetza komertziala proaktiboki estimulatzeko eta erabili gabe dauden lokalen parkea optimizatzeko egitasmo integratua*

*a) **Eremuen azterketa xehea**, merkataritza-espazio bakoitzerako aproposa den merkataritza-jarduera mota identifikatzeko.*

*b) **Udal mailako laguntza** gune bakoitzean merkataritzari eusteko lokalen kudeaketa aktiborako (pizgarriak) ekintzailetzako programa komertzial proaktiboari (autoenplegua + lehendik dauden enpresa komertzialen artean bigarren eta hirugarren establezimenduen bultzada) lotuta.*

b) Inplikatutako eragileak:

Liderrak Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

Laguntzaileak:

- Bilbao Dendak
- Merkataritzako zonaldeko elkarteak
- Hiri Berroneratze Eremua (SURBISA)
- Ikastetxeak; kultura/arte arloko kolektiboak

Jarraipena: Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

c) Lehentasunak:

Osagarria

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
Fatxada komertziala okupatzeko eta/edo apaintzeko eta zaintzeko ordenantza arautzaileak garatzeko potentziala eta balorazioa		X			
Fatxaden estetika onenari lotutako esku-hartzeen jarraipena	X	X	X	X	
Ekintzailetzari babesa ematek programa (saltokiak betetzeko laguntza ematea; intereseko balorazioa eta garapen posiblea			X	X	X

e) Jarraipenerako aurretiazko adierazleak

- **Fisikoa:** Ordenantzen garapena edo doiketa (Bai/Ez); estetika hobetzeko bideratutako esku-hartze kopurua; ekintzailetzari babesa emateko programa: 1. Diseinua (Bai/Ez); 2. Garapena (Bai/Ez); 3. Betetako saltoki kopurua

B.- MUGIGARRITASUN JASANGARRIA ETA MERKATARITZA

B.1.- Konexio- eta disuasio-aparkalekuak + Garraio publiko jasangarria bultzatzea

a) Deskribapena eta justifikazioa:

Metroa "metropoliko Bilboko" herritarren zati handi baten integrazio komertziala lortzeko tresna bikaina da. Baina zerbitzuak estaldura ematen dien guneez harago joanda, Bilboko influentzia komertzialeko eremua oso zabala da Bizkaiko Lurralde Historikoan eta handik kanpo; eta horren aukera argirik ez dutenei eta oraindik ere ibilgailu pribatua erabiltzen dutenei sarbidea integratzea/erraztea eskatzen du. Egoera horri jasangarritasuneko irizpideak oinarritzat hartuta erantzuna emateko epe ertainera eta luzera begirako irtenbideak zuzendu eta bultzatu ahal izateko lan-irizpide gisa, ***metro-sarearekin eta/edo garraio publikoko sarearekin integratuta dauden konexioko aparkalekuen eta/edo disuasioko aparkalekuen sarea antolatzea eta pixkanaka garatzea*** *planteatu da. Asmo horrek udalerriko sarreragune ugarietatik "erdigunera ibilgailua ez sartzea" bultzatu beharko luke (Boluetatik, adibidez).*

Gainera, hiriko garraio publikoa (metroa/autobusa/tranbia) bistaratzeko modu koordinatuan lan egitea eta Bilbaobizi zerbitzua merkataritzarekin lotzea eta bultzatzea ere planteatu dute.

b) Inplikatutako eragileak:

Liderrak Mugikortasun eta Jasangarritasun saila
Laguntzaileak:

- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)
- Bizkaiko Foru Aldundia
- Bilboko metroa eta hiriko gainerako garraiobide publikoak
- Bilbao Dendak
- Zubiarte merkataritzagunea

Jarraipena: Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

c) Lehentasunak:

Eraldatzailea/ Osagarria

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
2021-2022 garraio publikoarekiko konektagarritasunaren sareari buruzko informazio/komunikazio arloko esku-hartzeak					
Konexioko eta/edo disuasioko aparkalekuen inguruko bideragarritasuneko eta egingarritasuneko aurretiazko azterketak			X		
Dagokionean... Esku-hartzeen gauzatzea/garapena dinamizatzea -				X	X

e) Jarraipeneko sistema

- **Fisikoa:** Bideragarritasunaren/Egingarritasunaren Azterketa Garatzea (Bai/Ez); Gauzatzea dinamizatzea (Bai/Ez)

B.2.- Aparkalekuei eta haien okupazio-mailari buruzko informazio-sistema integratua denbora errealean

a) Deskribapena eta justifikazioa: *hirigune barruan bisitarien agitazio-trafikoa minimizatzen ere lagunduko lukeen neurri gisa, aparkatzeko eskaintzaren informazio-sistema integratua sortzea planteatu da. Horrek, denbora errealean, gidaria orientatu, harrera erraztu eta zirkulatzen emandako denbora minimizatuko luke.*

b) Inplikatutako eragileak:

Liderrak

- Mugikortasun eta Jasangarritasun saila
- …

Laguntzaileak:

- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)
- Bilboko aparkaleku-sarea + (Zubiarte merkataritzagunea)
- Bilbao Dendak

Jarraipena: Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

c) Lehentasunak:

Eraldatzailea/ Osagarria

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
Baldintzak sortzea: Harremana eta zundaketa Bilboko Aparkalekuen Sarearekin		X	X		
Smart Parking proiektuaren diseinua eta garapena				X	X

e) Jarraipeneko aurretiazko adierazleak

- **Fisikoa:** Aurretiazko baldintzak sortzea (Bai/Ez); Smart Parking Bilbao proiektuaren diseinua (Bai/Ez); Gauzatzea (Bai/Ez)

B.3.- Zamalanetarako guneak eta baldintzak, TAO eremuak eta oinezkoentzako guneak aztertzea.

a) Deskribapena eta justifikazioa: *Mugigarritasun jasangarriaren plangintzaren eta ebaluazioaren baitan. Zamalanetako prozesuak eskaintza komertzialaren pilaketako espazio-puntuei lotuta daude. Errealitate bizia da hori, ordea, eta azken hamar urteotan, fatxada komertzialaren eraldaketari lotutako aldaketa esanguratsuak jasaten ari da. Horrekin lotuta, zamalanetarako guneen ikerketa espezifikoa egitea (orduak zehaztea, ardatz jakin batzuk aukeratzea, hondakinak jasotzeko guneak finkatzea...) eta funtzionamenduko irizpideen azterketa egitea planteatu da, gero eguneratu eta arautu (ordenantza) ahal izateko.*

Era berean, hiriko mugigarritasunean eragina izango dute araudi mailako garapenak, oinezkoentzako guneen ordenantzaren aplikazioak eta TAO eremuen aldaketak (gaur egun abian dago).

b) Inplikatutako eragileak:

Liderrak Mugikortasun eta Jasangarritasun saila
Laguntzaileak:

- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)
- Bilbao Dendak
- Zonaldeko merkataritza-elkarteak

Jarraipena: Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

c) Lehentasunak:

Eraldatzailea/ Osagarria

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
Zamalanetarako eremuen ikerketa/ebaluazioa	X				
Araudi mailako berrikusketa		X			

e) Jarraipeneko aurretiazko adierazleak

- **Fisikoa:** Zamalanetarako eremuen ikerketa/ebaluazioa (Bai/Ez); Araudi mailako berrikusketa (Bai/Ez)

B.4.- Azken miliako banaketa jasangarrirako soluzio logistikoak

a) Deskribapena eta justifikazioa:

Merkataritza elektronikoa handitu izanak produktuen banakako entregar lotutako hiriko zirkulazioaren igoera handia ekarri du berekin (azken miliaren arazoa). Gero eta handiagoa den arazoa eta, ondorioz, beharrezkoa izango da lehenbailehen jorratzea.

Horrez gain, horren eraginpean, kontsumitzaileek zerbitzu erraztaileak eskatzen dituzte eta, gainera, biztanleria zahartu izana dela eta, gero eta handiagoa da etxerako entregaren beharra, baina baita tokiko merkataritzarentzat ere eta, ondorioz, zerbitzu hori bere eskaintzan naturaltasunez txertatu beharko du.

Bi gorabehera horiek direla eta, gero eta beharrezkoagoa da karbono-aztarnari eta zirkulazioari dagokienez prozesu horiek sortzen dituzten esternalitate negatiboak mugatzen lagunduko duten jardunbide eta irtenbideak antolatzea.

- ***Etxerako banaketako ekimen eta formula jasangarriak tokiko merkataritzarako:*** *Tokiko merkataritzak bere produktua Bilboko kontsumitzaileei modu fisikoan gerturatzeko formulak egituratzeko beharra du bezeroentzako zerbitzua eta balioa aberasteko bide gisa. Tokiko merkataritza-egiturarekin elkarlanean, espazio (tokikoak, mikrotokikoak eta abar) eta enpresa mailako (ezarritako zerbitzuak erabiltzea, enplegu-ekimenak sortzea) alternatiben bideragarritasuna eta egingarritasuna aztertzea.*
- ***E-commerce arloko entregetan zonaldeko zentralizazio-irtenbide logistiko posibleak egingarriak diren ala ez aztertzea eta baloratzea: Eremuen araberako entregako/birbanaketako/jasotzeko foku-puntuak.*** *Gero eta ugariagoak diren onlineko erosketen entregek duten inpaktua gutxitzeko, horien eremuen araberako Entregak Zentralizatzeko Puntuak ezarrita antolaketako alternatiba posibleak jartzeko aukera aztertu beharko litzateke. Horien arabera,* ***azken miliaren garraioa / birbanaketa modu antolatu eta jasangarriagoan estali edo kontsumitzaileak in situ jasotzea ahalbide dezake.***
- ***Epe luzera begira bi ekimenak azken miliaren banaketa jasangarriko tokiko sistema integratuan lotzeko aukera ematea.***

Era berean, beharrezkoa da onlineko salmentatik eratorritako eraginen gaineko fiskalitate sentsibleari, banaketako duen inpaktuari eta haren karbono-aztarnari buruzko ekimen orokorren jarraipena egitea (adibidez: New Yorkeko Metropolitan Transportation Authority (MTA) erakundearen proposamena. Horren arabera, e-commerce arloko pakete bakoitzeko, 3Us$-ko tasa aplikatzea proposatzen da). New Yorken, egunean, 18 milioi pakete entregatzen dituzte gutxi gorabehera. Proposamenaren arabera, elikagaiak edo oinarrizko hornikuntza medikoak ez diren guztiei tasa bat aplikatuko litzaieke.

b) Inplikatutako eragileak:

Liderrak Mugikortasun eta Jasangarritasun saila
Laguntzaileak:

- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)
- Bilbao Dendak
- Zonaldeko merkataritza-elkarteak
- CECOBI
- Bilboko Merkataritza Ganbera

Jarraipena: Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

c) Lehentasunak:

Inpaktu handia

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
Etxerako banaketako ekimen eta formula jasangarriak aztertzea eta bultzatzea tokiko merkataritzarako	X	X			
Eremuen araberako entregako/birbanaketako/jasotzeko foku-puntuen sistemen bideragarritasuna/egingarritasuna aztertzea		X	X		
Proiektua abian jartzea		X	X	X	X

e) Jarraipeneko aurretiazko adierazleak

- **Fisikoa**:
  - Etxerako banaketa: Sortutako eta aztertutako etxerako banaketako egitasmo kopurua; Martxan jarritako etxerako banaketako egitasmo kopurua; Egitasmoetara batutako komertzio kopurua
  - Birbanaketako puntuak: Bideragarritasunaren/egingarritasunaren azterketa (Bai/Ez); Abian jartzea (Bai/Ez)

3.5.2.- 2. ardatza: Omnikanalitatea eta modernizazio lehiakorra

A.- DIGITALIZAZIOA BULTZATZEA

A.1.- DIGITALIZAZIO INDIBIDUALA

A.1.1.- Bultzada digital indibidualeko programa (enpresak)

a) Deskribapena eta justifikazioa: *Egokitzapen digital-lehiakorreko programa bat sortzea eta garatzea, anbizio handia eta eraldatzeko gaitasuna biltzen dituena*

a) Baldintzak sortzea: *esparru digitala da laneko alderdi ugariren arabera (Eusko Jaurlaritza, aldundiak eta udalek bultzatutako ekimenak) partekatutako laneko esparrua eta, ondorioz, beharrezkoa da horien inguruan modu sinergiko eta osagarrian lan egitea. Bestalde, aurrerapenak egon diren arren, sektore komertziala mobilizatzeko zaila da eta beharrezkoa da oihartzun handia lortu ahal izateko alderdi horren inguruan gogor lan egitea.*

Plana zehaztea ekimenen ezagutza eta osatze esparrutik abiatuta *Eusko Jaurlaritzatik, Aldunditik...* ***Bilboko Merkataritza Ganberaren, CECOBIren*** *eta abarren bidez. Horren helburua da politika horiek Bilboko enpresa eta merkataritza egituran duten intzidentzia optimizatzea eta Talka Plana modu sinergikoan gehitzea.*

Sentsibilizazioa: nabaritasuna eta sektorearen mobilizazioa*,* ***Bilbao Dendak elkartearekin eta eremuko elkarteen egiturarekin*** *batera landu beharrekoa parte-hartze eta inplikazio esanguratsua lortzeko.*

b) Programaren aurretiazko ezaugarriak zehaztea:

Modularra*: neurriaren, jardueraren eta abarren arabera, enpresa-errealitate ezberdinen (segmentuak) beharretara egokitutako zerbitzu maila ezberdinak eta progresiboak (ondoz ondoko lan-moduluak).*

Mistoa: eduki eta expertise Komertziala eta Teknologikoa konbinatzen ditu. *Beharrezkoa da ikuspuntu teknologikoa egokitzeko garaian enpresa bakoitzaren errealitate komertziala, ezaugarriak, beharrak eta eraldaketarako gaitasun errealak kontuan izatea.*

Integrala: Zeharkako hiru lan-lerro hartzen ditu bere baitan

- ***Erakusleihotik barrualdera:*** *Establezimenduen digitalizazioa eta lehiakortasuna*
- ***Erakusleihotik kanpoaldera:*** *Bezeroekiko harremanetan aurrera egitea (CRM, sare sozialak eta antzekoak: dinamizaziorako modu berriak ikusi).*
- ***Inbertsio teknologikoaren zeharkako estimulatzailea****, bai kudeaketarena, bai erosketa-esperientziarekin lotutako gadget eta ekipamenduarena*

c) Ezartzea

Egokitutako balioa sortzen duten ***banakako aholkularitza eta tutoretzako*** *lanetik egindakoa. Laguntzarako prestakuntza-saio kolektiboekin osatzen da hori.*

Ardatz komertzialen ere guneen araberako pixkanakako plana*: Gune bakoitzean sinesgarritasuna duten* ***komertzio liderren bermea eta bultzada-lotura****.*

d) Lehia mailako bateragarritasuna

Teknologia merkataritza modernizatzeko ezinbesteko alderdia da; dena den, komertzio edo saltokien lehia mailako eraldaketa lortzeko, beharrezkoak dira teknologia arlokoak ez diren beste ekimen osagarri batzuk ere (estrategia, negozio-eredua, "serbitizazioa" eta balioa sortzea, pertsonak). Ardatz honen baitan, ikus B1 lerroa. "One to one" lehia-tutoretza.

b) Inplikatutako eragileak:

Liderrak Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

Laguntzaileak:

- Bilbao Dendak; eremuko elkarteen egitura
- Bilboko Merkataritza Ganbera
- CECOBI

Jarraipena:

- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)
- Bilbao Dendak

c) Lehentasunak:

Inpaktu handia +

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
Programaren definizioa	X				
Sektore komertzialaren sentsibilizazioa eta mobilizazioa	X	X			
Programaren pixkanakako ezarpena eremu eta ardatz komertzialen arabera		X	X	X	X
Programaren tarteko ebaluazioa			X		

e) Jarraipeneko aurretiazko adierazleak

- **Fisikoa:** Programaren diseinua (Bai/Ez); inplikatutako elkarte kopurua; eremuen arabera inplikatutako saltoki kopurua; programan parte hartu duten eta ekimen kolektiboetan inplikatutako saltokien kopurua

A.2.- DIGITALIZAZIO KOLEKTIBOA

A.2.1.- Proiektu digital partekatuak

a) Deskribapena eta justifikazioa: *Partekatutako ekimenak bultzatzea (app sinpleetatik hasi eta market place delakoetaraino), elkarte-egiturarekin eta tokiko merkataritzarekin batera, errealismotik; hau maila desberdineko mailaz mailako pausoak emanez, salmenta digitalera bideratzen direnak horretarako baldintza egokiak daudenean. Ildo horretatik, honakoak proposatzen dira:*

a) ***Aurretiazko sentsibilizazio eta sozializazioko forma gisa:*** *Merkataritzari dagokionez tresna teknologiko errazei edo jarduteko moduei buruzko oinarrizko prestakuntzako / informazioko pilulak garatzea (zer dira, nola funtzionatzen dute, zertarako balio dute); merkatariei esperientziak "beren hizkuntzan" aurkeztea (beldurra galtzea, konfiantza sortzea, emulazio-efektua...).*

b) ***Hasierako maila gisa... "dimentsio digitaletik abiatuta, komunitatea eraikitzea" (erakusleiho digitalak edo antzekoak):*** *bezeroen aurrean tokiko merkataritzaren eta haien produktuen ikusgarritasun digitala lantzea lehentasuna izango duten proiektuak dinamizatzea; aplikazioak erabiliz, tokiko publikoa denda fisikoetara erakartzeko eta/edo harreman fisiko tradizionalaren osagarria izango den harreman digitala gero eta handiagoa izateko. Azkenik, modu digitalean ere komunitatea eraikitzen laguntzea. (Ikus sare sozialei buruzko erakusleiho digital jarraituen inguruko ekimenak eta abar). Ekimen integragarriak edo bateragarriak (Bilboko komunitatea) auzo edo barrutien arabera (gertutasuneko komunitatea) dinamizatzeko aukera.*

c) ***Digitalizazioa oinarri izanda, lineako salmentari aurre egin diezaioketen komertzioentzat:*** *jauzi hori sustatzea, banakako lineako salmentak harekin dakartzan aukeretara eta eskakizunetara bideratuta; market place globaletan presentzia; eta/edo tokiko edo eskualdeko (Bizkaia) antzeko egitasmoetan (adibidez: sortze-prozesuan dagoen Eup! Ekimena) edo antzeko egitasmo espezializatuetan parte hartzea. Banakako enpresen bultzada digitalerako programan ildo horretako aholkularitza-prestakuntzari buruzko modulu espezifiko bat osatzeko aukera.*

d) *Bidearen amaiera gisa,* ***tokiko Market place*** *egitasmoetan elkarlanean aritzea aurrez baldintza batzuk adostu ostean (behetik gora: saltokien digitalizazioa; prozesu logistikoen konponbidea; plataforma teknologikoak)*

b) Inplikatutako eragileak:

Liderrak Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

Laguntzaileak:
- Bizkaiko Foru Aldundia
- Bilbao Dendak/ eremuko elkarteen egitura
- Bilboko Merkataritza Ganbera
- CECOBI

Jarraipena:
- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)
- Bilbao Dendak

c) Lehentasunak:

Inpaktu handia

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
Hein ezberdineko proiektu digital kolektiboetako ekimenak babestea/dinamizatzea	X	X	X	X	X
Tokiko marketplace arakatzea/diseinatzea/garatzea	X	X	X	X	X

e) Jarraipeneko aurretiazko adierazleak

- **Fisikoa:**
  - Garatutako sentsibilizazioko pilula/hitzaldi/aurkezpenen kopurua: Partaide kopurua.
  - Babestutako/dinamizatutako proiektu digital kolektiboen kopurua; proiektuetan barneratutako saltoki kopurua
  - Toki mailako Marketplacea sortzea (Bai/Ez); barneratzen duen ekimen digitalen kopurua; oro har /ekimen bakoitzean parte hartzen duten saltokien kopurua.

A.2.2.- Elkarteen sarea 4.0

a) Deskribapena eta justifikazioa: *Digitalizazioa ez dago soilik elkarteei lotuta; izan ere, elkarteengan eta haien jardueran eta koordinazioan ere eragina du Bilbao Dendak plataformaren baitan.*

Elkarteen egituraren digitalizazioa bultzatzeko programa *hiru mailetatik:*

- ***Elkarte bakoitzaren digitalizazioa****.*
- ***Bilbao Dendak elkartean integratzearen digitalizazioa*** *eta haren zerbitzuak saretik erabili ahal izatea: Bilbao Dendak 4.0*
- *Elkarte ugarietako* ***zuzendaritza-batzordeen prestakuntza digitala*** *elkarte bakoitzean ahalegina optimizatu ahal izateko. Horrek enpresa-bultzada digitaleko programan saltoki horien partaidetza eredugarria sustatu beharko luke.*

b) Inplikatutako eragileak:

Liderrak

- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)
- Bilbao Dendak

Laguntzaileak:

- Eremuko elkarte-egitura.

Jarraipena:

- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)
- Bilbao Dendak

c) Lehentasunak:

Inpaktu handia

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
Elkarte bakoitzaren oinarrizko digitalizazioa	X	X	X		
Bilbao Dendak 4.0		X			
Zuzendaritza-batzordeen prestakuntza digitala	X	X	X	X	X

e) Jarraipeneko aurretiazko adierazleak

- **Fisikoa:** Inplikatutako zonaldeko elkarte kopurua; parte hartu duen zuzendaritza-batzordeetako kide kopurua; garatutako prestakuntza-ekintzen kopurua.

A.2.3.- Merkataritza eta Smart Citya

a) Deskribapena eta justifikazioa: *Digitalizazioaren bultzadaren testuinguruan, hiria bera prozesuan barneratzen da merkataritza eremu gisa, Smart egitasmoen bidez:*

a) *Honako hauen moduko ekimen orokorrak baloratzea:*

- *Sentsoreak eta IKTak gehitzeko aukera interes-foku ugaritako fluxuen kontrola egiteko (egoeren balorazioari lotutako neurketak, dinamizazio-ekintzen edo gertaeren ebaluazioa, irekiera-ordutegien azterketak).*
- *Telefono bidezko Big Data azterketa gehitzea bezeroen ibilbideak baloratzeko.*
- *Ekimen horien optimizazioa Hiriko Inteligentzia Komertzialaren sistemari bultzada emateko esparruaren baitan (1.A.3.2 ardatza: Open Data Komertziala: Bilboko gune komertzialen araberako "Alokairuen Mapa Dinamikoa", Hiriko Inteligentzia Komertzialaren aukeren erakusgarri gisa)*

b) *Txertatutako esperientzia pilotuen garapena: Smart Kalea proiektuen sarea. Gertutasuneko logikatik abiatuta, jasangarritasunari bultzada emateko jarduera pilotu gisa, merkataritzaren eta kale jakin batzuetako kontsumitzaileen - bizilagunen arteko elkarlaneko ekimen hau planteatu dugu (aurrez beste udalerri batzuetan probatutako esperientzietan inspiratuta).*

- ***Kalean IKTak ezartzea****: Udalerriko datuen sarea erabiltzea, pertsonen kontaketa / jarraipena (saltokientzako intereseko informazioa), saltokietan IKTak ezartzea eta prestakuntza.*
- ***Energia Efizientzia:*** *eskumena duten udaleko eremuek (ingurumena, ura, sustapen ekonomikoa...) komertzioen, hiri-ekonomiako gainerako establezimenduen eta etxebizitzen eskura jarri dituzte energiaren eta uraren kontagailu adimendunak, kontsumoa eta harekin lotutako gastua murrizteko helburuz. Banakako aholkularitza espezializatua ekoteknologiaren arloko tokiko enpresekin lankidetzan eta hiri-irtenbideak, kasu bakoitza modu integralean aztertu eta, hala, aurrezteko neurriak –hornidura elektrikoa optimizatze aldera– eta eskura dauden ekipoen (argiteria, vending, klimatizazioa, hotz industriala, etab.) efizientzia hobetzeko aholkuak proposatzeko.*
- ***Azpiegiturak****; merkataritza-adartzean argiteria publikoa hobetzea edo argiztapen adimenduneko sistemekin ordezkatzea.*
- ***Datuak txertatzea****: Integrazio-monitorizazioko plataforma (hiriko irtenbideen-ekoteknologiako tokiko enpresekin elkarlanean).*

b) Inplikatutako eragileak:

Liderrak

- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)
- Obren, Hiri Plangintzako eta Proiektu Estrategikoen saila (Bilboko Udala)

Laguntzaileak:

- Bilbao Dendak
- Bizitza Kalitatearen eta Zerbitzuen saila (Espazio Publikoa) (Bilboko Udala)

Jarraipena:

- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

c) Lehentasunak:

Eraldatzailea/ Osagarria

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
Ekimenen balorazioa eta garapena		X	X	X	X
Kontsolidatutako ardatz komertzialetan txertatutako Smart esperientzia pilotuak			X	X	X

e) Jarraipeneko aurretiazko adierazleak

- **Fisikoa:** Aukeratutako eta garatutako ekimen kopurua; Txertatutako Smart esperientzia pilotuen garapena (Bai/Ez)

B.- ENPRESA MAILAKO BERRIKUNTZA ETA LEHIAKORTASUNA

B.1.- "One to one" lehia-tutoretza

a) Deskribapena eta justifikazioa: Digitalizazioko ahaleginaz gain, saltokian **Berrikuntzari eta Lehiakortasunari Laguntza emateko Programa Bultzatzea** planteatu da teknologikoak ez diren eta txertatuta dauden lau laneko frontetatik abiatuta.

- Negozio-eredua (negozio-eredua definitzea eta/edo hobetzea)
- Instalazioen modernizazioa
- Kudeaketaren hobekuntza
- Pertsonen prestakuntza eguneratzea

Horiek eraginkor bihurtzeko, alor horien inguruan (Bilbao Ekintza laneko esparruaren baitan) banakako **Hasierako Diagnostiko Orokor** bat egitea proposatzen da (aholkularitza aditua), gero norabide hauetan aholkularitza-prozesuak bideratzeko...

- Beste udal-programa batzuk, propioak edo beste eragile instituzional batzuenak, eta sektorekoak (aurrez zehaztutako esparruetan).
- Aipatutako eremuetan espezializatutako adituen poltsa bat, zerbitzu espezifikoa eta balioduna eskaini ahal izango duten adituena

b) Inplikatutako eragileak:

Liderrak Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

Laguntzaileak:

- Bilbao Dendak
- Kanpoko enpresak (adituak)
- Bilboko Merkataritza Ganbera
- CECOBI

Jarraipena:

- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)
- Bilbao Dendak

c) Lehentasunak:

Inpaktu handia

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
Berrikuntzari eta Lehiakortasunari Babesa emateko Programaren Diseinua	X				
Programaren garapena		X	X	X	X

e) Jarraipeneko aurretiazko adierazleak

- **Fisikoa:** Programaren diseinua Bai/Ez; Jasotako eta parte hartutako saltoki kopurua (jarduera arloen arabera; auzoen/barrutien arabera); garatutako hasierako diagnostiko kopurua; beste programa eta laguntza-lerro batzuetarako desbideratze kopurua.

B.2.- Serbitizazioa + bikaintasuneko erosketa-esperientzia

a) Deskribapena eta justifikazioa:

erosketa-esperientzia lehiakorra izan dadin, beharrezkoa da balioa ez sortzea produktuaren kalitatearen eta prezioaren bidez bakarrik, zerbitzu zabalago eta/edo hobe baten bidez baizik. Etxera eramatea, instalatzea, aholkularitza, itzulketa... erosketa-esperientziaren elementuak dira, eta modu sistematikoan landu behar dira. Horietako batzuk modu naturalean eskaintzen ditu e-commerceak, eta, horregatik, ezinbestekoa da komertzio tradizionalek ere horiek txertatzea. Baina merkaturatutako produktu/segmentu motaren arabera, aholkularitza-prozesuan eragina duten beste batzuk ere badaude.

Serbitizazioa da, gaur egun, tokiko merkataritzak beste batzuengandik bereizteko duen oinarrizko tresna. Segmentu eta behar bakoitzaren arabera egokituta bizilagunekin "komunitatea eratu" behar duen tokiko saltokirako balioa sortzean oinarrituta dagoen serbitizazioa da.

b) Inplikatutako eragileak:

Liderrak Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

Laguntzaileak:

- Bilbao Dendak
- Kanpoko enpresak
- CECOBI
- Bilboko Merkataritza Ganbera

Jarraipena:

- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

c) Lehentasunak:

Inpaktu handia

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
Jardueraren esparru bakoitzean bezeroarentzako balioa sortzeko "serbitizaziora" bideratutako aholkularitzako/prestakuntzako programaren diseinua.	X				
Programaren garapena		X	X	X	X
Etxeko banaketa-sistemen bultzada eta aukeren azterketa (1 B.4 ardatza koordinatzea).	X	X			

e) Jarraipeneko aurretiazko adierazleak

- **Fisikoa:** Programa diseinatzea (Bai/Ez); Erakarritako komertzio kopurua eta programako parte-hartzaile kopurua (jarduera-adarren arabera; auzoen/barrutien arabera)

C.- ENPRESAK BIRDIMENTSIONATZEA ETA EKINTZAILETZA

C.1.- Enpresa-hazkundeari laguntza selektiboa emateko programak bultzatzea

a) Deskribapena eta justifikazioa: Autoenpleguari babesa ematea izan da tradizioz sektore komertzialean ekintzailetza lantzeko modu naturala. Planteamendu horiek egingarriak izan daitezen, proiektuek gero eta zehatzagoak izan behar dute, ongi definitutako negozio-eredua eta lehiakortasunaren kudeaketa barne hartzen dituzten proiektuak; tokiko garapenerako zerbitzuek dagoeneko zaintzen eta laguntzen dituzte gai horiek.

Baina sektorea gaztetzeko proposamen hau, gero eta irizpide zorrotzagoak dituen eredu tradizionalari jarraitzen diona, lehiakortasun maila eta enpresa-bideragarritasun handiagoa duten beste egitasmo batzuekin osa daiteke . Zentzu horretan (eta "dekantazioaren" edo enpresen lehiakortasun-iragazkiaren logikari jarraituz), gaur egun finkatuta dauden enpresa lehiakorren hazkundea lantzea ere interesgarria da; enpresa horiek dagoeneko frogatu dute haien negozio-eredua bideragarria dela, eta gai direla enpresa handitzeko prozesu bati aurre egiteko establezimendu berriak irekita…; hala, aldi berean, sektorearen eredua eraldatzen joango litzateke, progresiboki eta, aldi berean, sektoreak enpresei dagokienez indar handiagoa lortuko luke.

Enpresa-hazkunderako programa selektiboa eta errealista bultzatzea honako hauek guztiak uztartzeko:

- Prozesu hauen estimulu eta kudeaketa proaktiboa: egitasmo hau gara dezaketen enpresa-kolektiboak egitasmoan parte hartzera animatzea.
- Egitasmoak garatzeko espazio mailako orientaziorako (lokalizazioa) eta lokalak betetzeko (hutsik dauden lokalen mobilizazio komertzialerako laguntza laguntza ematea (terapia eraldatzaileak).
- Protagonistei enpresa-aholkularitza.

b) Inplikatutako eragileak:

Liderrak Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

Laguntzaileak:

- Bilbao Dendak
- Zonaldeko merkataritza-elkarteak
- Bilbao Zerbitzuak
- Bilboko Merkataritza Ganbera
- CECOBI
- Kanpoko enpresak
- …

Jarraipena:

- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)
- …

c) Lehentasunak:

Inpaktu handia – Eraldatzailea

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
Enpresa-hazkundeko programaren diseinua (1.-A.3.2. ardatza koordinatzea)		X			
Saltoki parte-hartzaileak erakartzea			X	X	
Programaren garapena eta enpresa-aholkularitza				X	X

e) Jarraipeneko aurretiazko adierazleak

- **Fisikoa:** Enpresa-hazkunderako laguntza-programa selektiboa diseinatzea (Bai/Ez); Erakarritako komertzio kopurua eta programako parte-hartzaile kopurua (jarduera-adarren arabera; auzoen/barrutien arabera)

C.2.- Enpresa-transmisio tradizionaleko prozesuen aldaerak

a) Deskribapena eta justifikazioa: gaur egun abian dauden enpresa-transmisioko prozesuak mantendu beharreko laneko programa interesgarriak dira. Edonola ere, ahalegin handia eta kasu bakoitzaren konplexutasuna kudeatzea eskatzen duten programak dira; haietako askotan, gainera, etapa berantiarrak planteatzen dira (negozioa irtengo den unetik gertu daudenak) eta prozesu horiek eskatzen duten heltze-denbora haien aurkakoa izaten da. Horrekin lotuta, transmisioen kudeaketa aurreratua bultzatzea (egoerak 60 urte aurretik identifikatzea) eta pixkanaka ateratzeko aldagaiak arakatzea iradoki dugu prozesu pausatuagoak, ordenatuagoak eta ekonomikoki onargarriak direnak bultzatuko lituzkeen pixkanakako akzioen transmisioarekin.

b) Inplikatutako eragileak:

Liderrak Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

Laguntzaileak:

- Bilbao Dendak
- Bilboko Merkataritza Ganbera
- CECOBI
- Merkataritzako zonaldeko elkarteak

Jarraipena:

- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

c) Lehentasunak:

Osagarria

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
Transmisio-programaren diseinua (prozesu "onargarriagoak")		X			
Enpresa arloko "egoerak" identifikatzea - 57- 60 inguru		X	X	X	X
Transmisio-programaren garapena				X	X

e) Jarraipeneko aurretiazko adierazleak

- **Fisikoa:** Berritutako ondorengotza-programa diseinatzea (Bai/Ez); Erakarritako komertzio kopurua eta programako parte-hartzaile kopurua (jarduera-adarren eta auzoen/barrutien arabera)

C.3.- Espezializazioko hiri-barrutiak: gaikako enpresa-ekimenak sustatzea + hutsik dauden lokalak optimizatzea

a) Deskribapena eta justifikazioa: Hutsik dauden lokalak kudeatzeko prozesuei lagunduta eta horiek bete ahal izateko enpresa mailako ekimenak bultzatuta, gaikako espezializazio guneak sortzea errazteko edo bultzatzeko aukera arakatzea planteatu da. Hori gertukoak edo homogeneoak diren adarrak dituzten saltokiak eta/edo zerbitzuak metatuta egingo litzateke (diseinuaren barrutia, adibidez), aurrez identifikatutako zonalde jakin batzuetan. **Baldintzak sortzeko eta egingarritasuna baloratzea eta proiektu posibleak asmatzea.**

b) Inplikatutako eragileak:

Liderrak Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

Laguntzaileak:

- Bilbao Dendak
- Merkataritzako zonaldeko elkarteak
- Bilboko Merkataritza Ganbera

Jarraipena:

- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)
- …

c) Lehentasunak:

Osagarria

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
Egingarritasuna/bideragarritasuna baloratzea eta proiektu posiblea asmatzea.				X	

e) Jarraipeneko aurretiazko adierazleak

- **Fisikoa:** Egingarritasun/bideragarritasun maila (baxua/ertaina/altua); proiektuaren garapena (Bai/Ez)

3.5.3.- 3. ardatza: Bilbo Merkataritzako, Kulturako eta Aisialdiko Hiri gisa Sustatzea

A.- KOMUNIKAZIOA ETA MARKETINA

A.1.- Bilbo Komunitatea

a) Deskribapena eta justifikazioa:

Bilbo Komunitatea (integratua eta integratzailea) Zentraltasuneko komertzioan, komunitatearen asmoaren oinarria **eskaintza integratua** (merkataritza, moda, ostalaritza, zerbitzuak, aisialdia, kultura…), erakargarria berezia eta lehiakorra da**.** Arretagunea **gurean (jateko gure modua - gastronomia-), gozatzeko moduan (Athletic), erosteko moduan (tokiko merkataritza), janzteko moduan (moda),** eta abarretan jartzeko du gero bisitariarekin modu partekatua gozatzeko eta harekin batera partekatzeko; izan ere bisitaria modu naturalean barneratzen du Bilboko "aldi baterako hiritar" gisa.

Bisitariari irekita dagoen (integratzailea) eta partekatua den (integratua) sektore anitzeko sinbologiaren eta hirugarren sektoreko kontakizunaren bultzada, Bilbo Erosketen Hiriaren marketinari eta komunikazioari euskarria emateko eta bertakoaren, tokikoaren, estiloaren eta modaren erakargarritasunean arreta jartzeko enpresa multinazional bultzatzaileak (flagship stores dendak) ere uztartuta dituen eskaintzaren gainean.

Euskarari bultzada ematea sektorearen komunikazioan eta sustapenean Bilboko merkataritzaren elementu bereizgarri eta adierazgarri gisa.

b) Inplikatutako eragileak:

Liderrak
- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)
- Bilbao Dendak

Laguntzaileak:
- Bilbo Turismoa.
- Bilboko Udaleko Kultura saila
- Bizitza Kalitatearen eta Zerbitzuen saila (Espazio Publikoa) (Bilboko Udala)
- Bilbao Centro + Zazpi Kaleak elkarteak
- Bilboko Merkataritza Ganbera
- Zubiarte merkataritzagunea

Jarraipena:
- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)
- Bilbao Dendak

c) Lehentasunak:

Inpaktu handia

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
Bilboko komunitatearen sinbologiaren eta hirugarren sektorearen kontakizun integratuaren + integratzailearen diseinua	X				
Kanpainen eta komunikazio-ekintzen garapena		X	X	X	X

e) Jarraipeneko aurretiazko adierazleak

- **Fisikoa:** Sinbologia + kontakizuna sortzea (Bai/Ez); egindako kanpaina kopurua; landutako komunikazio-ekintzen kopurua

A.2.- Auzoen komunitatea

a) Deskribapena eta justifikazioa: Gertutasuneko merkataritzaren (auzoak) arloan, komunitateak bi zutabe nagusi ditu: Banakakoen mailan, merkatariaren eta bezeroaren arteko **konfiantzan eta zerbitzuan oinarritzen den gertutasun-harremana**: “Nire arrain-saltzailea...; Nire harakina/...”. Maila kolektiboan, **auzoaren nortasun partekatua** balio propioen, interes komunen eta eremu horretako ikurren inguruan: **Partekatutako sinbologia eta kontakizuna bultzatzea, haren gainean tokikoaren, gertukoaren eta propioaren kontsumoa bultzatzeko merkataritzako komunikazio- eta dinamizazio-mikrokanpainak eraikitzeko**(Bilbo Zaharraren nortasun-ezaugarria aniztasuna den bezalaxe, auzo bakoitzaren nortasunaren sinbologia eta kontakizuna sortzeko lan egitea; adibidez: musika Deustuko San Inazion; atletismoa edo kirola Zorrotzan eta abar. Gertuko komunitatearen ideiak lehia mailako eskaintzarekin bateragarriak diren eta partekatutako dauden balio eta interesetatik abiatutako komunikazioa eta marketina biltzen ditu, eta ez elkartasun soila eta errukizko laguntza oinarri dituena).

Euskarari bultzada ematea sektorearen komunikazioan eta sustapenean gertutasuneko merkataritzaren elementu bereizgarri eta adierazgarri gisa.

b) Inplikatutako eragileak:

Liderrak

- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)
- Zonaldeko merkataritza-elkarteak

Laguntzaileak:

- Bilbao Dendak
- Elkarte zibiko-kulturalak
- Bilboko Udaleko Kultura saila
- Bizitza Kalitatearen eta Zerbitzuen saila (Espazio Publikoa) (Bilboko Udala)

Jarraipena:

- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

c) Lehentasunak:

Inpaktu handia

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
Hirugarren sektorearen sinbologiaren eta kontakizunaren diseinua auzo/barruti bakoitzean	X				
“Mikrokanpainen” garapena		X	X	X	X

e) Jarraipeneko aurretiazko adierazleak

- **Fisikoa:** Sinbologia sortzea + auzo/barruti bakoitzeko kontakizuna (Bai(Ez); egindako mikrokanpaina kopurua...

B.- MERKATARITZA-DINAMIZAZIO BERRITUA

B.1.- Dinamizazioa berritzea: kaleko ekitaldietatik CRMra

a) Deskribapena eta justifikazioa: Kaleko ekitaldien, jai-giroko ekimenen, merkataritzari ikusgarritasuna emateko kanpainen, zozketen eta era horretako ekimen ugariren bidez egindako dinamizazioa dira elkarteen ahalegin handienak eta haien baliabideen zati esanguratsu bat bideratzen dutenak.

Jarduera horiek oro har planteatuta egoten dira (ez zuzenduta edo bezero-profil ugarien arabera segmentatuta) eta, asoziazionismoaren jardueran oihartzun handia izan zuten arren, eredu komertzialean gertatzen ari diren eraldaketen mende daude. Hori dela eta, sektoreak aurre egin behar dien arazoekin lotuta, inpaktu mugatua izatearen eta agortzear egotearen sintoma argiak dituzte. Horrenbestez, aldaketako eta eraldaketako beharra dinamizaziora ere iritsi da. Pixkanakako aldaketa-prozesuak jarduera dinamizatzaileetan dibertsifikazioa eta aldaketa jasotzen ditu...

b) Inplikatutako eragileak:

Liderrak
- Bilbao Dendak
- Zonaldeko merkataritza-elkarteak

Laguntzaileak:
- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)
- Bizitza Kalitatearen eta Zerbitzuen saila (Espazio Publikoa) (Bilboko Udala)
- Bilboko Udaleko beste sail batzuk (Kultura, Gazteria, Gizarte Zerbitzuak eta abar)

Jarraipena:
- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)
- Bilbao Dendak

c) Lehentasunak:

Inpaktu handia

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
Dinamizazio-jarduera segmentatuen bultzada *Kolektibo horiei lotutako jarduera osagarriak garatzen dituzten Udaleko beste sail batzuekin elkarlanean, eta hiriak eta metropoli esparruak bizi dituen joera demografikoen arabera.* - ***Bezero gazteak:*** *sare sozialak eta logika digitala oinarritzat hartuta. Gazteriarekin partekatutako jarduerei bultzada ematea.* - ***Familia mailako bezeroak:*** *Kaleko jarduera klasikoetan eta era askotako ekimenetan oinarrituta. Jolasak, zozketak, emanaldiak... Kulturarekin eta barrutiko beste ekimen batzuekin partekatutako jarduerei bultzada ematea.* - ***"Zilarrezko" bezeroak*** *Serbitizazioan oinarrituta. Gizarte-zerbitzuekin partekatutako jardueren bultzada.*	X	X	X	X	X
Dinamizazio-kanpainak, lehiakortasun-dinamiken zerbitzura. - *Bezeroen datu-baseak elikatzeko sistema gisa, dinamizazio-ekitaldi klasikoetan (kaleko ekitaldiak, zozketak, bonoak...) parte hartzen duten bezeroak erregistratzea.* - *Komertzioei animazio-kanpainetan parte hartzen laguntzea, horrekin lotutako prestakuntza-programak txertatzeko.*			X	X	X
Elkarteen CRM jarduera pilotuei pixkanakako bultzada ematea (A2C): - *Bezeroen datu-baseen (erabilgarriak direnena) pixkanakako sistematizazioa, bazkideekin elkarlanean.* - *Ezaugarri pertsonalen eta/edo kontsumoko ezaugarrien (kirolariak, automobilistak, gurasoak...) arabera partikularizatutako bezero-segmentuei zuzendutako A2C kanpainak.*			X	X	X
Elkarlanaren dinamizazioa: merkataritza-zerbitzuen hibridazio-ekimenak *Interakzio onuragarriak sortzen dituzten eta dinamizazio gurutzatu aberasgarriago baterako aukerak zabaltzen dituzten* ***produktuen eta zerbitzuen klusterrak edo familiak bultzatzea*** *(produktuen/zerbitzuen eskaintzak gurutzatzea, partekatutako eskaintza, jarduera osagarriak, etab.).*		X	X	X	X

e) Jarraipeneko sistema

- **Fisikoa:** "Berritutako dinamizazio-jardueren diseinua (Bai/Ez); "tipologiaren" arabera garatutako dinamizazioko jarduera kopurua; datu-baseak-CRMak sortzea (Bai/Ez); dinamiketan parte hartu duen saltoki kopurua; gerora prestakuntza-ekintzetan parte hartu duen saltoki kopurua; klusterrak eratzea (Bai/Ez)...
- **Ekonomikoa**: Dinamizazioaren itzulera saltokietako salmenta-igoerari dagokionez

B.2.- Tokiko kontsumoa suspertzeko lankidetza-tresnak: “Bonobilbao” kanpainarekin aurrera egitea

a) Deskribapena eta justifikazioa: **“#Bonobilbao” esperientzian sakontzea,** hirian/auzoetan gastu komertzialaren dinamizaziora bideratuta prezioa/beherapena eskaintzaren estrategia koordinatuaren bidez.

Egoera zailetatik ateratzeko, probatzeko edo zerbitzu berritzaileei hasierako bultzada emateko “tarteka” edo modu espezifikoan sektoreari erakunde mailako laguntza (edo pribatua) emateko instrumentu gisa tresna optimizatzea; hau da, epe luzera begira autonomikoki jasangarriak diren jarduerei edo ekimenei behin-behineko bultzada emateko tresna gisa (eta ez dirulaguntza estrukturalaren bidez).

Bonuak kontsumitzen dituzten bezeroen datu-baseko informazioa optimizatzea CRMko kanpainak lantzeko tokiko merkataritzaren zerbitzurako esparru gisa eta/edo tokiko kontsumoa modu segmentatuan suspertzeko (zonaldeka, edo adinaren, generoaren edo beste ezaugarri batzuen arabera)

b) Inplikatutako eragileak:

Liderrak
- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

Laguntzaileak:
- Bilbao Dendak
- Zonaldeko merkataritza-elkarteak
- Bilboko Merkataritza Ganbera

Jarraipena:
- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

c) Lehentasunak:

Inpaktu handia – Eraldatzailea

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
#Bonobilbao-ren diseinu “aurreratua”: jasangarritasun ekonomikoa eta dinamizazioa	X	X	X	X	X
2020ko Bonobilbaoren hasierako esperientziako datu-baseari buruzko zuzeneko lana.	X	X			
Bonobilbao datu-baseen segmentazioa eta fitxategien tratamendua “berritutako” dinamizazio-jarduerak garatzeko		X	X	X	X

e) Jarraipeneko sistema

- **Fisikoa:** Erakarritako komertzio kopurua; koordinatutako kanpainetako saltoki “laguntzaileen” kopurua; datu-baseetako komertzio kopurua
- **Ekonomikoa:** Bilboko saltokien artean dinamizatutako urteko moneta-masa; baterako finantzaketaren % edo beste aldagai batzuk

C.- MERKATARITZA ETA TURISMOA

C.1.- Merkataritza eta Turismoa binomioa

a) Deskribapena eta justifikazioa: Bilbok urteak daramatza turismoa hiri-ekonomiako baliabide gisa modu sistematiko eta trinkoan lantzen eta Aparteko Hiri Marka gisa entzutea lortu du. Horri esker, **bisitarien kopuruei dagokienez igoera handiak eta jarraituak lortu ditu, kongresuetan intzidentzia handia izan du eta nazioarteko ekitaldi esanguratsuak erakarri ditu hirira.** Ildo horretatik, turismoa dagoeneko ez da hiriko baliabideen arteko elementu txiki bat, baizik eta bultzatu eta ustiatu beharreko meategi garrantzitsu bihurtu da. Hala, komertzioa eta turismoa uztartzea gogor landu beharreko aukera bat da, aurrez aipatu dugun logikaren arabera: **Tokiko merkataritza, identitate propiorako eta turistak erakartzeko baliabide gisa.**

a) Erosketa berezien Turismo Programa sustatzea tokiko saltoki erakargarri eta lehiakorrak, tokiko sortzaile eta diseinatzaileak, artisauak eta merkatuak balioesteko... Turistaren esperientzia aberasteko eta merkataritzara hurbiltzeko dinamikan.

- Merkataritzako eta elkarteen egiturarekin elkarlanean, tokiko saltoki bereziak programara modu aktiboan gehitzeko, identifikatzeko eta sailkatzeko baldintzak sortzea (lehendik auden programekin modu koordinatuan: Hemengo Shopping): Anfitrioi turistiko gisa integratzeko laguntza ematea: turismo eta hizkuntza arloko gaikuntza; eta, oro har, hobekuntza lehiakorrari eta erakargarriari bultzada ematea.
- Saltoki berezi horien ibilbideak egituratzea eta sustatzea ikusgai dagoen produktu gisa optimizatzeko.
- Bilboko sortzaileek diseinatutako eta/edo produzitutako eta lerro horiekin lotutako tokiko saltokiek merkaturatutako adar ugaritako (ehungintza, etxea, bitxiak, osagarriak eta abar) Bilbo Produktuen bildumak sortzea.
- Komunikazio-ahalegina tokiko merkataritza Bilboko komunikazio-kanpaina eta -ekimenetan bistaratzeko eta, dagokionean, jatorrian informazioko eta marketineko kanpainak garatzea.

b)Merkataritza BIOTIP proiektura gehitzea turistarekin egindako elkarrekintza komertzialaren digitalizazioko modu gisa. Aurrez aipatutako programak irekiko den digitalizazio-prozesuarekin lotzea.

b) Inplikatutako eragileak:

Liderrak

- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)
- Bilbo Turismoa.

Laguntzaileak:

- Bilbao Dendak
- Bilbao Centro enpresa-elkartea
- Erriberako Merkatua
- Bilboko Alde Zaharreko Merkatarien Elkartea + Bilbo Zaharra
- Bilboko Merkataritza Ganbera

Jarraipena:

- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

c) Lehentasunak:

Inpaktu handia – Eraldatzailea

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
Erosketa Berezien Turismo Proiekturako baldintzak sortzea		X	X		
Erosketa Berezien Turismo Proiektuan parte hartzeko eragileak erakartzea		X	X		
Proiektua garatzeko eta komunikatzeko kanpainak			X	X	X
BIOTIP proiektuan txikizkako merkataritza inplikatzea	X	X	X	X	X

e) Jarraipeneko aurretiazko adierazleak

- **Fisikoa:** Erosketa Berezien Turismoko proiekturako identifikatutako saltoki kopurua eta parte hartuko duten saltokien kopurua; BIOTIPen inplikatutako saltoki kopurua

3.5.4.- 4. ardatza: Lankidetza publiko-pribatua hobetzea

A.- ELKARTEAK BERRIRO BULTZATZEKO ETA ARTIKULATZEKO PROGRAMA

A.1.- Elkarteak modernizatzea eta indartzea ("Behetik gorako" 1. maila)

a) Deskribapena eta justifikazioa:

Elkarteak ez dira bere horretan haien egiturak; hori beharrean, haiek osatzen dituzten enpresen egitura dela esan dezakegu eta, horrenbestez, bazkide gehiago lortzea (**ordezkagarritasuna)** eta bazkideen "aktibazio"handiagoa izatea (**mobilizazioa**) funtsezkoa da haien **legitimitatea** lortzeko.

MODERNIZAZIO PLANA ETA ELKARTEEN ERREFORTZUA: Horren bidez, aldaketarako baldintzak sortu nahi dira:

- **Ordezkagarritasun handiagoa lortzea (bazkide gehiago)**, elkarte bakoitza prozesurako esanguratsua eta legitimotzat hartutakoa den eragile bihur dadin.
- **Bazkide diren merkatarien aktibazio handiagoa lortzea**; eta horrek arduradunekin batera irizpide operatiboak (kaleen, ardatzen, zonaldeen eta abarren arabera) eta estali beharreko barneko planak txertatzea eskatzen du.
- **Kultura asoziatibo berria,** berritua, moderno eta freskoagoa, **sortzea** berrikuntza, aniztasuna eta dinamismoa bermatuko dituzten gobernantza-irizpideekin.
- **Gertuko merkataritza eremuetako elkarteak elkarteen egitura zibikoarekin lotzea.**
- **Elkarte komertzialak Planaren ekintza-orientazio berriekin lerrokatzea.** Orientazio horien helburua enpresen modernizazioari euskarria ematea da.

b) Inplikatutako eragileak:

Liderrak

- Bilbao Dendak
- Zonaldeko merkataritza-elkarteak

Laguntzaileak:

- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

Jarraipena:

- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)
- Bilbao Dendak

c) Lehentasunak:

Inpaktu handia

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
Modernizazio Planaren eta Elkarteen Errefortzuaren elkarlana eraikitzea	X	X			
Programaren garapena (erakartzea, ahalduntzea, aktibazioa, prestakuntza, zuzendaritza-batzordeak...).		X	X	X	X

e) Jarraipeneko sistema

- **Fisikoa:** Adostutako plana eraikitzea (Bai/Ez); lan-prozesuetan barneratutako merkatari kopurua; asoziazionismo mailaren urteko bilakaera (kuantitatiboa); dinamismoaren balorazio kualitatiboa

A.2.- Elkarteei laguntzeko kudeaketa-egiturak kontzentratzea eta arrazionalizatzea ("goitik beherako" 2. maila).

a) Deskribapena eta justifikazioa: Elkarteen egituraren lan-ikuspegi partekatua hitzartu eta horri buruzko gogoeta egin nahi da, **kudeaketarako egituren arrazionalizazioa eta kontzentrazioa** ahalbidetuko duena, zerbitzuaren eraginkortasuna bermatze aldera; eta baliabide ekonomikoak eta giza baliabideak optimizatze aldera.

- Hori guztia **modu errealistan eta elkarte bakoitzaren errealitatera eta haien gaitasunetara zein eremu/elkarte bakoitzak Bilbo komertzialean bete dezakeen rolera eta horrekin lotuta dituen beharretara egokituta**. Erakusgarri moduan...:
  - ✓ Bilbao Centro enpresa-elkartea; egitura autonomoa eta autokudeaketarako erabateko gaitasuna.
  - ✓ Deustu, Zazpikaleak, Bilbo Zaharra, Santutxu edo beste batzuk...: egitura semiautonomoekin eta laguntza "partzialaren" beharrarekin.
  - ✓ Egiturarik gabeko eta/edo bazkide kopuru oso txikiko zonaldeko beste elkarte batzuk: ia erabatekoa den laguntza estrategikoa eta operatiboa behar dutenak.
- ***Gainera, kontuan hartu behar da eremuko elkarteen arteko lankidetzek duten potentziala;*** eta gaur egun elkarteen ordezkaritzarik ez duten eremuak edo gune "ilunak" egotea.
- *Testuinguru honetan**, BID/APE ereduei edota horien eratorriei lotutako lankidetza publiko eta pribaturako bide berrien erakunde arteko esplorazioari Bilbotik laguntzeko aukera zabaltzen da.***

b) Inplikatutako eragileak:

Liderrak
- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)
- Bilbao Dendak

Laguntzaileak:
- Zonaldeko merkataritza-elkarteak…

Jarraipena:
- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)
- Bilbao Dendak

c) Lehentasunak:

Inpaktu handia – Eraldatzailea

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
Egoeren diagnostikoa eta partekatutako zerbitzuen zorroa optimizatzeko irtenbide eragingarriak eta adostuak identifikatzea.	X	X			
Kudeaketako egiturak arrazionalizatu/optimizatuko dituzten antolaketa-irtenbideak ezartzea.		X	X	X	X

e) Jarraipeneko sistema

- **Fisikoa:** Egoeraren diagnostikoak eta identifikatutako irtenbideak zerbitzuen zorro egokira sarbidea izateko (Bai/Ez); irtenbideak ezarri osteko asebetetze mailak.

B.- LURRALDEKO ETA UDALERRIKO MERKATARITZA-POLITIKA INSTITUZIONALAK OPTIMIZATZEA

B.1.- Udalerrian eragina duten politika instituzionalen koordinazioa eta eraginkortasuna hobetzea

a) Deskribapena eta justifikazioa: Zeharkako moduan, beharrezkoa da erakunde mailako politikak (CAE eta TH) optimizatzea koordinazioari eta eragingarritasunari dagokienez Bilbon eragina izanda. Hala, udalerrian oinarrituta, Eusko Jaurlaritzaren merkataritzako programak edo proiektuak (Retail Euskal Eskola, Eus-commerce, Berriz enpresa….) eta Bizkaiko Foru Aldundiarenak kanalizatzen dituzten sektoreko eragileen esku-hartzea optimizatzea pentsatu da. Horretarako, Ekintza Proiektu Zehatzak planteatu dira, tokiko jardueran koordinatu eta txertatu daitezkeenak, betiere, kanalizazio aktiboa eta optimizazioa lortzeko.

b) Inplikatutako eragileak:

Liderrak
- Bilbao Dendak

Laguntzaileak:
- Bilboko Merkataritza Ganbera
- CECOBI
- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)
- Eusko Jaurlaritza (Retail Euskal Eskola)
- Bizkaiko Foru Aldundia

Jarraipena:
- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

c) Lehentasunak:

Inpaktu handia

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
Ganberarekin eta CECOBIrekin egindako laneko mahaia 2021eko programen plangintzarako eta Bilbon modu espezifikoan aplikatzeko.	X	X	X	X	X

e) Jarraipeneko aurretiazko adierazleak

- **Fisikoa:** Koordinazioko urteko mahaia egitea (Bai/Ez); lurralde-programetan parte hartu duten (Bilboko Merkataritza Ganberak, CECOBIk eta Bilboko Dendak elkarteak bideratutakoak) Bilboko saltokien kopuruaren urteko bilakaera (Bilbo eta EAE).

C.- BILBAO RETAIL ADIMEN LEHIAKORRA

C.1.- Hiri-ekonomiaren tokiko behatokia + urteko txostena

a) Deskribapena eta justifikazioa: Bizi dugun pandemia-egoera dela eta, abian dauden joerak bizkortu egin dira eta orain inoiz baino beharrezkoagoa da sektorearen inguruko behaketa eta jarraipen etengabea egitea haren egoeraren eta bilakaeraren berri izateko. E-commerceak izan duen bultzada eta pandemiak iraun duen 9 hilabete inguru hauetan hauteman ditugun kontsumo-joera ugariak albo batera utzita, telelanaren etorkizuna hizpide duten txosten eta iturrien arabera, lanean ari diren biztanleen % 20 inguruk bere jarduera etxetik egingo du hemendik aurrera. Eguneroko joan-etorrietan gertatuko den aldaketak eta horrek eragindako erosketako fluxu espazialek egungo egoera aldarazi egingo dute zalantzarik gabe.

Gainera, aurrez ikus ditzakegun joera demografikoak, kontsumoko formak eta eskari komertzialaren gero eta fragmentazio handiagoak ad hoc informazioa eskatzen dute eskari espezifikoko segmentuei (hainbat parametroren arabera: adina, turistaren jatorria/motak...) edo zeharkako beste esparru batzuei dagokienez: ingurumena edo genero-ikuspegia, adibidez.

Bilboko Hiri Ekonomiaren Behatokia Covidaren ondorengo egoeraren arabera eguneratzea **+ Bilboko merkataritzaren urteko txostena**; elkarlan publiko-pribatuaren bidez eta, dagokionean, Big Data - Open Dataren inguruko lanerako modu berriek eskaintzen dizkiguten aukerak optimizatuta garatu beharreko tresnak (ikus 1: A.3.2 ardatza).

b) Inplikatutako eragileak:

Liderrak:
- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

Laguntzaileak:
- Bilbao Dendak

Jarraipena:
- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

c) Lehentasunak:

Inpaktu handia – Eraldatzailea

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
HIRIKO Ekonomiaren Behatokiaren eguneraketa Covid ondorengo egoeraren arabera	X	X			
Merkataritzari buruzko urteko txostena formalizatzea eta argitaratzea		X	X	X	X

E) Jarraipeneko aurretiazko adierazleak

- **Fisikoa:** Hiriko Ekonomiaren Behatokiaren Covidaren ondorengo eguneraketa (Bai/Ez); Urteko txostena idaztea (Bai/Ez)

D.- BMPE2025 GOBERNANTZA

D.1.- BMPE2025, lidergoa eta gobernantzarako foroak

a) Deskribapena eta justifikazioa:

Planak sortutako ekimenari eta laneko esparruari jarraipena emango dion **Merkataritzako Udal Foroa** sendotzea era honetako gobernantza-ereduaren arabera…:

- ✓ **"Behetik gora" Barrutiko kontseiluetan** merkataritzaren presentzia aktibotik
- ✓ **Formalizatua eta egonkorra** : aldizkako saioak
- ✓ **Sektore mailan inklusiboa eta irekia**, merkataritzak gainerako hiri-ekonomiarekin ikuspegi integratzailea izanda.
- ✓ **Hiriko proiektu komertzial eraldatzaileen lidergo publikoarekin:** hiriko sektore mailako eraldaketa-proiektuen bultzada eta mobilizazio publikoari eutsita; elkarteen egiturarekin merkataritzaren parte-hartze eta inplikazio aktiboa bermatuko dituen lerrokatutako laguntzaile gisa.

Merkataritzako udal-foroa: Gobernantzako foru egonkor gisa formalizatzea.

- Kide egonkorrak identifikatzea, generoaren araberako osaera orekatua, funtzionamenduko operatiba, atribuzioak eta abar.
- Dimentsio fisiko eta elektronikoaren kontsolidazioa.
- Lantalde espezifikoen sorrera posiblea, dagokionean hiri-ekonomiako gainerako sektoreetara (ostalaritza, kultura, zerbitzuak eta abar) zabaltzea hirugarren sektoreko koordinazioko aparteko deialdietan eta abar.

b) Inplikatutako eragileak:

Liderrak:

- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

Laguntzaileak:

- Bilbao Dendak; merkataritzako zonaldeko elkarteak
- Bilboko Udaleko sailak (Bilbo Turismoa, Kultura, Hirigintza, Mugikortasuna, Zerbitzuak eta Bizitza Kalitatea -Espazio Publikoa-, Hiritarren Segurtasuna -Merkataritzako eta Turismoko Segurtasuneko Plan Espezifikoa-).
- Bilboko Merkataritza Ganbera
- CECOBI

Jarraipena:

- Garapen Ekonomikoaren, Merkataritzaren eta Enpleguaren saila (Bilboko Udala)

c) Lehentasunak:

Inpaktu handia – Eraldatzailea

d) Jardueren hedapena eta 2025era begirako egutegia

	2021	2022	2023	2024	2025
Barrutiko kontseiluetan merkataritzaren presentzia aktiboaren errefortzua	X	X	X	X	X
Merkataritzako Udal Foroa eratzea eta antolatzea	X	X	X	X	X

E) Jarraipeneko aurretiazko adierazleak

- **Fisikoa:** Parte hartu duen eragile kopurua; egindako mahaien urteko kopurua; adostutako ekintza kopurua; ezarritako ekintza kopurua

3.6.- Jarraipeneko sistema

BMPE2025a urtez urte garatuko da urteko plan operatiboen bidez. Horiek ezarriko dute ekitaldi bakoitzerako laneko programa eta plan horien inguruko lana bi ikuspegitatik doitu eta monitorizatuko da:

Urteko 1. jarraipena: Lotutako ikasketak eta gauzatzea

Horren bidez, honako hauen bidez proposatutako lerroak pixkanaka gauzatzeko prozesua monitorizatu nahi da.

a) Ezarritako ekintzei lotutako "**gauzatzearen"** adierazleak: (*ikus hau: 5. eranskina. Jarraipenaren orientaziorako adierazleen esparrua*).

b) Garatutako jardueraren balorazio kualitatiboa **"laneko prozesuen**" arabera eta **horiek gauzatzeko moduaren arabera**; horren helburua da Planaren ezarpena hobetzeko **ikasketa operatiboak** ateratzea.

c) Hori guztia egoera, topatutako zailtasunak, giroa eta abarrak kontuan hartuta **interpretatzea** hurrengo Urteko Plan Operatiboa prestatzeko garaian kontuan izateko **(Doiketak).**

Egoera komertzialaren bi urtez behingo 2. balorazioa: Emaitzak eta inpaktuak

Ikuspegi honetatik abiatuta, Bilboren ereduzko egoera komertziala aldizkakotasunez eguneratu nahi dugu honako hauek guztiak kontuan hartuta bilakaera modu dinamikoan aztertu nahi duten **testuinguruko adierazleen** aukeraketaren bidez:

a) **Sektorearen kontsolidazioa:** sektore komertzialak bizi duenaren moduko birmoldaketako eta birdimentsionamenduko esparruan, beharrezkoa da Bilboko hiri-ekonomiaren baitan hura zehazten duten funtsezko aldagaien bilakaera modu dinamikoak kokatzea eta "neurtzea" gutxienez hiru ikuspegitatik abiatuta:
   - Parke komertziala eta haren espazio-xehetasuna
   - Jasoko duen enplegua eta tipologia
   - Kontsumitzailearen eskaria eta portaera

b) **Sektorearen modernizazioa:** beste enpresa-dimentsio batzuetako adierazleak jasota (besteak beste).
   - Lehia mailako hobekuntza
   - Digitalizazioa
   - Gaztetzea

Jarraipen hau egiteko, bi urtez behin eguneratu beharreko **Testuinguruko Adierazleen Aurretiazko Aginte Koadroaren** moduko zerbait prestatu dugu (*Ikus 6. eranskina*); horren bilakaeraren arabera, Plana emaitzak eta inpaktuak aintzat hartuta aztertu ahal izango dugu