



Bilboko
Merkataritza
Plan Estrategikoa
Plan Estratégico
de Comercio de
Bilbao



BILBOKO MERKATARITZA PLAN ESTRATEGIKOA 2025

BMPE2025

Laburpen exekutiboa

1.- Bilboko Merkataritza Plan Estrategikoa 2025, proiektu parte-hartzailea eta kolektiboa

Bilboko Merkataritza Plan Estrategikoa 2025 (BMPE2025) testuinguru konplexuan planteatu da. Ezaugarri hauek izan ditu:

- sektoreak duela hamarkada batetik hona bizi eta jasan duen egitura-eraldaketa sakona; merkataritza bistartzeko ahalegina nabarmen murriztu duena, bai hiriaren erdigunean, bai auzoetan, eta ia jarduera-arlo guztiei eragin diena (moda, etxebizitza, kultura eta abar).
- 2020-21 pandemiaren efektuak; oinarritzko joerak bizkortu dituen eta gertueneko gure hiri inguruko eta agertoki orokorraren gaineko eguneroko errealitatea eta pertzepzio-moduak aldatu dituen.

Une zaila, bizi ditugun hiru trantsizioek (digitala, ingurumenekoa eta soziala) baldintzatuta, baina agian, eraldaketa sozioekonomiko disruptiboan estrategia komertzial berriak eta hiriko estrategia berriak zehazteko egokia.

Egiturazko egoera (birmoldaketa) eta egoera koiuntural (pandemia) gogor horietan, Plana “sektorearekin eta sektorerako” egin da; “prozesua” bera, entzutea eta inplikazioa nabarmendu dira; eta parte hartzeko gailu zabala eta anitza eskaini da, tresna desberdinez osatuta -aurrez aurrekoak eta telematikoak-, uneak eskatzen zuen moduan.

Horrela, Bilbo Ekintzak BMPE2025 berri hori diseinatu eta eraiki ahal izan du, gure hiriko hainbat merkataritzaren parte-hartze aktiboari esker, eta baita asoziazio-ehunari eta lan-dinamikak Plan honetan trazatutako jarduketa-ildoen inguruan lerrotzeko dituzten hainbat udal sailei esker ere.

- 40 pertsona elkarrizketatu dira: horien artetik 23 asoziazio-ehunaren agenteak eta hiriko ekipamendu komertzialak dira; eta 17, berriz, 8 udal sailetako eta alderdi politikoetako arduradun eta teknikariak¹.
- Bilboko 125 merkataritza-enpresaren zuzeneko parte-hartzea, bi galdetegi telematikoren bidez.
- Herritarren parte-hartzea, asoziazio-ehun zibikoari-kulturalari zuzendutako online galdetegiaren bidez²
- Hotel Meliá Bilbao eta Euskalduna hoteletan (hurrenez hurren) izandako sektoreko (asoziatiboa-instituzionala) lanaren aurrez aurreko 2 jardunaldi -higiene- eta segurtasun-neurri zorrotzekin, eta bilera-areto zabaletan³. 30 eragile instituzional -tekniko eta politikoa- eta sektorial baino gehiago bildu ziren horietako bakoitzean. Diagnostikoa-pronostikoen eta ekintza-planaren kontrastearen eta balorazioaren partaide bihurtu zen talde zabala.

¹ Obrak, Hiri Plangintza eta Proiektu Estrategikoak, Mugikortasuna eta Jasangarritasuna, Zerbitzuak eta Bizitza Kalitatea (Eremu Publikoa), Bilbao Zerbitzuak, Hiriko Segurtasuna, Kultura eta Gobernantza, Turismoa eta Merkataritza

³ 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

2.- Sektorekako diagnostikoa, abiapuntu gisa

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 kontua ez da **“gutxiago garela”** bakarrik; gainera...

- **“gero eta zaharragoak”** ere bagarela: proiektzioen arabera, 2031rako 65 urtetik gorako kolektiboaren pisua % 29tik gorakoa izango da Bizkaian.
- **eta “oso desberdinak”**: merkataritzaren aldetik askotariko segmentuak ditugu aurrez aurre. Gizarte kosmopolita eta irekia, eta kontsumo-ereduak eta bizitza ulertzeko moduak oso desberdinak dituzten belaunaldiak (kolektibo gazteenak edo Z belaunaldia, *millennialak*, *baby boomerrak*, edo are *silver* edo zilarrezko adineko kolektiboa...). Oso segmentu desberdineko puzzlea, eta haietako bakoitzeko kontsumitzaileek ere modu ezegonkor eta likidoan jokatzen dute.

Etengabeko ezegonkortasun- eta trantsizio-marko horretan, **hiriko retail sektorea osatzen duten** (Bilboko okupatutako biztanleriaren % 10,3) **txikizkako 4.600 komertzio inguruk eta 14.200 enpleguk** bere kabuz denboran eta modu egokian erantzun ezin duen zahartutako eta enpresa “indar gutxi” duen talde batek nekez kudeatuko duen “aldaketen uholde” bati egin beharko dio aurre. Sektorekako birmoldaketa, ezaugarri hauek dituena:

- **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 eredia aldatu da**, eta horrek erakusten du enplegu autonomoaren beherakada estrukturala eta sistematikoa izan dela, soldatapeko kolektiboaren pisu handiagoaren mesedetan –azken hori sentikorra da krisialdi ekonomiko batetik eratorritako ondorioekiko–.

Gauzak horrela, eta agertoki berri eta konplexu hau modu sintetikoan irudikatzeko asmoz, jarraian 10 puntu kritikoko zerrenda bat aurkezten da, sektorea birmoldatzeko prozesu horretatik eratorritakoa. Horri pandemiaren ondorio larriak gehitzen zaizkio, baita eraldaketarako 10 palanka ere, eta Bilboko merkataritzak horien gainean oinarritu dezake sektorearen egokitzapena, bereizketa eta bultzada, 2025era begira.

2.1.- 10 Puntu kritiko

- **1. Puntu Kritikoa: Merkataritzako enpresa-parkea “gainbehera”,** oraindik lurra ez duela jo dirudien prozesuan, eta hiriko merkataritza-bihotzaren ardatzak eta eremuak, eta merkataritza-dentsitate ertaineko edo/eta baxuko auzoak kaltetu dituen; ia adar komertzial guztietan eragin du, bereziki ondasunetan.
- **2. Puntu Kritikoa: E-commerceren hazkunde geldiezina,** pandemiak izugarri igo duena; **Omnikanalitatearen** agertokian kokatzen gaitu. Errealitate “deserosoa”, baina ezinbestekoa Bilboko tokiko merkataritzarako.
- **3. Puntu Kritikoa: Joera demografikoak eta eskaera komertzialaren zatikatzea:** biztanleria beherantz egonkortuta; adinez nagusiagoa; produktuan baino zerbitzuetan egindako gastuaren gero eta balorazio handiagoarekin; eta “kontsumitzaile-tipologia askorekin”; horrek negozio-ereduak zehatzago eta doituago zehaztea dakar berekin.
- **4. Puntu Kritikoa: Lehiakortasun-lehiakorra:** Bilboko sektore komertzialak merkataritza multzo berritzaileak edo egoki daitezkeenak ditu, kopuruari dagokionez oraindik mugatuta; eraldaketa lehiakor eta digital bizkor eta garrantzitsuari aurre egiteko “gihar gutxi eta gaitasun gutxi” duen talde garrantzitsu batekin batera bizi dena.
- **5. Puntu Kritikoa: Azken urteetan, Ostalaritza eta Zerbitzuak ugaritu egin dira gure hiriko merkataritzan.** Hiriko ekonomiarekin lotuta, merkataritzak ostalaritzarekin eta zerbitzuekin duen aliantzak hirirako dinamika aberasgarriak sortzen ditu; baina espazioari dagokionez, nahasketaren proportzioen arabera, elkarbizitza ez da beti orekatua eta emankorra izaten, eta kudeaketa zuhurra eskatzen du.
- **6. Puntu Kritikoa: Hutsik dauden saltokiak ardatz jakin batzuetan hedatzea:** atzerabuelta zaila duen egoera eratzen ari da merkataritza-ereduan; eta are gehiago merkataritza-jarduera are gehiago “hozten” duen higiezinaren agertoki konplexuan.
- **7. Puntu Kritikoa: Hornigaien Merkatu Sarea, XXI. mendeko joera eta balio berrietara hurbiltzea eta berrinterpretatzeko beharraz ohartarazten duena;** 0 km, elikadura osasungarria, kultura gastronomikoa eta nekazaritzako elikagaien kultura.
- **8. Puntu Kritikoa: Bilbok erakargarritasuna irabazi du hirugarren sektorean eta esperientziarekin lotuta, baina merkataritzak protagonismoa galdu du hiri-erakargarritasunari dagokionez;** beste hiriburu batzuekin partekatutako fenomeno da, eta sektoreak bizi duen birmoldaketa-prozesuarekin bat dator.
- **9. Puntu Kritikoa: Elkarte-eredua “ere” ahulduta dago.** Eraldatzeko gaitasun mugatuak erakusten dituzte tokiko merkataritza sektoreak eskatzen dituen egungo beharrekin lotuta.
- **10. Puntu Kritikoa: Covid inpaktua, joeren bizkortzaile gisa:** pandemiak “erremate” efektua eragin die egoera ahulean dauden saltokiei, modaren segmentuan eta ondasunetan bereziki; eta ezjakintasun handia eragin dio sektoreari.

2.2.- 10 babes-euskarri

- **1. babes-euskarria: “Bilbo” Hiriaren Markak** ospe handia du eta euskarri sendoa eskaintzen du Merkataritzako, Kulturako eta Aisialdiko Bilbo Hirirako -Bilbo 360º- eta biltzen duen eskaintzarako.
- **2. Babes Euskarria: Metropoli-dimentsioa, egitura funtzionala eta bizitza komertzialerako eskala egokia.** Eskualde aldetik oso erakargarria den gune zentrala eta historikoa konbinatzen dituen hiria; era berean, shopping esperientziari mesede egiten dien giza dimentsiotakoak; komertzialki autonomoak diren guneak eratzen dituzten dentsitate komertzial ertaineko beste auzoekin batera; eta dentsitate komertzial baxuko auzoen aukera zabala, baina eguneroko eta intereseko erosketa bermatzeko oraindik nahikoa den hurbiltasuneko eskaintzarekin.
- **3. Babes Euskarria: Demokratizazio teknologikoa eta lehiakortasuneko demokratizazioa:** hiriko retail edo txikizkako merkataritzaren digitalizazioari edo hobekuntza lehiakorrari laguntzeko tresnen edo programen aukera zabala; negozio-ereduen mailaz mailako eraldaketa eta modernizazioari aurre egiteko oinarri sendoa dute.
- **4. Babes Euskarria: Merkataritza-sektore zaildua eta animikoki oso nekatua:** enpresa-multzo “iraunkorra eta jasankorra”. Hala eta guztiz ere, zigortuta eta nekatuta iritsi da egungo egoerara; eta laguntza eta babes beharko du ezinbesteko eraldaketari aurre egiteko.
- **5. Babes Euskarria: Merkataritza lehiakorren multzoa** -historikoak eta abangoardiakoak-, sektorearen eraldaketari heltzeko abiapuntu eta erreferentzia gisa.
- **6. Babes Euskarria: Gero eta sentsibilitate sozial handiagoa jasangarritasunaren inguruan** -soziala, ekonomikoa eta ingurumen arlokoa-, tokiko merkataritzaren idiosinkrasiarekin bat egiten duen, eta ondorioz, birkokapena errazten duen errealitatea.
- **7. Babes Euskarria: “Etxetik gertuko” kontsumoa hobetzen duten “covid osteko” ohitura sozial berriak:** ibilgailu partikularra gutxiago erabiltzea; telelana; laneko bizitza, familiako bizitza eta bizitza pertsonalaren kontziliazioaren protagonismo handiagoarekin batera; eta pandemian zehar gertuko merkataritzak kontsumitzailearen aurrean izan duen birbalorizazioa; merkataritza hiri-ingurura itzultzeko aliatuak izan daitezke.
- **8. Babes Euskarria: Instituzio-apustu sendoa eta erabakigarria:** Tokiko merkataritzari emandako babesak, enplegua sortzen duen, gizarte kohesioko eta kalitatezko bizitzaren eragilea den heinean, apustu sendoa egiten du eta lehentasuna da Euskadiko instituzio mailetarako; bereziki Bilboko Udalerako.
- **9. Babes Euskarria: Enplegu femeninoa eta profil berrien integrazioa.** Tokiko merkataritza, enplegu femeninoa sortzeko jarduera gisa eta talde ekintzaile berrien jarduera integratzailea -gazte digitalak, migratzaile multzoa...-
- **10. Babes Euskarria: Turismoa, itzultzeko prozesuan;** erosteko ahalik eta esperientzia benetakoaren eta tokikoenaren bila ari dena.

3.- BMPE2025 planaren garapena

3.1.- Printzipio nagusiak

Agertoki berriaren eta errezeta eta estrategia berrien beharraren aurrean, BMPE2025 Plana 8 printzipio nagusi hauen gainean oinarritzen da.

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

Testuinguru horretan, azalera handiek arau-esparru zehaztua eta nahiko egonkorra dute de facto, eta elikagaien sistema supermerkatu-sare sendoan eta zabalean oinarritzen da; hiri-eredu komertziala Hiri Antolamenduko Plan Orokorrak irudikatzen duen horri lotuta dago. **“Hiri-bihotza”** kontzeptua txertatzen duen eredua, Abando/Indautxu/Zazpikaleetako erdiguneko merkataritza eremuari lotuta; eta **“Auzo-bihotza”**, hurbileko bizitza kalitatearen espazio-unitateekin lotutakoak (“guztia hamabost minututan”), betiere, Otxarkoaga, Txurdinaga moduko guneei, beharrezko eguneroko hurbiltasuneko merkataritza zaintzera bideratuta, denetarik duen merkataritza mixa eta nolabait autonomoa -Santutxu edo Deustu- eskaintzeko gaitasuna duten auzoak txertatzen dituen testuinguruan; “grisen eskala” zabala tarteko.

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

Hiriko hiri eremuan tokiko merkataritza-eskaintza murrizteak Bilboko bizilagunen kohesioa eta bizitza-kalitatea oztopatzen du. Bestalde, **hiriko azken milian onlineko merkataritzaren banaketak** ingurumen-inpaktuko elementu berriak txertatzen ditu, baita soziolaboralak ere, erakunde arlotik kudeatu beharrekoak; alderdi garrantzitsuak, laneko arauditik eta banatzaile/“riders” taldeko enpleguko kalitatetik, trafiko-pilaketa murriztera zuzendutako araudira, karbono-aztarnara, zatitara edo gure hirietako paketeen hondakinetera arte.

IV.- Serbitizazioa eta komunitatea: hurbiltasunak eskaintako 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.- Ekintzailtza kudeatzeko paradigma berria.

Gero eta berritzaileagoak, bereizleagoak eta konplexuagoak diren ekintzaileen merkataritza-proiektuen garapenean laguntza konbinatzeko beharra; dagoeneko finkatutako merkataritza-entresa lehiakorren hazkundeari lagunduz, ekintzailtzaaren kudeaketaren egoera dual berria osatzen dute txikizkako sektore komertzialean.

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

Kaleko dinamizazio klasikoak bere mugak erakusten ditu eta berrikuntzak eskatzen ditu garai berri hauean. Eskaera zatikatzea, kontsumo-ohituretan izandako etengabeko aldaketa, desberdintzearen eta serbituzioaren gainean lan egiteko beharra, teknologia berriek datuen kudeaketa adimentsurako -CRM- eskaintzen duten aukerekin batera. Horiek guztiek lan eremu berri bat zabaltzen dute modu berritzailean merkataritza dinamizatzeke.

VIII.- Kudeaketa publikoa - pribatua

Azkenik, deskribatutakoaren moduko agertoki konplexuak eta mugimenduan ari denak **udaleko elkarte komertzialen ehunerako formula berriak** eskatzen ditu, eraldaketako, esku hartzeko eta laguntzeko apustu berriak; bai edukiari edo "esku hartzeko moduari" dagokionez, bai arloari edo "horren dimentsioari" dagokionez ere.

3.2.- Eginkizuna, ikuspegia eta helburuak

BMPE2025 lankidetzaren publiko-pribaturako tresna bat da, eta haren **EGINKIZUNA da udalerriko merkataritza-sektorearen lehiakortasun-posizioa eta Bilbo komertzialaren erakargarratasuna hobetzea eta indartzea, bai bilbotarrentzat, bai bisitarientzat. Hori guztia, testuinguru eta 2025rako horizonte konplexu eta ezegonkor batean**, dela ikuspegi sozioekonomiko orokorreari dagokienez, dela aldaketa eta joera sektorialeki 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, lankidetzaren publiko-pribatura igortzen dute. Bide horretan, planteatzen den begiradak hainbat ezaugarri ditu:

- **Eraldatzailea**, sektorearen lehiakortasuna eta hiriaren erakargarratasuna 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 jardueretik 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** inplikaturako eragile guztien ahaleaginean..

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:**
 - o 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.
 - o Auzoetan bizitza-kalitatea, kohesio soziala eta gozamina 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...:
 - o Enpresen digitalizazioa irmoki sustatzearekin batera, haien modernizazioa indartuko du eta haietako erakunde eta enpleguen jardunean lagunduko du.
 - o Zerbitzu hobea sortzen lagunduko du, produktuen eskaintza aberasteko eta bezeroei balio emateko: serbitizazioa.
 - o Sektorea pixkanaka gaztetzen lagunduko du, eta, horretarako, ekintzailtza, ondorengotza eta enplegu-sorrera sustatuko ditu
- **HIRIA eta TOKIKO NORTASUNA SUSTATZEA** Merkataritzaren bidez modu aktiboan laguntzea...
 - o Hiriaren irudi eta kontakizun propioa eta erakargarria sortzen, Euskadiko eta estatuko erreferente izan dadin 360º-ko hiri-ekonomiari dagokionez (merkataritza, kultura eta aisia), eta erakargarritasun turistikoa aberasten laguntzeko.
 - o Barruti bakoitzeko herritarren hurbiltasun- eta nortasun-giroa sortzen. Laguntza eskainiko du, halaber, saltokiak eta merkataria hurbileko eragile sozial aktibo eta ikusgarri bihurtzen, betiere auzoaren bilakaeran, eguneroko martxan eta bizimoduan integratuta.

- **LANKIDETZAKO KUDEAKETA PUBLIKO-PRIBATU ERAGINKORRA:** Baldintzak sortzea...
 - o Elkarriketa sektorial ordezkagarria sustatzeko, sektorea beharrezko eraldaketa lehiakorraren inguruan mugiarazteko gai izango dena, eta hiriaren egokitzapen komertzialean inplikaturako eragile instituzional guztiak bide berean lortzeko.
 - o Gobernantza-tresna egonkorak, sistematikoak eta praktikoak eskuratzeko, hiriko eta sektoreko eragileen ikuspegia barne hartzen dutenak; hala, merkataritzak eskatzen duen zeharkako eta diziplinarteko lankidetzak bultzatuko da, eta ezagutza eta adimen komertziala sortu ahal izango dira, planaren urteko garapena eta jarraipena aktiboki gidatzeko.
 - o

3.3.- Planaren Egitura

BMPE2025 4 lan-ardatzetan egituratzen da. Horiek, era berean, 34 ekintza-lerrotan garatzen dira. 2021ean hasiko dira eta 2025era arteko denbora tartean egingo dira.

Aipaturako lau ardatzak hauetan oinarritzen dira hurrenez hurren: hiria, enpresa, hiriko giroaren dinamizazioa eta horren kanpo-proiektzioa; eta elkarlan publiko-privatua, hori guztia elkarlanean kudeatzeko



3.3.1.- 1. ardatza HIRIAREN MERKATARITZA EREDUA: bi ikuspegi osagarri txertatzen ditu: **Hirigunea eta merkataritza; eta Mugikortasun jasangarria eta merkataritza.**

A) **HIRIGUNEAREN** ikuspegitik, erdiguneko merkataritza eremura, auzoetara eta establezimenduen murrizketak nabarmen kaltetutako fatxada komertzialaren zeharkako kudeaketara bideratutako lerro bereziak txertatzen dira. Horrela, hauek lortu nahi dira:

- **A.1 Hiri-bihotzaren erakargarritasuna eta bizitza (MERKATARITZA-GUNE NAGUSIA):** Abandon, Indautxun eta Zazpikaleetan proiektu eraldatzaileekin lotutako lau esku-hartzeren bidez:

(A.1.1.) Abando: arreta-fokua “Kale Nagusitik merkataritza-ardatz osagarrietara” irekiz.

Tokiko merkataritzak lekua duen gunek eta ibilbideak hobetzeko lanean, enpresa handi globalek ardatz nagusiak okupatu ostean.

(A.1.2.) Indautxu: Basurto, Errekalde eta Abando lotzen dituen korridorea. Indautxu biziberritzeko asmoz, Basurto eta Abandoko ekipamendu- eta bizitegi-fokuaren arteko oinezkoen fluxuak sendotuz; eta Errekalde eta Abando arteko konexio erakargarriena eta errazena.

(A.1.3.) Itsasadarraren aurrealdea: Abandon sartzeko korridoreak + Merkataritza espezializazioko espazioak. Bisitarietara eta turistetara harrera egiteko gune gisa Bilboko waterfronten optimizazio-lana proposatuz, eta Kale Nagusiko merkataritzako bero-fokurantz sarbidea eta ibilbidea hobetuz. Eta era berean, Guggenheim, Arte Ederren... arteko mugarrien zeharkako konexioen aldeko apustua eginez. Horiek, modarekiko alternatiboa izango den gaikako merkataritza-espezializazio (diseinua, kultura...) handiagoa emango diote eremuari.

(A.1.4.)- Zazpikaleak: Esku-hartze Bereziak, eremu honetako Ostalaritzaren eta Merkataritzaren arteko sinesmena oxigenatzen dutenak; eta erreferente-eragile gisa, Erriberako Merkatuaren aldeko apustu garrantzitsua.

- **A.2.- AUZO BIHOTZEN erakargarritasunari eta bizitza komertzialari eustea,** hauen bidez...

(A.2.1.) Merkataritzako eta hirugarren sektoreko jardueren ardatzak sendotzea. Auzoetan gero eta merkataritza-eskaintza murriztagoa dagoenez, sakabanaketa saihestea eta begirada egungo merkataritzako bero-fokuetan zentratzea pentsatu da, betiere, hiriko estandarren kalitatearen alde eginez; era berean, merkataritza-polaritateko espazioak polaritate hiritarreko, aisialdiko eta zerbitzurako ekipamenduekin bat etorraraztea pentsatu da, betiere, merkataritzaren eta zerbitzuen hibridazio-estrategiarekin (hiriko ekonomia) bat etorrituz.

(A.2.2.) Hurbileko merkataritza-kornerrak sortzea, oso merkataritza-dentsitate txikiko eremuetan. Gutxiengoaren eskaintza bermatzeko formula gisa, aldi baterako tutoretza emandako saltokiekin lan egitea pentsatu da, eskaintza egonkorra sortzeko helburuarekin.

(A.2.3.) Hiri-ekimenak indartzea (eskola-ibilbide seguruak) merkataritza-fokuaren inguruan. Auzo bakoitzeko merkataritzako bero-fokuaren inguruan ohiturak eta ibilbideak egonkortu nahi dituen izaera osagarriko ekimena.

(A.2.4.) Hornidura-merkatuen sareko espazioen eguneratze orokorra. Auzoetako hiri-bilbe komertzialari eusten laguntzeko ekimen gisa, merkatuen hurbiltasun-eskaintza askotarikoa eta egungoa dela ulertuta, hau da, beste erabilera eta zerbitzu batzuekiko hibridazioan oinarrituta.

- **A.3.- Hiriaren MERKATARITZA FATXADA kudeaketa proaktiboa**, hauen bidez...

(A.3.1) Etxabe komertzialen hirugarren sektorek erabilerak - udalak partekatutako gogoeta. Hiriaren bilbe osoarekiko parke komertziala uzkuertzeko 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).

(A.3.2) Open Data komertziala sortzea Administrazio-erregistro publikoen (open data) informazio-masa handien edo/eta informazio-masak pilatzeko beste bide batzuen optimizazioak (big data), merkataritzarekin lotuta, hiri eremuko irakurketa adimentsuari atea zabaltzen dizkie. Aipatutako bidearen bidez, "Alokairuen mapa dinamikoa" sortzearekin lotutako Proiektu Pilotua.

(A.3.3.) Hutsik dauden Saltokiak tratatzeko terapiak... Errealismotik eta egoera hori lehengoratzek dakarren zailtasunaren ezagutzatik abiatuta, hiru lan-ildo osagarriren inguruko ekimen posibleen erreperitorio bat identifikatu da: lehen solairuan edo hurrengoetan egiten diren hirugarren sektoreko jarduerak kaleko mailara "jaisteko" estimulua; Hutsik dauden lokalen inpaktu bisuala arintzea (terapia aringarriak); eta hutsik dauden lokaletako merkataritza-mobilizazioari laguntzea (terapia eraldatzaileak).

- B) MUGIKORTASUN JASANGARRIAREN** ikuspegitik, 4 ekintza-bide txertatzen dira

(B.1) Konexio-/disuasio-aparkalekuen sarea, eta era berean, garraio publikoaren erabilera sendotzea. Bilbotik ibilgailu pribaturik gabe konexio-aukera garbirik ez duten lurraldeetara (metroa...) sartzeko erantzuna ematea da helburua; Hiriko garraio publikoa (Metro/Bus/Tranbia) agerian jartzeko lanak modu koordinatuan egitea; baita Bilbaobizi zerbitzuaren bidez, merkataritzarekin bultzada eta konexioa lantzea ere.

(B2) Aparkalekuei eta haien okupazio-mailari buruzko informazio-sistema integratua denbora errealean, gidariari orientatzen laguntzeko, harrera errazteko eta agitazio-trafikoa minimizatzeke.

(B.3) Zamalanetarako guneak eta baldintzak, TAO eremuak eta oinezkoentzako guneak aztertzea, merkataritza-fatxadak izan duen eraldaketarekin lotutako aldaketei antolamendua eguneratzea ahalbidetuko duena: hausnarketan sartuko da hiriko mugikortasunaren eraldaketan arau-garapenak eta oinezkoentzako guneen ordenantzaaren aplikazioak aginduko dutela, bai eta TAO eremuen aldaketak ere (*martxan da egun*).

(B.4) Azken miliako banaketa jasangarrirako soluzio logistikoak, erantzuna ematea bai merkataritza elektronikoari lotutako produktuak emateak sortzen dituen pilaketei, bai kontsumitzaileek eskaintzen dituzten zerbitzu berrien gero eta eskari handiagoari.

3.3.2.- 2. ardatza OMNIKANALITATEA ETA MODERNIZAZIO LEHIAKORRA: hiru ikuspegi txertatzen ditu: **Digitalizazioari bultzada (Banakakoa eta Taldekoa); Berrikuntza eta Enpresa Lehiakortasuna; eta Ekintzailtza eta Birdimentsionamendu komertziala**

- **A.1.- Digitalizazio indibiduala**

(A.1.1) Bultzada Digital Indibidualeko Programa (Enpresak) : Egokitzapen digital-lehiakorreko programa bat sortzea planteatzen da, anbizio handikoa eta eraldatzeko gaitasuna duena. Merkataritza-sektoreak modernizazio-bektore horren inguruan mobilizatzeko zailtasunak dituenaz, planteatzen da sektore horrek baldintzak sortzea, sentsibilizazioari eta inplikazioari dagokienez inplementatzeko. Proiektu “modularra” (zerbitzu maila desberdinekin), “mistoa” (expertise komertziala eta teknologikoa konbinatzen dituena) eta “integrala” (erakusleihotik barrualdera, erakusleihotik kanpoaldera eta inbertsioaren zeharkako pizgarria) egitea pentsatu da.

- **A.2.- Digitalizazio kolektiboa**

(A.2.1) Partekatutako proiektu digitalak (“app sinpleetatik market places-etara”), elkarte-ehunarekin eta tokiko merkataritzarekin batera, errealismotik; hau da, maila desberdineko mailaz mailako pausoak betez, salmenta digitalera bideratzen direnak horretarako baldintza egokiak daudenean.

(A.2.2) 4.0 Elkarte-ehuna. Digitalizazioa ez dagokie enpresei soilik, elkarteei ere eragiten die. Elkarte bakoitza digitalizatzen, Bilbao Dendak elkartean integratzeko digitalizazioa eta Zuzendaritza Batzordeen prestakuntza digitalera bideratutako programa.

(A.2.3) Merkataritza eta Smart City Big Data azterketako hiri integratzailearen proiektu gisa, bezeroen ibilbideak balioesteko, IKTen eta kaleko eta/edo dendetako sentsorikaren bidez. Fluxuak kontrolatzea eta proiektu pilotuak garatzea ingurumen-jasangarritasuneko eta energia-eraginkortasuna hobetzeko neurriei dagokienez (kontsumoak murriztea).

(B) BERRIKUNTZA ETA ENPRESA LEHIAKORTASUNA

Beharrezko bultzada digitalaz gain, Planak ez du baztertzen **negozio-ereduaren eta merkataritzako core business delakoaren gainean lan egiteko beharra**, berrikuntza- eta lehiakortasun-lerroen eta zerbitzuaren hobekuntzaren bidez, zehazki:

(B.1) “One to one” lehia-tutoretza: Berrikuntzari eta Lehiakortasunari Laguntza emateko Programa, teknologikoak ez diren eta txertatuta dauden lau laneko frontetatik: Negozio-eredua (negozio-eredua definitzea eta/edo hobetzea): Instalazioak modernizatzea; Kudeaketa hobetzea; Pertsonak birkualifikatzea.

(B.2) Serbitzazioa + “Bikaintasuneko” erosketa-esperientzia Balioa sortzeari laguntza ematen dion programa, ez produktuaren kalitatearen eta prezioaren bidez bakarrik, baita erosketa-esperientzia lehiakorra ahalbidetuko duen zerbitzu handiaren eta hobearen bidez ere.

(I) BIRDIMENSIONAMENDUA ETA ENPRESA EKINTZAILTZA

Azkenik, bigarren ardatz honek **birdimentsionamendua** babesten du, eredu bikoitzaren baitan: dagoen komertzioari “*enpresa-indarra irabazteko*” beharra; eta estaldura **laguntza enpresa-ekintzailtzari**. Planak, ildo horretatik, ekintzaileari laguntza emateko euskarri-ideia zabaltzen eta aberasten duten proposamenak biltzen ditu.

(C.1) Enpresa-hazkundera laguntza selektiboa emateko programak bultzatzea: mota horretako prozesuen bultzada-lerro gisa, saltoki hutsak aurkitzeko eta okupatzeko estimulua eta protagonistei aholkularitza eta enpresa-laguntza ematea konbinatzea planteatzen da.

(C.2) Enpresa-transmisio tradizionaleko prozesuen aldaerak: ondorengo esplorazio pilotuan datza, prozesu pausatuagoak, ordenatuagoak eta onargarriagoak sustatzen dituzten akzio-transmisio progresiboko prozesuen bidez.

(C.3) Espezializazioko Hiri Barrutiak: gaika espezializatutako guneen sorrera errazteko edo hobetzeko ekimenak, eremu jakin batzuetan adar homogeeneko edo hurbileko (diseinuaren barrutia, esate baterako) komertzioen edo/eta zerbitzuen pilaketaren bidez.

3.3.3.- 3. ardatza BILBO MERKATARITZA, KULTURA ETA AISIALDIKO HIRI GISA SUSTATZEA (Bilbo 360°)

Bertan, **komunikazioko eta marketineko estrategiak lantzea pentsatu da, betiere, “komunitatea egiteko” helburuarekin; Dinamizazio-planteamenduak berritzea; eta Merkataritzaren eta Turismoaren artean sinergiak hobetzea.**

(A) KOMUNIKAZIOA ETA MARKETINA

(A.1) Bilbo Komunitatea Sinbologia eta sektore anitzeko ezagutza integratua bultzatzea (merkataritza, moda, ostalaritza, zerbitzuak, aisia, kultura publikoa) eta bisitariarentzat irekia (integratzailea), norberaren, euskararen, tokiko, estiloaren eta modaren erakargarritasunean enfasia jarriko duena, bereizgarri multinazional traktoreak dituen eskaintza baten gainean.

(A.2) Auzoen Komunitatea mikrokanpainak eta dinamizazio komertziala, sinbologia eta ezagutza partekatuan oinarrituta, merkatariairen eta bezeroaren artean konfiantzan eta zerbitzuan oinarritutako hurbiltasuna; eta Bilboko auzo bakoitzeko bizilagunen artean partekatutako identitatea.

(B) MERKATARITZA DINAMIZAZIO BERRITUA

(B.1) Dinamizazio modu zatikatuan berritzea: Pixkanakako aldaketa-bidea dinamizazio-jardueretan, egungo kaleko ekitaldietatik CRMra, azken helmuga gisa: behar estrategiko horrek zatikatutako dinamizazio-jardueren bidez (helmugako kolektiboek bereziki zuzenduta) edo CRM asoziatiboaren jarduera pilotuen mailaz mailako bultzadaren bidez egiten du bat planarekin.

(B.2) Tokiko kontsumoa sustatzeko lankidetzaren tresnak: “Bonobilbao” kanpainarekin aurrera egitea: “#Bonobilbao” esperientzia sakontzea, hirian/auzoetan gastu komertzialaren dinamizaziora bideratuta prezioa/beherapena eskaintzaren estrategia koordinatuaren bidez. Tresna optimizatzea, egoera zailetatik ateratzeko, zerbitzu berrien hasierako bultzada edo testa egiteko izaera “puntualeko” tresna gisa. Bonuak kontsumitzen dituzten bezeroen Datu Basearen informazioa balioestea CRM edo antzeko beste kanpainetan tokiko merkataritzari zerbitzua emateko.

(C) MERKATARITZA ETA TURISMOA

(C.1)- Merkataritza eta Turismoa Binomioa: Erosketa Bereziko Turismo Programa sustatzea, tokiko saltoki erakargarri eta lehiakorrak, tokiko sortzaile eta diseinatzaileak, artisauak eta merkatuak balioesteko... Turistaren esperientzia aberasteko eta merkataritzara hurbiltzeko dinamikan. Merkataritza BIOTIP proiektura modu aktiboan txertatzea, turistarekin elkarreragite komertziala digitalizatzeko modu gisa.

3.3.4.- 4. ARDATZA. LANKIDETZA PUBLIKO-PRIBATUA HOBETZEA

4 lan-ildo biltzen ditu **elkartek egituratzeko eta berriro abian jartzeko, udalerrian lurraldeko politika instituzionalak optimizatzeko; ezagutza bultzatzea hiriko adimen lehiakorreko tresna gisa; eta Planaren gobernantza.**

(A) ELKARTEAK BERRIRO BULTZATZEKO ETA ARTIKULATZEKO PROGRAMA

(A.1) *Elkartek modernizatzea eta indartzea (1. maila “behetik gora”)* Elkarteen Modernizazioa eta Indartzea Bultzatzeko Plana, aldaketarako baldintzak sortzen lagunduko duena: Ordezkarritasun handiagoa lortzea (elkarketa gehiago); elkartutako merkatarien aktibazio handiagoa lortzea; elkartze-kultura berria sortzea, berritua, modernoagoa eta freskoagoa, berrikuntza, aniztasuna eta dinamismoa bermatuko duten gobernantza-irizpideekin; hurbiltasuneko merkataritza eremuetako elkartzeak elkarketako hiritar ehunarekin lotzea; eta elkarketa komertzialak Planaren ekintzako orientazio berriein lerrotzea. Horiek enpresa-modernizazioari euskarria eman nahi diote.

(A.2) *Elkarteei laguntzeko kudeaketa egiturak kontzentratzea eta arrazionalizatzea (“goitik beherako” 2. maila)* Elkarketa-ehunarekin 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. Testuinguru horretan, BID/APE erduei edo/eta horien eratorriei lotutako lankidetzak publiko eta pribaturako bide berrien erakunde arteko esplorazioari Bilbotik laguntzeko aukera zabaltzen da.

(B) LURRALDEKO ETA UDALERRIKO MERKATARITZA POLITIKA INSTITUZIONALAK OPTIMIZATZEA

(B.1)- *Udalerrian merkataritza-eragina duten erakunde-politiken koordinazioa eta eraginkortasuna hobetzea:* 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.

(C) BILBAO RETAIL ADIMEN LEHIAKORRA

(C.1.) *Hiri ekonomiaren tokiko behatokia + urteko Report* Trantsizio digitalean eta ingurumen-trantsizioan; eta COVIDak zehaztutako egoera **kontsumo-ohituretan -eskaera komertziala- eta enpresa ehun komertzialaren artean izandako aldaketei modu adimentsuan eta bizkorrean behatzea beharrezkoa bihurtu da. Hiri-ekonomia behatzeko prozesuak covid osteko egoerara eguneratzea: Bilboko merkataritzaren urteko txostena, Big Data - Open Dataren inguruan laneko bide berriek eskaintzen dituzten aukerak optimizatuz.**

(D) BMPE2025 GOBERNANTZA

(D.1) BMPE2025, Gobernantzarako lidergoa eta foroa : Merkataritzako Udal Foro finkatzea, Planak sortutako ekimenari eta laneko eremuari jarraikortasuna emango diona “behetik gorako” gobernantza-ereduan, Barrutiko Kontseiluetan merkataritzako presentzia aktiboa erabiliz; formalizatuta eta egonkor, aldian behingo saioen bidez; eta sektore aldetik inklusiboa eta irekita, merkataritzak gainerako hiri-ekonomiarekin duen ikuspegi integratzailearen bidez.