

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

EKONOMIAREN GARAPEN  
ETA LEHIAKORTASUN SAILA

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO  
ECONÓMICO Y COMPETITIVIDAD



ikertalde

# LAUDIO: Hiri Ekonomiaren Plan Estrategikoa



Dokumentu Exekutiboa  
2016ko urria



## Aurkibidea

I. ATALA: DIAGNOSTIKORAKO ELEMENTUAK ETA PLANERAKO OINARRIAK	5
1.- IKUSPEGIA	8
2.- DIAGNOSTIKORAKO ELEMENTUAK	8
3.- PLANERAKO OINARRIAK	19
II. ATALA: EZTABAIDA ETA PARTAIDETZA	23
III. ATALA: PLANA	33



# I. ATALA

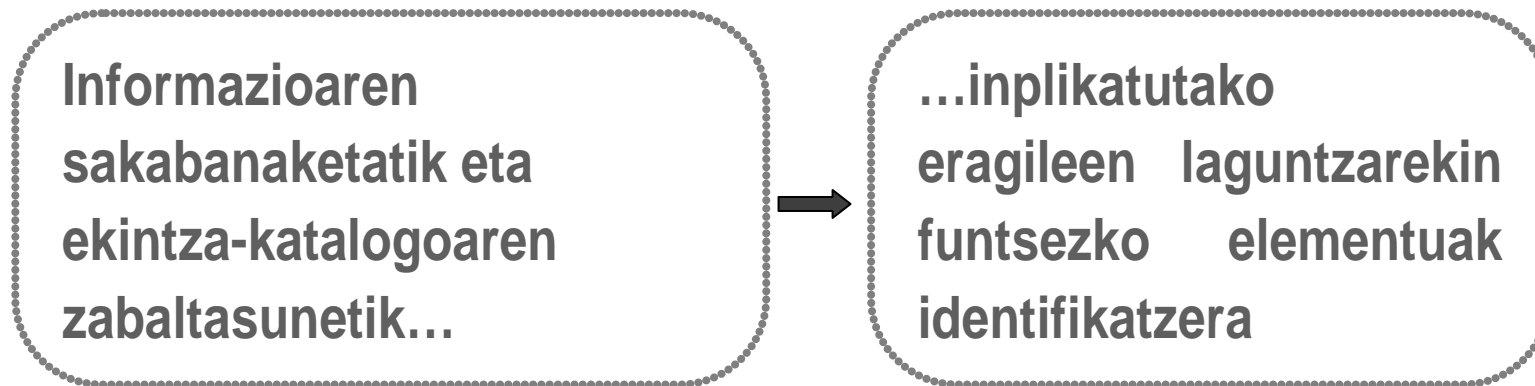
## DIAGNOSTIKORAKO ELEMENTUAK ETA PLANERAKO OINARRIAK EL PLAN

---



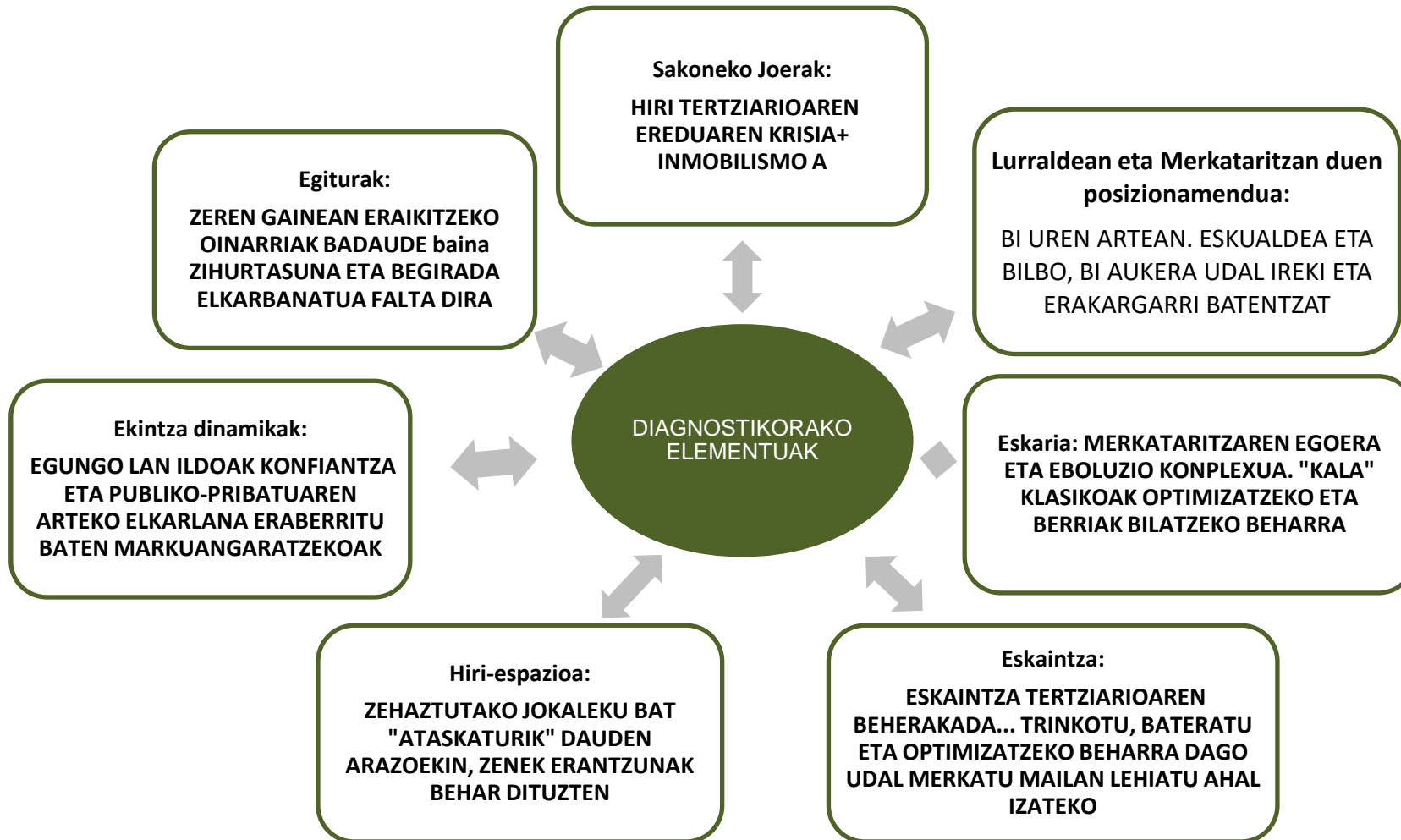
# 1.- Ikuspegia

**Ikuspegia...:** informazio eskuragarria baloratu eta interpretatzea



**Estrategia:** azken helburu argiak finkatuko dituen oinarrizko kontakizuna, erraz transmititzeko modukoa, taxutzea, haren inguruan pixkanaka eta koherentziaz txertatu eta eraikitzeke gaur egungo eta etorkizuneko ahaleginak, publikoak nahiz pribatuak.

## 2.- Diagnostikorako elementuak





## DIAGNOSTIKORAKO ELEMENTUAK

Euskarriak Puntu kritikoak eta Erronkak

### ✓ **Sakoneko joerak: HIRUGARREN SEKTOREAREN EREDUA KRISIAN + INMOBILISMOA**

**Puntu Kritikoa.- Dagoeneko «joan den» hiri industrial bati dagokion hirugarren sektore «zaharra».** Laudio orain dela hiru hamarkadako Euskadiko eredu ekonomikoan (industrian oinarritzen zen hartan) oinarrituta dago, haren itzalean sekulako hazkundea izan baitzuen. Halere, harrezkero ez du behar bezala burutu hirugarren sektorera jotzeko prozesua eta ekonomia-sarearen aldaketa. Industriaren mendean eta batik bat merkataritzan oinarritutako hiri-ekonomiaren mixean «geldi» dago Laudio. Ez du jakin azken bi hamarkadetan azaleratu diren jarduera berrietara, hiri-estetika berrietara eta portaera berrietara egokitzen, gorabidean datozen sektore berrien inguruan: ezagutza, I+G+b, teknologia berriak, balio erantsiko zerbitzuak, kulturaren inguruko aukera-hobiak, aisia, sorkuntza-industriak, diseinua, moda, komunikazioak, publizitatea, osasuna, turismoa, ingurumena...

Laudio ikusle hutsa da aldaketa-prozesu horretan, eta eskualdeko kontsumitzailea, aldiz, aldatuz doa eta geroz eta erakargarritasun gutxiago ikusten du Laudioko eskaintzan. Hartara, Laudio pisua galtzen hasi da eskualdeko hiri-ekonomiaren erreferentzia gisa. Ezinbestekoa da hiriaren erakargarritasuna lantzea eta eskualdeko bezeroa berreskuratzea.

**Euskarria.- Aisia, turismoa eta hiriko hirugarren sektorea, aukeratzat.** Industriak behera egin badu ere, azken urteotan turismoak (hala turistenak nola txangolarienak) gorakada handia izan du Euskal Autonomia Erkidegoan. Aiaraldeari dagokionez, era guztietako erakargarriak ditu, bai naturari lotutakoak (Nerbioi ibaiaren iturburua erreferentziatzat, parke lineala eta abar), bai ondare historiko monumentalari lotutakoak (Kexaa buru dela), bai interes historikoa duten hiriguneak (Artziniega), bai erakargarri gastronomikoa —Txakolinaren ibilbidea adibide—. Izan ere, elementu ugari daude eskualde osoko hirietan barrena.

Eskualde osoari erreparatuta, turismoa ez ezik, familia mailako txangoak ere badira Laudiorako aukera egokia. Izan ere, Bilboko metropoliaren bihotzetik hogeita minutu eskasera egonik eta eskualdeko hirigunerik garrantzitsuena izanik, Aiaralderako sarbide-funtzio interesgarria bete lezake.

- ✓ **Erronka.-** Onartzea eta barneratzea Laudioko hirugarren sektorea herriko industriaren zerbitzura egoteak gaur egun ez duela balio eta horrela jarraitzeak hiri-ekonomia eta udalerrria ihartzera daramatzala. Hiri-ekonomia bizi-kalitatea eta enplegua sortzeko sektorea delako apustua egitea, horrek dakarren guztiarekin.

✓ **Lurralde-kokapena eta merkataritza: BI UREN ARTEAN. Eskualdea eta Bilbo, udalerrri IREKI eta ERAKARGARRI baterako bi aukera.**

Laudio Aiaraldeko hiriburua da eta Bilbotik eta haren metropolitik hogeitun minutu eskasera dago. Bi uren arteko eremua da, beraz, EAEko hiri nagusiaren eta Aiaraldeko landa-eremuaren artean. Bi aukera-esparruren artean dagoen udalerrria, jakinik hori gauzatzeko IREKI beharra duela, bi aldeentzat ERAKARGARRIA izan behar duela.

**Puntu kritikoa + Euskarria.- Eskualdeko hiriburua gaur egun = udalerrri ireki eta erakargarria.** Audio 60ko eta 70eko hamarkadetan sendotu zen eskualdeko hirugarren sektorearen hiriburu gisara, baina orduko herriko industria-sektore ekonomikoaren mendeko sektore «pasibotzat» eratuta. Bada, eredu hori gainbeheran dago gaur egun. Berreskuratu nahi bada, **udalerrria eskualdeari ireki behar zaio, hiri-erakargarritasuna hobetzearen bidetik eta hirugarren sektorea modernizatu eta aberastearen bidetik, gaur egungo joeretara eta «erakargarritasun-exijentzietara» egokitzeko.**

**Puntu kritikoa + Euskarria.- Bilbotik 20 minutura** egonik eta komunikabide egokiak izanik, merkataritzaren ikuspegitik kokapen hori ahuleziatzen joan da, audioarrak hiriburuko eta aldirietako hirugarren sektorearen eskaintza esku-eskura izan dutelako eta, hartara, gastu-ihesa erraztu egin delako (Puntu kritikoa). Hurbiltasun hori ez da inoiz aukeratzat jo. Alabaina, jendea geroz eta gehiago mugitzen da eta turismorako eta aisiarako joera handituz doa. Horregatik, kokaleku hori aukera da Laudiorantz, «**Aiaralderako sarbidea**» bihurtzeko aukera duelako. Hau da, Bilboko metropoliko herritarrei aisiarako, erlaxatzeko, naturarekin lotzeko, landa-eremuaz gozatzeko aukera eskainiko dien eremu baterako sarbidea.

**Funtsezko erronka:** lurralde-kokapen hori berriro interpretatzea, **UDALERRI IREKIA eta ERAKARGARRIA** bihurtzearen ikuspegitik.

- a) **ESKUALDEARI IREKIA:** Aiaralderetik datozen bezeroei **hiri-espazio erakargarria eta hiriburu bati dagozkion merkataritza-eskaintzak eta zerbitzuak eskainiz.**
- b) **BILBOKO METROPOLITIK DATOZEN TURISTEI ETA TXANGOLARIEI IREKIA:** Aiaraldeko landa-aisiara eta haren balioetara iristeko sarbidea, Bilboko metropoliko herritarrentzat eta Bilbok erakartzen dituen turistentzat. Izan ere, bi kolektibo horiek oso maila eskasean eskuratu dira orain arte.

c) **Eskaria: OSO MERKATARITZA POSIZIONAMENDU KONPLEXUA... «ARRANTZA TOKI» edo «HOBI» KLASIKOAK OPTIMIZATZEKO ETA BERRIAK BILATZEKO PREMIA**

**Puntu kritikoa.- Krisi ekonomikoa eta gastuaren tarta murriztea:** azken 7 urteetan EAEko kontsumitzaileen merkataritza-gastua % 12 murriztu da, eta are gehiago arlo zehatz batzuetan, hala nola etxeko gauzen alorrean (-% 40 beherapena) eta ekipamendu pertsonalen —arropa, oinetakoak..— alorrean (-% 20ko beherapena). Badirudi gastuaren uzkurketa hori denboran luzatu egingo dela, eta, horiek horrela, are gehiago murriztuko dela ohiko merkatarien artean banatzeko familia-aurrekontuaren tarta.

**Puntu kritikoa.- Online merkataritza:** urte luzez abian jarriko dela iragartzen ibili ondoren, merkataritza elektronikoa gure artean dago. Belaunaldi berrien eta gizarte-sareen bultzadaz baliatuta, azken hiru urteetan salmentak hazkunde itzela izan du eta beste kolpe bat eragin dio aurretiaz ere egoera onenean ez zebilen merkataritza tradizionalari. Gaur egun batez ere 40 urtetik beherakoen artean finkatuta badago ere, datozen urteetan herritar guztiengana zabalduko da, biztanleriaren piramidea berritzen den heinean.

**Puntu kritikoa.- Gaur egun ihesen eta erakarpenen merkataritza-balantzea negatiboa da, argi eta garbi,** hiri-merkataritzarentzat. Hiri aldirietako hiperrak Laudioko herritarrak hirigunetik kanpo eramaten ditu, eta eskualdeko bezeroak herrira sartzea galarazi. Datozen urteotan aldirietan eskaintza gehiago irekitzea aurreikusita dagoenez, pentsa daiteke, gainera, eragin hori areagotu egingo dela.

**Puntu kritikoa.- Biztanle gazteen gustu eta ohiturak aldatzen doazen heinean, kontsumoak pixkanaka ihes egiten du,** bai online merkataritzaren bidez (gastu-bide horrek Laudioko merkataritzatik ihes egiten baitu), bai hiriburuaren eskaintzaren bidez (Laudiok eskaini ezin duen erakarpina baitu). Horiek horrela, Laudioko gazteen gastuak ihes egiteko joera egongo da eta, aldi berean, Laudioko eta Aiaraldeko gazteen gastu gutxiago erakarriko da.

**Erronka.-** Merkataritza-egoera zail horretan, bezero bakar bat ere ez dago soberan. Udalerriko eta eskualdeko gaur egungo bezeroak leialtzea (defentsarako estrategia) + salmentarako «hobi» berriak bilatzea (erasorako estrategia: Bilboko metropolitik aisia bila datorren bezeroa da aukera) .

d) **Eskaintza: HIRUGARREN SEKTOREAREN ESKAINTZA GAINBEHERAN DATOR... TRINKOTU, KOHESIONATU ETA SUSPERTU EGIN BEHAR DA, SINERGIAK OPTIMIZATU ETA UDALERRI GISA LEHIATZEKO**

**Puntu kritikoa - Euskarria.- Azken zazpi urteetan hirugarren sektoreko merkataritza-parkeak etengabe egin du behera;** horrek erakargarritasuna eta hirugarren sektorearen masa kritikoa kentzen dio udalerrinari. Gainbehera etengabe horren gainera, ordea, eskualdeko hirugarren sektorearen kontzentrazio handiena izaten jarraitzen du eta herritarren beharrezko zati handi bati (batez ere adinekoenari) erantzuten die, hala barietatean nola prezioan.

**Puntu kritikoa.- Etsipena eta ezkortasuna** da nagusi kolektiboaren zati handi batean, ikusten dutelako sektorearen gainbeheraren ondorioz Laudiok geroz eta gutxiago eskaintzen diela herriko eta eskualdeko bezeroei, hala merkataritzan nola ostalaritzan (saltokien % 41ek eta ostalaritzako establezimenduen % 30ek baino ez dute uste euren eskaintza udalerriaz gora iristen denik).

**Puntu kritikoa - Euskarria.- Ez dago kulturako eta jaietarako ekipamendurik** eta, ondorioz, eskaintza mugatua du herriak, jarduera horiek geroz eta gehiago indartzen dituzten inguruko beste herri batzuen aldean. Badirudi espazio eszenikoa 2017-2018an hasiko dela abian.

**Euskarria - Puntu kritikoa.- Azoka eta ekitaldi ugari daude,** tradizioetan eta bertako herri-mugimenduan oinarrituta. Halere, ez dago eskualde osora edo hortik gora iristen den ekitaldi indartsurik.

**Puntu kritikoa.- Gaur egungo merkataritzaren/ostalaritzaren arazo klasikoak:** belaunaldi-aldaketa, teknologia berrien eta kudeaketa profesionalizatuaren inguruko lehia-gabezia, dinamika kolektiboetan ardaztutako mobilizazioa ez da nahikoa eta abar.

**Euskarria.- Puntu kritikoa.- Herrian elkartegintza historiko eta sendoa dago.** Halere, egoera horrek ez dio ihes egiten lehen aipaturiko joerei eta giroari. Hartara, bide eta era berriak bilatu behar ditu eta hirugarren sektoreko kolektiboan mugiarazteko izpiritua berreskuratu.

**Euskarria - Puntu kritikoa.- Azokek** (merkatuak eta Alberto Aceroko eskaintzak) ez dute masa kritiko eta erakargarritasun nahikorik eta, hartara, aldirietako Hiperrak (eta, epe laburrean eraikitzekoa, den ekipamendu berriak) erakartzen du herriko eskaria (ikus eskariaren egoera). Herriko plaza eta aparkalekuaren zati bat hartzen duten merkatu ibiltariak hein batean laguntzen dute asteko merkataritza suspertzen.

### **Erronkak.-**

#### **a) Hirugarren sektorearen lan bateratua:**

Etsipenaren aurka borrokatzea, eta hiri-ekonomia indartsua, berritua eta erakargarria (merkataritza, ostalaritza, zerbitzu pertsonalak, kultura, jaiak...) eraikitzeko **ilusioa eta grina** berreskuratzea, eskualde osoko bezeroak erakartzeko borrokan aritzeko prest.

Guztien artean hirugarren sektoreko udal eskaintza bateratua osatzen dutela jabetzea: Laudioko hirugarren sektorea eta haren ezaugarriak (moderno eta, aldi berean, benetakoa), kontsumitzailea eskuratzeko lurralde-lehiaren esparruan.

#### **b) Banakako lana (banaka eta sektoreka):**

Eskaintza osatzen duten kolektiboetako bakoitza (merkataritza, ostalaritza, kultura) modernizatu eta haren lehiakortasuna hobetzeko jarduketa zehatzak sustatzea, Laudioko hirugarren sektorea modernizatu eta suspertzeko asmoz. Bertakotasunaren giroari eta nortasunari eustea, enpresa-esparru moderno eta lehiakor batean.

## ✓ Hiri-eremua: ERANTZUNAK ESKATZEN DITUZTEN ARAZOAK KONPONDU EZINIK DAGOEN JOKO EREMU MUGATUA

**Euskarria - Puntu kritikoa.- Merkataritza-eremua zehaztuta eta egituratuta dago** merkataritza-ardatz argien inguruan; halere, arazo zehatz eta ezagunak ditu. Horietako batzuk aspalditik dira ezagunak eta hainbat proiektuk, lanek eta abarrek azalerazi dituzte; halere, ez dira konpontzeko kontu errazak.

- Alberto Aceroren eta haren ingurunearen arazo zehatza itxuraz konponezintzat agertzen da; hurbileko eremuek hiri-estandar berrietara egokitzea eskatzen dute (espaloiak zabaltzea, autoen presentzia gutxitzea...).
- Oinezkoentzako eremuek ez dute espazio horien erakargarritasuna hobetzeko formularik aurkitu.
- Oinarrizko merkataritza-ardatzek eguneratu eta itxura modernizatu beharra dute.
- Erdiguneko espazio hutsek ingurune osoa itsusten dute.
- Espazio batzuen potentzialtasuna ez dago optimizatuta (Lamuza parkea, azokak/ekitaldiak egiteko espazioa lurrazpiko aparkalekuaren gainean).
- Hiriari berotasuna emateko gune berri potentzialak (espazio eszenikoa) erdialdeko merkataritza-eremutik kanpo daude.
- ...

**Puntu kritikoa.- Hiriaren erdigunean saltoki hutsen parke handia dago**, eta merkataritza-intentsitatea lausotu eta itsustu egiten du horrek.

**Euskarria.- Aparkalekua erdialdean dago.** Gutxi erabiltzen bada ere, potentzialtasun handia du.

**Erronka.-** Udalaren hiri- eta mugikortasun-politiketan hiri-ekonomiaren ikuspegia txertatzea, politika horiek aberastu eta eraldatzeko (egiturazko eragina) eta proiektu bereziak suspertu eta bideragarri egiteko.

- ✓ **Ekintza-dinamikak: GAUR EGUNGO LAN ILDOAK BERRABIARAZI EGIN BEHAR DIRA, ALOR PUBLIKOAREN ETA PRIBATUAREN ARTEKO LANKIDETZA ETA KONFIANTZA ESPARRU BERRITUAN.**

**Euskarria - Puntu kritikoa.- Merkataritza Elkartek etengabeko dinamika** jorratzen du, Laudio hirugarren sektoreko gune interesgarritzat agerrarazteko. Esperientzia eta ezagutza handiak baditu ere, baditu beharizanak ere:

- Pixkanaka planteamenduak eguneratu eta berritzeko premia, elkartearen etapa berriei bide emateko.
- Tokiko administrazioarekin lankidetzaren berritu eta indartzea.

**Euskarria - Puntu kritikoa.- Tokiko garapen-agentziaren lan-dinamika** enpresak profesionaltzera bideratuta dago, eta merkataritza-elkartearekin osagarritasuna eta lankidetzaren areago jorratzeko premia antzematen zaio berari ere. Ildo beretik, hiri-ekonomian eragina duten udal sailekiko bitartekari lanean sakondu behar du.

**Euskarria - Puntu kritikoa.- Herri dinamika** aberatsa eta aktiboa dago alor **soziokulturalean**; alabaina, Laudion ez dago eremu geografiko zabal batean eragiteko ekipamendurik, ekitaldirik eta eskaintzarik.

**Erronka.-** Gaur egungo ahaleginak formalizatu eta doitzea, target bikoitz eta bereizira bideratutako estrategia sistematiko batean:

- a) Tokiko eta eskualdeko bezeroa: LAN EGITEKO OINARRIA.
- b) Kanpoko bezero berria (txangolariak/turistak, Bilboko metropolitik erakar litezkeenak): INTERESGUNE OSAGARRIAK.



✓ **Egiturak: BADAUDE ERAIKITZEN HASTEKO OINARRIAK BAINA APUSTUAN SINESTEAK ETA BEGIRADA PARTEKATUA FALTA DA**

**Euskarria - Puntu kritikoa.- Badaude oinarritzko egiturak** (Merkatarien Elkarteak, Tokiko Garapen Agentzia, PERCO Mahaia) baina **hiri-ekonomiaren aldeko apustu publiko/pribatu argi baten esparruan aktibatu** behar dira, beraien lana ikusgarria eta eraldatzailea izan dadin, eta lehen aipaturiko inertzia eta geraldizentsazioa gainditzeko.

**Erronka.-** Gaur egungo lankidetzaz-esparrua indartu eta sendotzeko apustua, dagoeneko beste herrialde batzuetan erabilitako bide berritzaileak eta aitzindariak erabiliz (adibidez, «Business Improvement Districts» —BID—), betiere ere pixkanaka, hausnartuz eta zehurtiaz aurrera eginez.

## Laburpen gisara:

Hiri-ekonomiaren estrategia aldatzeko **PREMIA** dago, hiriko hirugarren sektoreari kuantitatiboki nahiz kualitatiboki eusteko eta harekin batera mantentzeko...

- Lanpostu asko.
- Herritarren bizitza-kalitatea.
- Laudiok eskualdean betetzen duen erdigune eta hiriburu izaera.

Badira **GUTXIENKO BALDINTZA** batzuk (minimoen potentziala), igurikimen faltsurik sortu gabe eta Laudioren benetako potentzialaz jabetuta, geraldia gaitzeko, Laudioko hiri-ekonomia indartzeko eta eskualdean betetzen duen eginkizuna indartzeko.

Horretarako, baina, ezinbestekoa da **UDALAREN APUSTUA**...

- { ...merkataritza, aisia, turismoa eta beste balio-zerbitzu batzuk bilduko dituen hiri-ekonomiaren estrategia bideragarria jorratzeko
- { ...eta hori ahalbidetuko duten lankidetzak pribatu/publikoko estrategiarako egiturak taxutzeko.

Zera da kontua: Laudioko hirugarren sektorea birkokatuko duen etorkizuneko «UDALERRI EREDU» baten oinarriak «partekatzea» eta horren aldeko apustua egitea, urte askotako ekintza-eredu koherente eta egituratu baten esparruan.

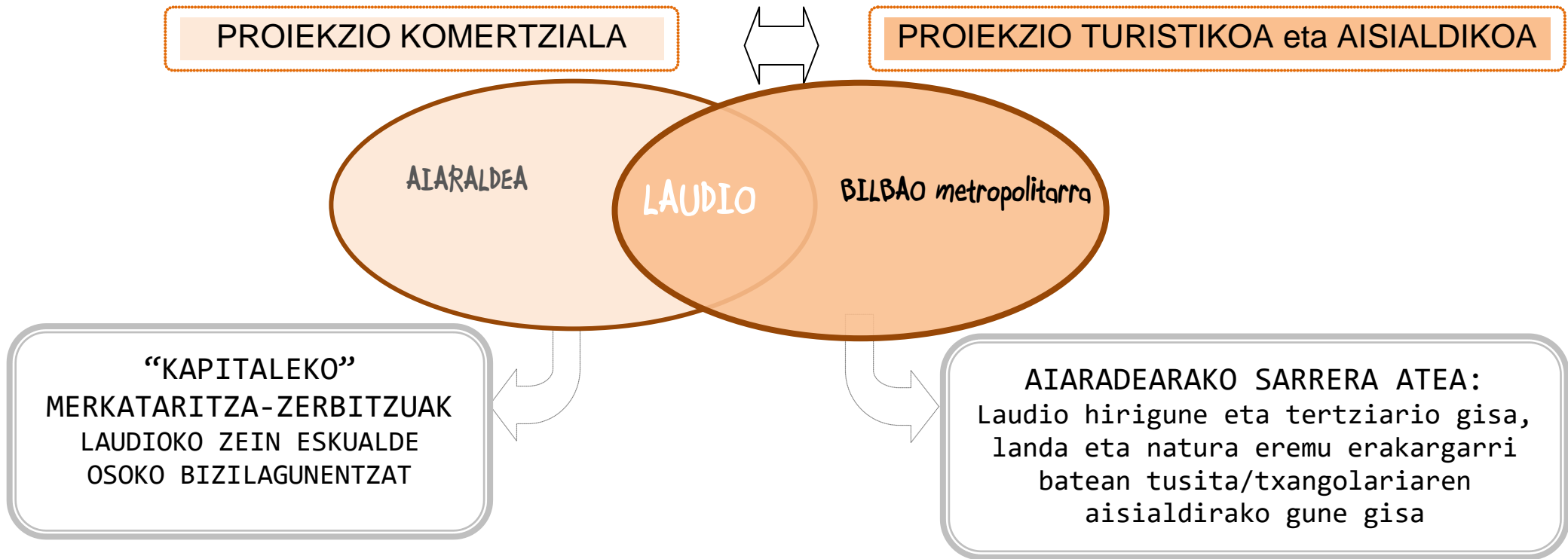
## 3.- Planerako oinarriak

Aurreko atalean aurkeztutako Diagnostikorako elementuetatik abiatuta, honako atal honek Planaren eraikuntzarako proposatzen diren Oinarriak aurkezten ditu; eta Laudioko hiri ekonomiaren ekintzaile nagusiekin aurrera eramandako parte hartze prozesuaren ondorio diren emaitzak .

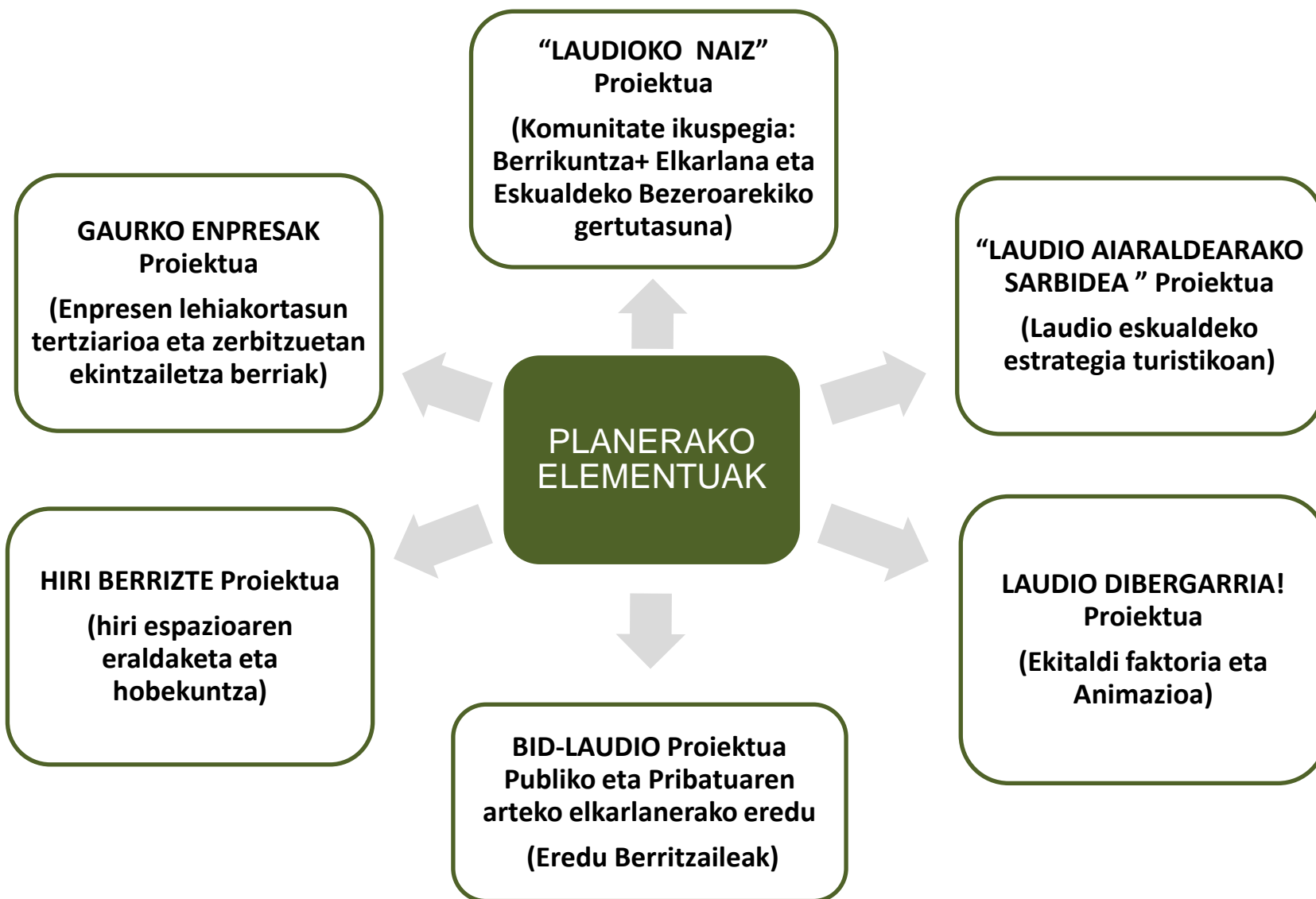
- ✓ **“Bi uren arteko” kokapena: bi aukera edo ardatz posible**
- ✓ **Ardatzak – Bere garapenerako Oinarrizko Proiektuak**

## BI UREN ARTEAN:

ESKUALDEA eta BILBO bi aukera gisa udalerrri IREKI ETA ERAKARGARRI batentzat.



Laudio: bi uren artean, EAeren erdigune komertzialean (Bilbo metropolitarra) eta Aiaraldeako landa ingurua; bi aukera ardatzen artean non hauen probetxurako beharrezkoa den ERAKARGARRITASUNA lantzen duen prozesu batean IREKITZEA.





## II. ATALA

## EZTABAIDA ETA PARTAIDETZA





## *Hona partaidetza-prozesuaren helburuak:*

### **...Ikuspegia partekatu eta hobetzea + Ekintza-plana jorratzea.**

Hona hemen horretarako egitura:

- a) Merkataritzako lan-taldea:** osaera Apill-ren Zuzendaritza Batzordean oinarrituta; beraiek proposaturiko merkatariak; eta sail horretako udal ordezkariak eta hauen iradokizunak.  
Iralaren 26an eta 28an leku izandako saioak.
  
- b) Ostalaritza-Turismoa-Zerbitzuak lan-taldea:** osaera publikoa eta pribatua, Udalak Ibai-Arte-rekin batera zehaztuta.  
Irailaren 28an egin zen saioa.
  
- c) Lan Talde Bateratua: Merkataritza-Ostalaritza-Merkataritza-Turismoa:** aurretik aipaturiko bi taldeekin saio bateratua.
  
- d) Parte hartzeko beste modu batzuk:** foro weba + elkarrizketak

PARTE-HARTZE PROZESUAREN EMAITZAK

DIAGNOSTIKORAKO ELEMENTUAK

- 1 **ESKUALDEKO BEZERO KLASIKOA**
- 2 **HIRI-ESPazio EZ OSO ERAKARGARRIA ETA ESKAINTZA TERTZIARIOA BEHERATZN**  
(eskualdean erreferente izateko zailtasunak)
- 3 **PROIEKTU ESTRATEGIKOEN GELDITZEA**  
(Zinema, Alberto Acero, Merkatua, Lamuza Parkea...)
- 4 **EKITALDI ETA ANIMAZIO AZOKAK EUSKARRI MODUAN**
- 5 **BEZERO TURISTIKOAK eta AISIALDIA;**  
Aukerak al dira?
- 6 **TEKNOLOGIA eta LEIHAKORTASUNA**  
Merkataritzan
- 7 **MERKATARITZA-OSTALARITZA-KULTURA... -**  
EKIN ELKARLANA
- 8 **LOKAL HUTSAK**

<b>+</b>	<b>-</b>
Gorantz: <b>0</b>	Beherantz: <b>16</b>
Bai: <b>13</b>	Ez: <b>5</b>
Ez du eragiten: <b>1</b>	Negatiboki eragiten du: <b>17</b>
Nahikoak dira: <b>5</b>	Eskasak dira: <b>14</b>
Bai: <b>18</b>	Ez: <b>0</b>
Erabakigarria etorkizunean: <b>19</b>	Neutroa-eragin gutxi: <b>0</b>
Aukera: <b>19</b>	Gutxi posiblea: <b>0</b>
Ez da arazoa: <b>0</b>	Arazoa: <b>20</b>

\* 4k ez dute baloratu

\* 2k ez dute baloratzen

\* 2k ez dute baloratzen

\* 1k ez du baloratzen

\* 2k ez dute baloratzen

\* 1k ez du baloratzen

\* 1k ez du baloratzen

**Azaldutako gaien inguruan oso adostasun-maila altua lortu da.** Eragile gehienak bat datoz honako alderdi hauetan:

- Eskualdeko oinarrizko bezeroak dira Laudioko merkataritzaren oinarria; halere, merkatu horrek urteak daramatza beherako bidean eta ez da joera hori geldiarazterik lortu. Geroz eta zailagoa da bezeroa leialtzea. Aldaketa sakona eman da gustuetan, joeretan eta ohituretan, baina tokiko merkataritzak ez du eguneratzen eta «pauso bat aurrera egiten» jakin. Gazteengana heltzea da batez ere zaila. Laudiok eta merkataritza-sektoreak oro har ez dute merkataritza-eskaintza erakargarria eta bereizgarria eskaintzen. Ildo beretik, ez dago estrategia bateraturik eta osoko konponbiderik. Bildutako esaldi batek laburtzen du egoera hori: «saltoki bakoitzak ahal duena egiten du...». Elkarren artean aritzen gara lehian, bezero berbera eskuratu nahirik, bezero berriak erakartzeko ekintza indartsuen alde egin beharrean.
- Guzti-guztien ustea ez bada ere, gehienek uste dute hiri-espazioa ez dela erakargarria; horrek hirugarren sektoreak behera egitea eragiten duela eta geroz eta zailagoa dela eskualdeko merkataritza-erreferentzia izatea. Merkataritza-gunea ez da eroso eta ez du animatzen oinez ibiltzera edo autoan etortzera. Defizitak ditu hirigintzan, estetikan eta argiterian. Eta, horrekin batera, lokal huts batzuk lagata daude eta merkataritza-irudia kaltetzen dute. Egoera horren aurrean, PERCOK adierazitako jarduera-ildo nagusiak geldi daude. Lehenengo eta behin, ez dago lehentasunak finkatzeko politika argirik, eta are gutxiago udalerriko eremuetan pixkanaka hirigintza-jarduketak egiteko egutegirik. Ez zaie osotasunean heldu jarduketa mota horiei; hainbat arrazoi direla eta (udal-erabakiak, finantzaketarik eza...) atzeratu egin dira. Hori guztia dela eta, beste udalerrri batzuen aldean erakargarritasuna galdu du Laudiok, bera ez bezala, gainerakoak hiriko merkataritza-eremua hobetzeko mugitu direlako.
- Aztertutako hirugarren elementuak ez du zalantzarako tarterik utzi. Proiektu estrategikoen geraldak eragin negatiboa du Laudioaren hiri- eta merkataritza-garapenean. Hainbat aukera aipatu dituzte: zinema-antzoia, Alberto Acero eta merkatua zaharberritzea, Lamuza Parkea... Halere, horietako bat ere ez da gauzatu. Zinema-antzerkiak du gaur egun benetan gauzatzeko aukera gehien. Halere, merkataritza-ikuspegitik haren kokalekua ez da egokiena. Alberto Acero birmoldatzeko aukera ia erabat baztertuta dago, zailtasun ugari dituelako. Beste lan-ildo posible batzuk: Lamuza Parkea parke tematiko bihurtzea edota Laudioko sektoreko enprekin lankidetzan Beiraren Museoa sortzea. Halere, horietako bakar bat ere ez dago tokiko agenda politikoaren lehentasunen artean.

- Galdekatutako pertsonen gehienek uste dute ez direla ugariak merkataritza-dinamikari laguntzeko ekitaldiak eta azokak. Ildo horretan, esan behar da kritika ez dagoela urtean egiten diren dinamizazio-ekintzen kopuruari lotuta. Kritika beste bide batetik doa: faltan antzematen dute ekitaldiak kualitatiboki hobeak izatea, nahiz eta horretarako kopurua murriztu behar. Hau da, ekitaldi jakin batzuen apustu handia egitea proposatzen dute: kalitate handiagoa, hedapen handiagoa, udal sailen arteko lankidetzeta eta koordinazio handiagoa.
- Zalantzarik gabe, turismoa eta familia-aisia merkataritzarako eta ostalaritzarako aukera dira. Helburua zera da: ekintza zehatz, sinesgarri eta egingarrien aldeko apustua egitea. Argi dago Laudioaren ezaugarriak eta nortasuna direla eta, aisia- eta kultura-alorreko erreferentzia bihur daitekeela.
- Merkatariek eta ostalariak garbi dute teknologia eta lehiakortasuna erabakigarriak izango direla gerora begira. Halere, ez dute uste garai berriei aurre egiteko prest dagoenik merkataritza. Ezagutzak eguneratu eta egokitzeko premia nabaritzen badute ere, gai horrekiko motibazioa eta sentiberatasuna ez da beti egokiena. Batera jorratzeko jarduera-proposamen bat baino gehiago egin dituzte, baina kasu horretan ere aurrera eramateko zailtasunak daude, ez dagoelako elkarrekin aritzeko eta inplikatzeko kulturarik, eta aukera horien aurrean jarrera ezkorrak eta eszeptizismoa azaleratzen direlako.
- Merkataritzaren, ostalaritzaren eta kulturaren arteko elkarlana garrantzitsutzat jotzen dute. Koordinatzeko zailtasuna aitortuta ere, sinergiak sortzeko eta merkataritza eta aisia lotzeko beharrezkoa dela uste dute; izan ere, horixe da hiri-ekonomia suspertzeko eta bezero potentzialak, tradizionalak nahiz turistak, erakartzeko bidea. «Herriaren» proiektu argi eta partekatua izateak lankidetzeta-espazioak identifikatzen lagunduko luke.
- Azkenik, partaideen ustez, lokal hutsak merkataritzarako nahiz ostalaritzarako arazo dira. Lokal hutsak ugari diren kaleen irudia hobetzeko eta halakoak okupatzea sustatzeko politiken premia nabaritzen dute.

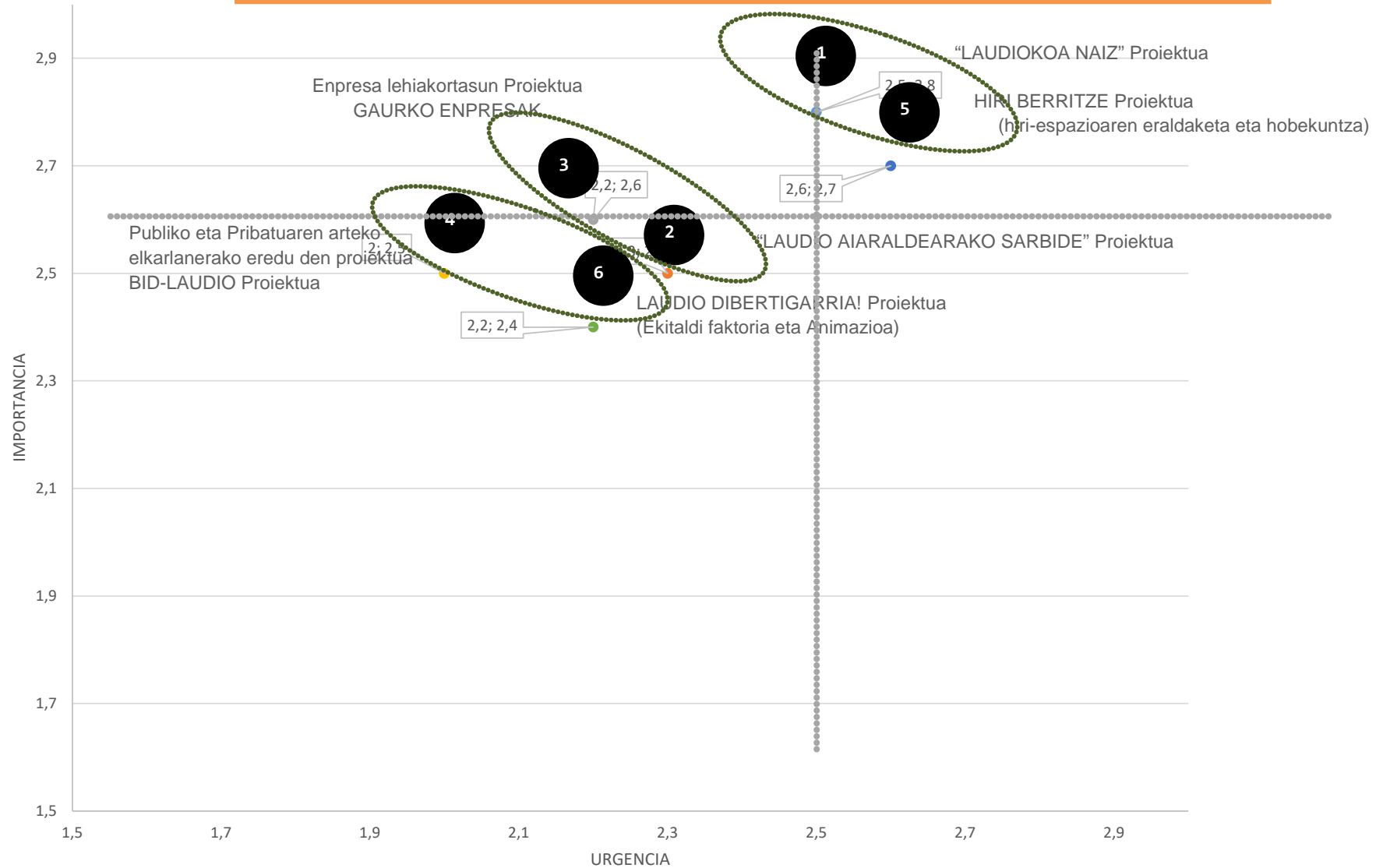
PARTE-HARTZE PROZESUAREN EMAITZAK

EKINTZARAKO OINARRI POSIBLEAK

		GARRANTZIA 1 gutxi – 3 handia				LARRITASUNA 1 txikia – 3 handia			
1	“LAUDIO ERKIDEGOA” PROIEKTUA (Ohiko- eskualdeko Kontsumitzailea: erakarri eta funtzioa)	1 <b>0</b>	2 <b>3</b>	3 <b>12</b>	b.b. <sup>1</sup> <b>2,8</b>	1 <b>0</b>	2 <b>8</b>	3 <b>7</b>	b.b. <b>2,5</b>
2	“AIARALDEARANZKO SARRERA ATEA” PROIEKTUA (Bilbo Metropolitarraren Turismo eta Aisialdiaren kaptazioa)	1 <b>0</b>	2 <b>8</b>	3 <b>7</b>	b.b. <b>2,5</b>	1 <b>0</b>	2 <b>11</b>	3 <b>4</b>	b.b. <b>2,3</b>
3	ENPRESA LEIHAKORTASUN PROIEKTUA	1 <b>0</b>	2 <b>5</b>	3 <b>9</b>	b.b. <b>2,6</b>	1 <b>1</b>	2 <b>9</b>	3 <b>4</b>	b.b. <b>2,2</b>
4	PUBLIKO PRIBATUAREN ARTEKO LANKIDETZAREN KOORDINAZIO PROIEKTUA	1 <b>0</b>	2 <b>7</b>	3 <b>7</b>	b.b. <b>2,5</b>	1 <b>2</b>	2 <b>10</b>	3 <b>2</b>	b.b. <b>2,0</b>
5	ERALDAKETA ETA HIRI HOBEKUNTZAREN PROIEKTUA	1 <b>0</b>	2 <b>4</b>	3 <b>11</b>	b.b. <b>2,7</b>	1 <b>2</b>	2 <b>2</b>	3 <b>11</b>	b.b. <b>2,6</b>
6	EKITALDI FAKTORIA	1 <b>2</b>	2 <b>5</b>	3 <b>7</b>	b.b. <b>2,4</b>	1 <b>2</b>	2 <b>7</b>	3 <b>5</b>	b.b. <b>2,2</b>

<sup>1</sup> B.b.= Batezbestekoa

# EMAITZA MATRIZA



## ETORKIZUNeko PROIEKTUAK: ERAGILEEN POSIZIOA

- Gehienen ustez, «**Laudio Erkidegoa**» (ohiko bezeroa lantzeko) eta «**Hiri-espazioa eraldatzea eta hobetzea**» proiektuak dira garrantzitsuenak eta lehentasun handikoenak. «**Laudio Erkidegoa**» proiektuari dagokionez, bezeroak sentsibilizatzeko eta leialtzeko ekintzak aipatu dituzte, horretarako konpentsazio-bideren bat erabiliz (herri mailako Arabako Merkataritza Txartela, mugikorretarako APPak, aparkalekua erabiltzeko hobari-programa...). Laudioko merkataritza-eskaintza ikusgarriago egitea (merkataritza-eskaintza eta tokiko zerbitzuak jasoko dituen webgunea), beste ingurune batzuetako merkataritza-politikak erabiltzea (Bilboko merkataria, Bilbondo merkataritza-zentroa)...
- «**Hiri-espazioa eraldatzea eta hobetzea**» proiektuari dagokionez, egin beharreko jarduketak lehenesteko premia ikusten dute. Gainera, ideia batzuk ere eman dituzte: hiri-espazioa berritzea eta horren inguruan hainbat alderdi zehatz lantzea: bereizgarritasuna, berezitasuna eta nortasuna, argiteria hobetzea, oinezkoentzako eremuak, oztopoak kentzea, hiri-altzariak mantentzea, eremuen estetika hobetzea. Eta lokal hutsen arazoari heltzeko beste ekintza batzuk, lokal horiek egokitu eta zaharberritze aldera: erakusleihoetan binilozko argazkiak jartzea, fatxadak margotzea, konponketak egiteko hobariak eskaintzea... Era berean, lokal hutsak erabiltzea sustatzeko politikak ere proposatu dituzte: ordenantzak, zergak, ekintzaileentzako laguntzak, ekintzaile eta jabeen arteko bitartekaritza-lana...
- Garrantzian eta lehentasunean bigarren mailan jarri dituzte «**Laudio: Aiaralderako Sarbidea**» eta «**Enpresa lehiakortasuna**» proiektuak. Elkarren artean oso desberdinak dira. «**Sarbidea**» proiektuak hainbat proiektu traktore sustatzea planteatzen du; halere, eta horietako batzuk behar dituzten inbertsio handiak direla eta, zaila ikusten da abian jartzea. Horixe gertatzen da, adibidez, Lamuza parkea zaharberritzeko asmoarekin, karabanentzako aparkalekuarekin, Ermuko Santa Maria Santutegia berritzeko asmoarekin... Beste kasu batzuetan, ekitaldiak antolatzea proposatu dute; adibidez, Kale-antzerkiaren Kultur Astea. Baten batzuek asteburuko programak indartzea proposatu dute (aisia, kultura, gastronomia, kirolak, mendi-ibilbideak...). Nolanahi ere, inplikaturako eragileek adostu egin behar dute zein izango den Laudioren elementu bereizgarria, haren inguruan eraikitzeko proiektua.

- **Enpresa-lehiakortasuna** dela eta, gai hori merkatariekin ez ezik, inguruko enpresekin ere lantzeko komenigarritasuna aipatu dute, horrela jokatuz eskualdearen garapen ekonomikoa eta, beraz, «bezeroen zorroa» bultzatzea lortuko delakoan (CRM tresnak...). Horretaz gain, prestakuntza-ekintzetan parte hartzeko eta teknologia berriak ezartzeko sentsibilizazio-programak garatzea proposatu dute. Merkataritza-sustatzeko tresnak (mugikorretarako aplikazioak, «Merkataritza Eremu Irekiaren» marka eta webgunea, publizitate-kanpaina bateratuak...) dira beste jarduera-esparru posible bat.
- Eta puntuazioa lortu duten azken bi proiektuei dagokienez: bata Ekitaldien Faktoria da (garrantzitsuena baina presakotasun gutxien duena), eta bestea Publikoaren eta Pribatuaren arteko Lankidetzarako Euskarria (presakotasun handiagoa baina garrantzia txikiagoa). **Ekitaldien Faktoriari** lotuta, ekitaldien arteko eta sektore guztietako eragile publiko eta pribatuen arteko koordinazioa handitzeko komenigarritasuna aipatu dute (kultura-eskaintza batik bat pribatua baita), bai eta berritzeko eta Laudio bereizteko premia ere. Alde batetik, ekitaldien kopurua murriztu eta orotariko gaiak landuko dituzten munta handiagoko ekitaldietan, erakartzeko gaitasun handiagoa izango dutenetan, biltzea aipatu dute. Eta, beste alde batetik, tokiko eta eskualdeko ekitaldien agenda edo egutegia sortzea, orotariko arlo eta eragileen partaidetza ziurtatuta.
- **Publikoaren eta pribatuaren arteko lankidetzarako euskarria proiektuari dagokionez** (BIDetara bideratua), interes handiz baina zuhurtzia logikoz hartu dute, oraindik ere zalantza handia eragiten baitu. Ildo horretan, ez da lehentasuntzat hartu, oraindik eraiki gabe dagoen epe ertainerako/luzerako proiektua baita.
- Azkenik, aipagarria da planaren lehentasunetan adostasun-maila handia dagoela merkataritzako, ostalaritzako, turismoko eta kulturako ordezkarien artean. Halere, merkatariek garrantzi eta presakotasun handiagoa aitortu diete aurkeztutako aukera guztiei.
- Hiru esparrutan antzeman dira desberdintasun handienak: batetik «Hiri-espazioa eraldatzea eta hobetzea» proiektua, lehen aukera da merkatarientzat eta bosgarrena baino ez ostalaritzako, turismoko eta kulturako ordezkariarentzat; bestetik, «Publikoaren eta Pribatuaren arteko Lankidetzarako Euskarria» proiektua lehen aukera da ostalaritzako eta kulturako eragileen ustez, eta bosgarrena merkatarien ustez; eta, azkenik, «Ekitaldien faktoria» hirugarren aukera da ostalaritzako, turismoko eta kulturako ordezkarien ustez, eta seigarren aukera merkatarien ustez.



## III. ATALA

---

## PLANA



**Planaren lan-eskemaren abiapuntua: LAUDIOKO HIRUGARREN SEKTOREAREN ERLOJUA ORDUAN IPINTZEA**

Horretarako, zazpi helbururi lotutako zazpi ekintza-ardatz bereizten ditu, **Laudioren ospea, erakartzeko gaitasuna, harrera-ahalmena eta erosteko esperientziaren gogobetetasuna nabarmentzeko bezeroaren aurrean; sektorearen erantzun kolektiboa pizteko; eta Udalak elementu horiek guztiak era koordinatuan kudeatu eta suspertzeko.**

**1.- Tokiko bezeroa (herrikoa + eskualdekoa):** Laudioko hirugarren sektorearen pisu-galeraren aurrean, **oinarri edo euskarri** izan dadin. Kolektibo horrekiko loturak estutu behar dira (erkidego-ikuspegia), eskualdeko hirigune nagusia berriro ere eskualdeko erreferentziako hirugarren sektorea bihurtzeko.

**2.- Kanpoko bezeroa (aisia eta turismoa):** azken urteotan, aisia eta turismoa «merkataritzarako 'arrantza-toki' edo 'hobi'» berriak bihurtu dira. Laudiori dagokionez, turistak eta batez ere Bilboko metropolitik datozen txangolariak tokiko bezeroen oinarria indartzeko **osagarriak** izan daitezke, eta hein batean oreka dezakete azken horien galera. Horretarako, baina, eskualde mailako turismo-estrategia (eta horri lotutako kanporako proiektzioa) jorratu behar da, Laudio eskualdeko hirugarren sektorearen erdigunetzat kokatuta.

**3.- Erakargarritasuna eta bizkortasuna:** ohiko bezeroekiko harremanak sendotzeaz eta kanpoko bezero berriengana zabaltzeaz gain, elementu erakargarriak eta bizigarriak eskaini behar dira Laudion, polo traktoretzat jardun dezaten.

**4.- Hiriko espazio lagunkoia:** kontsumitzaileek, bisitan edo erostera datozenean, kalitateko hirigunea eta harrera-ahalmen nahikoa behar dituzte, esperientzia benetan gogokoa izan dadin. Hiri-espazioak, haren lagunkoitasunak eta erakargarritasunak eragin zuzena dute bisitaren eta erosketaren gogobetetasunean, iraupenean eta, jakina, berriz itzultzeko aukeran. Laudioko kasuan, hiri-proiektuak urteetan baztertuta gelditu ondoren, alderdi hori funtsezkoa da.

**5.- Enpresen lehiakortasuna indartzea:** hiriko espazioaren kalitatearekin batera, erosketaldia atsegina izan dadin, ezinbestekoa da merkataritzaren, ostalaritzaren eta, orokorrean, zerbitzu-enpresen kantitatea, kalitatea eta maila lehiakorak izatea. Hartara, alderdi horiek hobetzeko esku-hartzea funtsezkoa da.

**6.- Jarrera elkarkorra sendotu eta berrabiatzea:** hirugarren sektoreak aurkeztutako erronka horiei guztiei erantzutekotan, ezinbestekoa izango da kudeaketa kolektiboa egitea, kideentzako balio handiagoa izango duen elkartegintza-eredua garatuz.

**7.- Lankidetzaren publiko-pribatua koordinatu eta hobetzea:** elementu horietan guztietan hiriak hartuko duen posizioa eta egingo duen lana hein handi batean lidergo publikoaren mende daude, bai eta lidergo horrek hirugarren sektorearekin lankidetzaren formula eta guneak sortzeko gaitasunaren mende ere.

Honako hauek oinarri hartzen dituen IKUSPEGIA da zazpi (7) ardatz horien lanaren abiapuntua:

**BERRIKUNTZA:** Plan estrategikoa etapa berri baten ibilbide-orria izango da. Inertzia-jardunak egiten jarraitzekotan, ez zen halakorik behar izango.

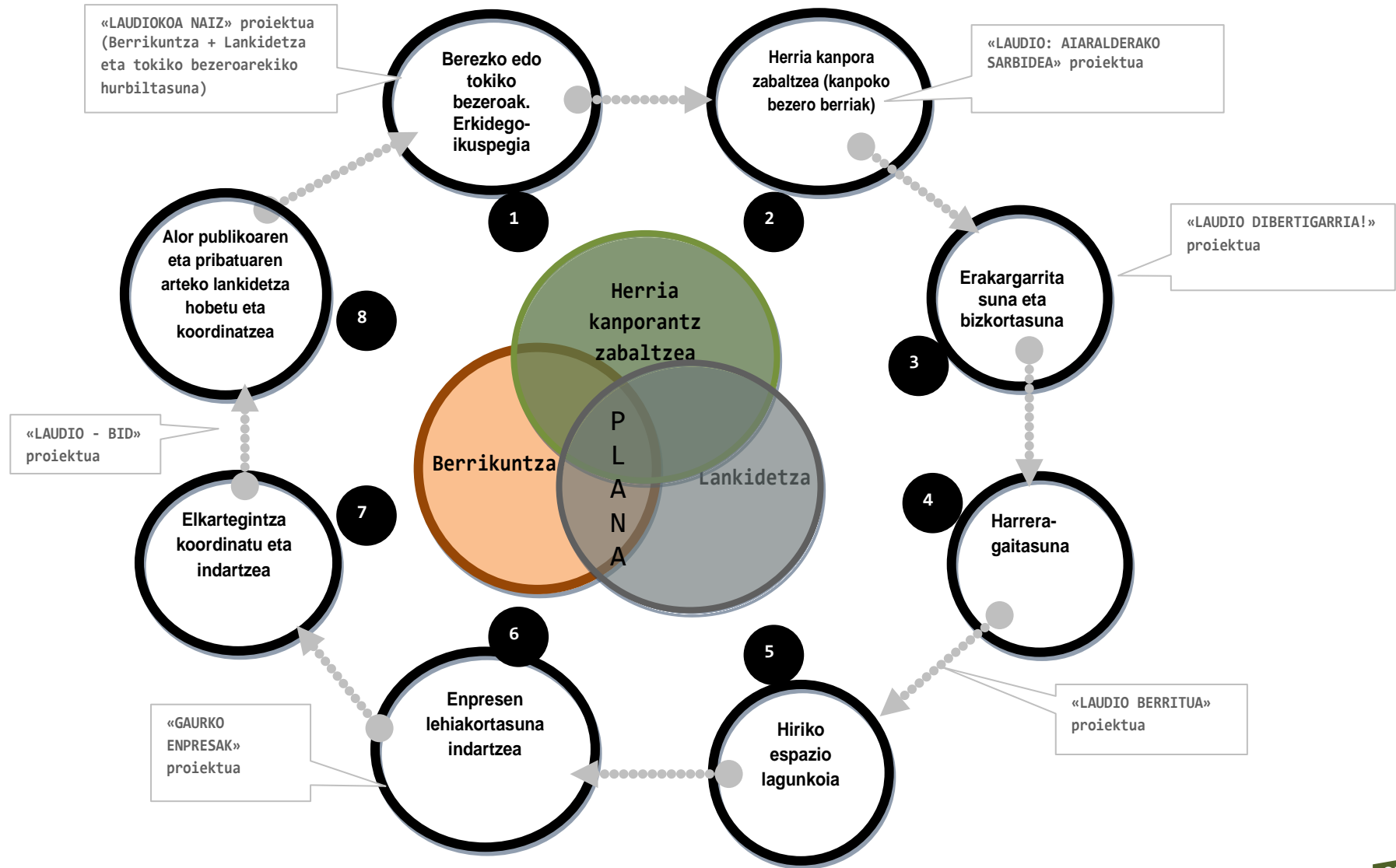
**LANKIDETZA:** publikoa zein pribatua, bai formula eta eredu berriak sortzeko (BIDak), bai hiriko ekonomiaren eragile guztiak barne hartzen dituzten plangintzak bilatzeko.

**UDALERRIA ZABALDU ETA KANPORA PROIEKTATZEA:** Laudioko bezeroak eurak ez dira nahikoak hirugarren sektore erakargarri eta indartsua mantentzeko. Horretarako, eskualdeko eta inguruko herritarrak erakarri beharra dago; beraz, ingurune osorako erreferentzia izatea da Laudioko hirugarren sektorearen apustua.

Zehazki, sei (6) proiektu zehatz jaso dira, zenbait esku-hartze egituratzeko:

ARDATZAK		PROIEKTUAK
1. ardatza.	<b>Berezko edo tokiko bezeroak. Erkidego-ikuspegia</b>	«LAUDIOKOA NAIZ» proiektua (Berrikuntza + Lankidetza eta tokiko bezeroarekiko hurbiltasuna)
2. ardatza.	<b>Herria kanpora zabaltzea (kanpoko bezero berriak)</b>	«LAUDIO: AIARALDERAKO SARBIDEA» proiektua
3. ardatza.	<b>Erakargarritasuna eta bizkortasuna</b>	«LAUDIO DIBERTIGARRIA!» proiektua
4. ardatza.	<b>Harrera-gaitasuna</b>	«LAUDIO BERRITUA» proiektua
5. ardatza.	<b>Hiriko espazio lagunkoia</b>	
6. ardatza.	<b>Enpresen lehiakortasuna indartzea</b>	«GAURKO ENPRESAK» proiektua
7. ardatza.	<b>Elkartegintza koordinatu eta indartzea</b>	«LAUDIO - BID» proiektua
8. ardatza.	<b>Lankidetza publiko-pribatua koordinatu eta hobetzea</b>	

# Lan-ardatzak



## 1.Ardatza- Bertako eta Berezko Bezeroak. Erkidego-ikuspegia.

- 1.1.- Tokiko bezeroekin konektatzeko eta harreman hurbilak sortzeko gailuak
- 1.2.- Fidelizazio eta estimulu mekanismoak
- 1.3.- Bezeroari balioa emateko zerbitzuak

Tokiko bezerotzat hartzen dira udal edo Laudioko bezeroak ez ezik, eskualde osoko bezeroak ere; haiek dira, hain zuzen ere, hiriko merkataritzaren salmenten oinarri edo euskarri nagusia. Bezero horien belaunaldi gazteak ez dira aurrekoak bezain leialak (gazteek kanpoko eskaintzak, Interneteko eskaintzak eta abarrak ere atsegin dituzte). Hori dela-eta, bezero horiek zaintzeko eta loturak haiekin sortzeko, funtsezkoa da defentsa-estrategiak garatzea.

Erkidego-ikuspegia lan egingo badugu, identitate-harremanaren eta hurbiltasunaren aldeko apustua egin behar dugu. Hona hemen abiapuntuak:

- Norberaren araberako informazio- eta komunikazio-mekanismo egonkorak finkatzea bezero horiekin (horretarako, oso lagungarriak dira teknologia berriak: mugikorrak, sare sozialak, etab.): bezeroekiko harremanen kudeaketa elkarkorra (CRM, ingelesezko izenaren arabera).
- Bezeroak fidelizatzeko zenbait prozedura lantzea, harremanak sendotzeko, kontsumoa indartzeko eta hurrengo belaunaldiei hurbiltasuna eta erkidegoko kide direla sentiarazteko. Merkataritza-kanpainetan mekanismo hori erabili behar da, baina, aldi berean, mekanismo berritzaileak baliatu behar dira (erosketak kontrolatzeko eta abantailak metatzeko).
- Eskualdeko bezeroei zuzendutako balio-zerbitzu berriak sartzea.

## LAUDIOKO NAIZ Proiektua (Berrikuntza + Bertako Bezeroei zuzendutako Elkarlana eta Gertutasuna)

Helburua ERKIDEGOA EGITEA da saltokien eta bezeroen artean:

- HARREMANA ETA IDENTITATEA: tokiko bezeroekin harreman pertsonalen esparrua sortzea (Debagoiena), hurbiltasuna eta norberaren araberako harremana abiapuntuzat hartuta.
- Bezeroei informazioaren eta balio-zerbitzuaren bidez erosketak egiten LAGUNTZEA. Produktua saltzea ez ezik, lotutako zerbitzu bat ere saltzea.
- Bezeroak abantailen eta tratu pertsonalaren bidez FIDELIZATZEA.

Alderdi horiek garatzeko, bezeroei zuzenduta dauden zerbitzu elkarkorrak modernizatzeko proiektu integratua egin behar da. Honako hauek dira proiektuaren osagaiak, bereizita:

### A.- TEKNOLOGIA: Jauzi teknologikoa, saltokietako bezeroekiko harremanak eta komunikazioa era kolektiboan kudeatzeko (Bezeroekiko harremanen kudeaketa elkarkorra, CRM)

Horretarako, gako dira honako hiru elementu hauek:

- { **Laudioko kontsumitzaileen datu-basea (eskualdeko 15.000 erosketa-arduradun helburu bezala).** Merkatarien zerbitzura egongo den sistema zentral bat mailaz maila eta era integratuan eraikitzea.
- { **Komunikazio-sistema pertsonalizatua eta berehalakoa, eskaintzak, iradokizunak, abisuak eta abarrak mugikorraren bidez eta sare sozialen bidez zabaltzeko (WhatsApp, Facebook).** Hiriari buruzko informazio orokorra + norberaren araberako merkataritzari buruzko informazio-planak.
- { **Erosketak kontrolatzeko eta metatzeko mekanismoa (fidelizazioa),** kontsumitzailearen portaerak aztertzeko eta kontsumitzaileek zer abantaila lor dezaketen jakiteko (zerbitzuaren kudeatzaileak kontrol aktiboa eta zuzena egitea; ordainketa-txartelik gabe). Erosketetako euroak Laudioiko saltokietan metatutakoan, deskontua, oparia edo abantaila osatuko da, eta mugikorraren bidez jakinaraziko diogu interesdunari, gastu osagarriak bultzatzeko.

Jauzi teknologiko horri esker –bezeroa ezagutzea eta harreman pertsonalak sustatzea–, lan-aukera berriak sortzen dira, eta zerbitzutik abiatuta, balioa sortzen da (ikusi B1 eta B2).

## B.- BALIO-ZERBITZUAK SORTZEA, bezeroei eta saltokiei zuzenduta

### B.1.- BIZKORTASUN GIDATUA ETA KOLEKTIBOEN ARABERA HAUTATUA

**Hiriko merkataritza orokorrean bizkortzetik, kolektibo zehatz batzuen arabera bizkortzera.** Azaldu berri ditugun planteamenduei esker, posible da dendarien talde txiki edo hautatu batek (adar edo mikroadar batek) kontsumitzaileen talde berezi bati produktu mota baten inguruko kanpaina zehatzak «zuzentzea».

Lan elkarkorra:

- Aldez aurretik zehaztu diren kontsumitzaileen taldeEKIN eta taldeENTZAT. Bestela esanda, xede-bezero zehatz batzuei zuzenduta daude, eta bezero horiengana bideratutako kanpainak antolatzen dira (informazioa emateko, produktu berriak aurkezteko, aholku egiteko, ekitaldien edo abantailen berri emateko...).
- Saltoki eta zerbitzu zehatz batzuen lankidetzAREKIN eta lankidetzARAKO; saltokiok eta zerbitzuok batera mobilizatzen dira (mikrokanpainak, jarduerak...), elkartearen antolaketaren laguntzaz.

Adibidea: maskotak, etxeko abereak, ehiza-txakurra... dituzten bezeroei zuzendutako kanpaina: Laudion animaliei zuzendutako saltokiek + albaitaritza-zerbitzuek eskualdeko maskotadun bezeroak mugiaraziko dituzte, **zerbitzua eta produktua** aurkezteko, azaltzeko... saltzeko. Txertatze-kanpainei buruzko informazioa, animalientzako jaki berriei buruzko hitzaldiak, abere-hezitzaileak, ehiza-txakurrentzako berrikuntza teknologikoak, produktu osagarriei buruzko eskaintzak....

Praktikan, sortu den BEZEROEN ERKIDEGOEA kontuan hartzea dakar horrek, dendarien edo profesionalen kolektiboek zerbitzuak kudeatzeko eta, hala dagokionean, «zerbitzuak saltzeko».

### B.2.- UDALERRIRA EGITEN DIREN BISITAK OPTIMIZATZEA: BISITARIAK HIRIGUNERA «HURBILARAZTEKO» ETA EROSTEAREN ESPERIENTZIA HOBETZEKO TEKNOLOGIA

Beste herri batetik datorren bisitaria hartzeko aukera eskaintzen dute teknologia berriek (Beaconak, adibidez, saltokian edo kalean dauden gailu txikiak dira, kontsumitzailea identifikatu eta hari «hitz egiten» diotenak). Izan ere, bisitaria herrira iristen denean, gailuek identifikatu egingo dute eta berarekin harremanetan jarriko dira, erostearen esperientzia hobetzeko helburuz. Era guztietako aplikazioak daude; adibidez, hiri-aldirietan dauden merkataritza-azalera handiek dakarten «hesi-efektua» gainditzeko erabil daitezke (alegia, ez dadin gertatu beste herritik datorren bisitaria hirigune-aldirietako hipermerkatura joan eta bertan erosketak egin ondoren, hirigunetik pasatu gabe bere herrira itzultzea).

Adibidea: deskribatutako lan-planteamenduak oinarri hartuta (bezeroen datu-bankua + mugikorraren bidez berarekin harreman pertsonalizatu eta berehalakoa izatea), bisitariak hipermerkatuaren «hesi-efektua» gainditu eta hirigunean sartzeko aukera eskaintzen du beacon teknologiak, beraren mugikorrean herriko saltokiei lotutako mezuak jasoko dituelako: eguneko eskaintza, zerbait oroitarazteko oharren bat, hirigunean libre dauden aparkalekuen berri, onuraren bat bertan aparkatzeagatik...



Pentsatzekoa da hemendik gutxira Laudioko aldirietan bi ekipamendu handi (Eroski eta Mercadona) lehian sartzen direnean gai horrek are garrantzi handiagoa hartuko duela. Aztertu gabeko beste aukera bat ere badago: bi operadore handi horien eta herriko saltokien arteko lankidetzaren jorratzea.

### B3.- PRODUKTUAK BEZEROARI ERAMATEA-HURBILTzea

Aiaraldeko eta Arratia-Nerbioiko merkatuaren ezaugarri bereziak direla eta (hirigune txiki ugari), garrantzitsua da zerbitzuari lotutako distantziak gainditzea.

- Online edo telefono bidez saltzea.
- **Lineako, telefono bidezko edo dendako erosketaren etxera edo udalerrira banatzea.** Atez ate banatzea edota udalerrira eta auzo txikietan salgaiak «jasotzeko guneak» eraikitzearen aukera (tabernak, saltokiak..., sakabanatuta dauden herri eta auzo txikietan «central box» baten funtzioa izango dutenak).

#### Jarrera elkarkorra berrabiatzeko eta modernizatzeko planaren esparruan sartzeko proiektua

**Arduraduna:** APILL.

**Laguntzailea:** Udala

**Finantzaketa.** Epe ertainera begirako proiektu BERRITZAILEA, maila askotariko laguntza publikoen bidez garatzeko pentsatua. Eusko Jaurlaritzan proiektu pilotutzat hartzea, BIDen garapenaren arloan.

## 2. ardatza- Herria kanpora zabaltzea (bezero berriak edo kanpoko bezeroak)

- 2.1.- Eskualde mailako turismo-estrategia: Laudio estrategian kokatzea + Herri marka + komunikazioa.
- 2.2.- Erakunde publikoen turismo-ekimenetan Laudio ikusaraztea.
- 2.3.- Lankidetzak eta aliantzak Bilboko turismo-zerbitzuekin (turista jomugako bezerotzat hartuta) nahiz Bilboko metropoliko kultura alorreko zerbitzu publikoekin (bertako herritarrak jomugako bezerotzat hartuta).
- Lankidetzak Bilboko turismo-ekipamenduekin (kanpoko turistak erakartzeko).
- 2.5.- Preskriptoreak: eskualdeko eta Laudioko eskaintza (establezimenduak) turismo-gidetan eta gizarte-sare garrantzitsuetan kokatzea.
- 2.6.- Eskualdeko bisitariak Laudion egiten duen gastua optimizatzea. eskualdeko erakargarrietara edo zerbitzuetara datorren turista/txangolaria Laudioko hirugarren sektoreko establezimenduetara bideratzea.

Laudiok, bere horretan, ez du turistak edo txangolariak erakartzeko erakargarritasun berezirik; alabaina, eskualdearen osotasunari begiratu gero, orotariko erakargarriak eta esperientziak eskaintzen ditu (baliabide naturalak, monumentalak, historikoak, gastronomikoak...). Bilbotik eta metropolitik dagoen gertutasuna dela eta, turistak eta bereziki txangolariak (herrian lotan geldituko ez diren bisitariak) erakartzeko potentzialtasun interesgarria dute.

Testuinguru horretan, Laudio eskualdeko hirigune nagusia eta hirugarren sektore handiena biltzen duena izanik, turismoa beste aukera bat izan daiteke berarentzat, baldin eta eskualdea bisitatzen dutenentzat hirugarren sektorearen erreferentziatzat kokatzea lortzen badu (jateko, erosteko, gozatzeko lekua).

Hartara, turismoa interes handiko aukera berria da Laudion, tokiko kontsumitzaileen gastuaren galera konpentsatzen lagun baitezake.

## «LAUDIO: AIARALDERAKO SARBIDEA» proiektua

**Helburua:** Laudiok lurraldean duen posizionamendua eta aukerak optimizatzea, bertako hirugarren sektoreak kapitalizatzeko eskualde osoko erakargarriak eta turismo-baliabideak.

- Audio marka, Aiaraldeko turismo-eskaintzaren hirugarren sektorearen erreferentziatzat: bisitariak «hemendik horra eta hortik hona» bideratzeko dinamikak sortzea eta bisitarien gastua optimizatzea eskualdeko baliabideen eta udalerriko saltoki eta zerbitzuen artean.
- Lurralde-hibridazioaren ikuspegia (bi uren artean): Bilboko metropoliko bisitariaren edo txangolariaren aurrean, Aiaraldeko landa-eremuaren «sarbidea» izatea Audio.
- Hori burutzeko, baina, lankidetzak izan behar du proiektuaren oinarritzko mekanismoa.

### A.- LAUDIO: HIRI MARKA ETA HIRUGARREN SEKTOREAREN ESKAINTZA, ESKUALDEKO TURISMO ESTRATEGIA

Turismoaren esparrua seriotasunez eta sistematikoki landu da Aiaraldeko eskaintzan, eta ahalegin nabarmena egin da baliabideetan oinarrituz produktua goratzeko eta haren berri zabaltzeko. Baliabide erakargarri gehienak beste herri batzuetan badaude ere, Audio da hirigunerik garrantzitsuena, eta ostalaritzako, merkataritzako, aisiako eta abarreko turismo-gastua kapitalizatu nahi duena.

Horregatik, kanporako proiektzioa egiten denean, eskualdeko turismo-eskaintzan Audio hiri-marka indartu beharra dago, Aiaraldea-Audio bikotea osatzeko. Izan ere, horrela landuz, Aiaraldea turismo-erakargarrien euskarria izango da, eta Audio, bere aldetik, proiektatzeko marka eta turismo-gastua erakarriko duen hirugarren sektorearen erdigunea.

- { Turistentzat nahiz Bilboko metropoliko herritarrentzat, landa- eta aisia-eremutzat agertuko da Aiaraldea.
- { Laudiok, berriz, turismo-bisitek sortzen duten hirugarren sektoreko gastua «kapitalizatuko» du.

### **A.1.- LAUDIO, AIARALDEKO TURISMO ESKAINTZAREN HIRUGARREN SEKTOREAREN ERREFERENTEA IZATEA (Laudio markaren eskualdeko logika kudeatzea):**

Instituzioek (Foru Aldundiak, Basquetourrek eta abarrek) egiten duten Aiaraldeko turismo-apustuan Laudiok presentzia aktiboa eta nabaria izatea. Eskualdeko eskaintzaren hiri-erreferentziatzat «agertu eta agerian egon beharra dago». Aiaraldea/Laudio bikote gisa jardutea, «ikusezintasunaren sindromea» saihesteko (hau da, ez dadin gertatu bisitariak Aiaraldera etortzea, baina Laudion sartu gabe). Bestela esanda, udalerraren aldirietan dauden merkataritza-azalera handietan eskualdeko herritarrekin gertatzen den «hesi-efektua» (gune horietara joaten dira erostera, baina herrian sartu gabe) ez errepikatzea.

### **A.2.- ERAKUNDEEN ETA ENPRESEN KOORDINAZIOA BILBOREKIN (markaren udal logika):**

Bilboko metropoliaren «erakuslehoan» eskualdeak eta Laudiok (eskualdearen hiri-erreferentzia gisa) presentzia formalizatua eta egonkorra izatea (turistentzat ez ezik, Bilboko metropoliko herritarrentzat ere bai, egun bateko aisia bilatzen duen xede-bezerotzat hartuta).

- { Bilbo Turismorekin lankidetzarako hitzarmen instituzionala lotzea: turismo-katalogoan presentzia osagarria baina formala izatea, Aiaraldeak eta Laudiok bilatzen duten posizionamenduaren arabera, eta Bilboko hiri-eskaintzaren osagarri izateko asmoz.
- { Bilboko metropoliko ekonomia- eta kultura-alorreko udal egiturekin hitzarmen instituzionalak, eremu horretako herritarren artean Aiaraldea-Laudio helmuga sustatzeko.

### **A.3.- BILBOKO TURISMO ESKAINTZA PRIBATUAN AIARALDEA-LAUDIO MARKA SUSPERTZEA:**

Bilboko eta inguruetako hoteletan eta turismo-erakargarrietan Aiaraldea-Laudiori buruzko informazioa/komunikazioa eskaintzea. Lan horrek honako hauek hartzen ditu barnean:

- { Aiaraldea-Laudiok turisten helmugatza duen dimentsio kolektiboa eta elementu erakargarriak (liburuxkak, aplikazioak eta abarrak).
- { Laudioko eskaintzan banaka agertzen diren merkataritzako, ostalaritzako eta kulturako eragileek parte hartzeko eta lantzeko eremua.

### **A.4.- TURISMOAN ERAGIN HANDIENA DUTEN FORUETAN EDO MEKANISMOETAN AIARALDEA-LAUDIOREN PRESENTZIA DINAMIZATZEA EDO DINAMIZAZIOA BULTZATZEA:**

- { Ohiko gida turistikoetan + informazioa bilatzeko edota salmenta turistikoak egin edo hotelak zein ostatuak erreserbatzeko lineako aplikazioetan.
- { Negozioei zerbitzu kolektiboak eta laguntza eskaintzea, negozioak tresna horietan banaka dinamizatzeke.

## B.- ESKAINTZA GURUTZATUAK

- { Eskualdeko eskaintza ludikoen eta Laudioko hirugarren sektorearen artean batera aritzeko eta bezeroak trukatzeko mekanismoak suspertzea. Enpresen arteko lankidetzak.  
Adibidea: Informazio-liburuxkak, kontsumoa pizteko bonuak edota kontsumo-abantailak sortzea. Nekazaritzako turismo-establezimenduetan utziko dira, merkataritzako eta ostalaritzako gastua Laudioko establezimenduetara bideratzeko. Ekimen horien lineako dimentsioa.
- { Tresna elektronikoak garatzea, informatzeko eta zeharkako gastuak gailu mugikorren bidez sustatzeko.

## C.- TURISTAK ETA TXANGOLARIAK ERAKARTZEKO EKIPAMENDU BEREZIAK

Eskualdeko turismo-baliabideak hirugarren sektorerantz optimizatzeari harago, «Aiaralderako Sarbidea» izateak bisita suspertzeko elementu bereziak txertatzea ere badakar (Ikusi 3. ardatza, erakargarritasuna-bizkortasuna: «Laudio dibertigarria!» proiektua). Orotariko ideiak jaso dira baina nabarmentzekoak dira Laudioko baliabide propioetan oinarritzen diren bi lan-ildo:

- { Laudio, beiraren hiria: udalerrian beiraren alorrean aritzen diren bi enpresa multinazional handi daudela aprobetxatzea, bisitatu ahal den elementu erakargarri bihurtzeko (alderdi horrek, gainera, Laudioaren DNA industrialarekin bat egiten du).  
Adibidea: bisita/aurkezpena egiteko harrera-gune fisikoa (zentro baten edo museo-baliabide baten pare) + enpresara bisita egiteko aukera + beiraren presentzia hiri-espazioan (hiri-altzariak...). Esperientziari herri-izaera ematea izango litzateke asmoa.
- { Lamuza parkea. Familientzat erakargarriak izan daitezkeen gaiekin egokitzeko aukera dago (PERCOren proposamena jasota, adibidez Playmobil eremu bat presta liteke).

**Arduraduna:** Udala

**Laguntzailea:** Aiaratur, Apill, Laudio Garapen Agentzia

### 3. ardatza- Herria kanpora zabaltzea

- 3.1.- Merkataritza- eta ostalaritza-parke erakargarria, polaritatea sortzeko gaitasuna duena, mantentzea.
- 3.2.- Ekipamendu nabarmenak (merkataritzakoak, kulturakoak eta aisiakoak) eta horiei lotutako egitaraua.
- 3.3.- Ekitaldiak eta ekimenak.
- 3.4. - Azoka tradizionalak eta sasoiari sasoiko azoka bereziak berrindartzea.

Tokiko bezeroak erakartzeko harreman hurbila landu ondoren eta kanpoko bezeroak erakartzeko zubiak eraiki ondoren, ezinbestekoa da udalerrian erakargarritasuna eta bizkortasuna areagotzeko elementuak sortzea edo edukitzea, baldin eta eskualdeko nahiz kanpoko bezeroak udalerrira etortzea eta bertan gastua egitea nahi badugu.

Honako lan-ildo hauek landu beharko dira, beraz, besteak beste:

- Merkataritzako, ostalaritzako eta zerbitzuko parkea etengabe zaintzea eta indartzea; kopurua, ezaugarriak eta funtzionamendua bezeroen gustuen arabera egokituta. Elementu horrek eragina izaten du establezimenduen ezaugarri fisikoetan, eskaintzetan eta zerbitzuetan, bai eta ordutegien kudeaketan ere (itxita baldin badaude, nekez izango dira erakargarriak).
- Ekipamendu bereziak —saltokiak, kulturguneak, aisia-tokiak— zaintzea, sortzea edo egokitzea; eta edukien edo ordutegien programazio dinamikoa eta erakargarria osatzea, bisitarien segmentuak errazago erakartzeko. Planteamendu horrek merkataritza-eskaintzaren nahiz kultura-eskaintzaren ezaugarriari eragiten die, izan ere 2017tik aurrera azken horrek garrantzi handiagoa hartuko duela aurreikusi daiteke, ekipamendu eszeniko berria abian jartzen denean.
- Ekitaldi traktore zehatzak sortzea, bultzatzea eta koordinatzea: jarduerak ohiko urtarotetik kanpo ateratzen, aldizkako salmenta-bultzadak sortzen eta kultura-elkarteen, herritarren eta abarren sareek garatutako jarduerak sustatzen laguntzeko.

Azken buruan, Laudio Beti Alai (LBA) sustatzeko orotariko moduak lantzea da kontua, xede-bezeroek (kanpokoek nahiz tokikoek) horrela antzeman dezaten.

## «LAUDIO DIBERTIGARRIA!» proiektua

### A.- OSTEGUNETAKO AZOKA: «OHIKO ANIMAZIOA» INDARTZEA, TOKIKO BALIOEI LOTUTA

Ostegunetako azoka edo merkatua merkataritza-animaziorako elementu errotua da, goiz horretan Laudioko merkataritzaren «alaitasuna» bultzatzen duena eta eskualdeko beste herrietako bisitariak erakartzen dituena.

Orotariko produktuak saltzeaz gain, **tokiko produktuen eta produktoreen** nortasun-ikurra izatea da, hein handi batean, azoka horien erakargarritasuna. Animazio-motor hori zaindu behar da, eta, aldi berean, kontsumitzaileen gaur egungo gustuen eta joera garaikideen arabera egokitu eta optimizatu behar da (produktu freskoa eta ekologikoa, osasungarria, 0 km-ko ekoizpena...).

Ostegunetako azokan tokiko produktuaren eta tokiko ekoizleen presentzia eta proiektzioa indartu behar da (2015-2020 aldirako Aiaraldeko Landa-garapenerako Planaren apustuekin bat).

- Ekoizleen kopurua handitu eta, hala badagokio, bertaratzen direnak gaztetzea, horixe baita iraunkortasunaren bermea.
- Produktzioaren eta merkaturatzearen kudeaketa profesionalizatzen laguntzea (Zabaia-Laudio Garapen Agentzia).
- Azokaren dimentsio guztiak pixkanaka eguneratzea: instalazioak, erakustegiak, emandako informazioa, ordutegia...

### B.- LARUNBAT KOMERTZIALAK: AHALEGIN KOORDINATUA, HAUTATUTA ETA HITZARTUA

Eskualde-burutza indartu nahi duen Laudio baten logikan (Aiaraldeko hiriburuko zerbitzuen erreferentzia), elikagaiak ez diren erosketetarako une aproposa da larunbat arratsaldea. Alabaina, errealitatea guztiz bestelakoa da: larunbat arratsaldetan herria hustu egiten da eta oso saltoki gutxi egoten dira zabalik.

Lanaren oinarrizko elementuak:

### **B.1.- LARUNBAT ARRATSALDEKO MERKATARITZA JARDUNALDIA**

Larunbat arratsaldeaz saltokiak irekitzen badira, «merkataritzako hiriburutza» izatearen erabakia berretsi egiten da. Horrela egin ezean, ihesbideak ezartzen dira eta gastua kanpora bideratzen da. Gero, zaila izaten da joera horiek geldiaraztea (Laudiok merkataritzako leku gisa duen garrantzia txikiagotuz joango baita).

Larunbata berreskuratu nahi bada, ezin gara inprobisaziotan aritu: horren inguruko adostasuna lotu behar da lehenengo eta behin, eta horretarako arrazoiak bildu. Hori dela-eta, lau faseko akordioa proposatzen dugu:

- 1. Baldintzak sortzea:** Laudion ekipamendu pertsonala eta etxetresnak erosteko une aproposa larunbat arratsaldea dela zabaltzea. Horrek honako hauek eskatzen ditu:
  - Larunbat arratsaldeaz bizkortasun-elementuak, pizgarriak eta kontsumitzailearentzat erakargarriak diren beste motibazio batzuk sartzea.
  - Kulturaren, ostalaritzaren, merkataritzaren eta, etorkizunera begira, kulturaren (ekipamendu eszeniko berria) «bandera-ontziek» erakargarri gisa jardutea, kolektiboko gainerako kide guztiak arrastatzeko.
- 2. Jendea sentikor bihurtzea:** larunbat arratsaldeko giro bizia guztien artean eraikitzea, prozesua gizarteratzeko eta gizarteak prozesu hori beregana dezan.
- 3. Lan egonkorreko aldia hitzartzea:** ohiturak egonkortzeko denbora behar da; hortaz, arratsaldeko irekierari egonkor eutsi behar zaio, ohitura finkatu arte.
- 4. Jarduna ebaluatzea eta doitzea,** emaitzaren arabera.

Jarrera elkarkorra berrabiatzeko eta modernizatzeko planaren esparruan sartzeko proiektua.



**B.2.- HILEKO LEHEN LARUNBATAK, ERAKARGARRITASUN HANDIENEO EGUNAK:**

Hileko lehen larunbatak dira, zalantzarik gabe, erakargarritasun ekonomiko handiena dutenak. Horregatik, badirudi logikoena dela egun horietan egitea eta sendotzea esperientziak eta saioak.

- { Ekipamendu pertsonalaren merkataritza larunbat arratsaldeko merkataritza-giroa bizkortzeko oinarri hartuta: saltokiak irekitzea + zehaztu beharreko elementu pizgarri osagarria.
- { Elementu pizgarri hori kokatzeko gune neurgarriak finkatzea, eta saltokiak eremu horrekin lotzea.
- { Kultura-agenda, koordinatu beharreko elementua. Hala, kultura ere sartuko da egun horretako eskaintzan: kultura-ekitaldiak + dendak... larunbateko «elkarrekiko aurrezkiak». Ekipamendu berriari lotutako aukera berriak.
- { Herri aldirietan dagoen merkataritza-azalera handiko bisitariak erakartzeko: garraio ludikoa Eroskiko aparkalekutik herriaren erdialdera.

**C.- URTEKO AZOKA ETA EKITALDI BEREZIEN AGENDA: kanporako proiektzioa eta bizitasuna**

Laudiok kultura eta elkartegintza aberatsari lotutako jarduera eta ekitaldi ugari eskaintzen ditu. Alabaina, hirugarren sektoretik begiratuta, garrantzi handiko ekitaldiak falta dira, herriaren irudia kanporatu eta kanpoko bisitariak etorraraziko dituzten ekitaldi handiak; animazio-maila igoarazi, merkataritza-gastua erakarri eta, oro har, hiri-ekonomiaren pizgarri izango direnak.

- { Urtaro edo sasoi bakoitzean hiri-ekonomiarako ekitaldi traktore handi bat (eskualde mailakoa edo hortik gorakoa) sendotzearen aldeko apustua. Laudioarrak mugiarazteaz gain, eskualdeko eta Bilboko metropoliko biztanleak ere erakartzeko gaitasuna izango duten ekitaldiak, «Laudio Dibertigarria!» eta «Laudio LBA —Laudio Beti Alaia—» irudia indartuko dutenak.
- { Ekitaldien gaiari buruzko hausnarketa eta eztabaida, herriko eta inguruneko gainerako agendarekin koherentzia eta koordinazioan presta daitezkeen, nortasuna eta aukera bilduta. Iradokizun modura, 4 ekitaldiz osatutako agenda batek aukera ematen du naturari, gastronomiari eta abarrei lotutako gai propioak eta beste gai ludikoagoak edo orokorragoak lotzeko.
- { Udala (traktorea) eta Apill (laguntzailea) izango lirateke horren eragile nagusiak.

### D.- LAUDIO KULTURA: ELKARLANEKO KULTURA ANIMAZIO PLANA, ESKUALDE OSOARI IREKIA

Azken iruzkinaren ildotik, jai-ekitaldien, kultura-ekitaldien eta merkataritza-ekitaldien agendaren kudeaketa funtsezko elementua da, ekitaldi horien alde ekonomikoa optimizatu nahi badugu. Aurten irekitzeko den kultura-ekipamendu berriak, zalantzarik gabe, joko-eremu interesgarria irekiko du. 2017an irekitzea aurreikusita dagoenez, etorkizuneko Audio Kulturaren kudeaketa-eredua aurretiaz aztertu eta garatzea proposatzen dugu, Audioko eta eskualde osoko herritarrei irekita egongo den eredu parte-hartzailean oinarrituta. Izan ere, eskaintzaren zati handi bat eskari nahikoa biltzeko gaitasunaren menpe egongo da. Planteamendu irekia da, eskaintza indartsuagoa eta erakargarriagoa kudeatzeko aukera sendotzeko eta Audioren eskualdeko hiriburutza errotzen laguntzeko.

### E.- ERAKARTZEKO EKIPAMENDU BEREZIAK

Esandako guztiarekin koherentzia, garrantzi handikoa da, halaber, erakargarritasun bereziko ekipamenduak egotea. Kasu honetan, aisia/turismoa bilatzen duten kanpoko bisitariei bideratutakoak (ikusi 2. ardatza: «Audio: Aiaralderako sarbidea» proiektua).

**Arduraduna:** Udala

**Laguntzaileak:** APILL.

## 4. Ardatza- Harrera Gaitasuna

- 4.1.- Bisitarien irisgarritasuna, oro har hartuta: aparkalekuak eta garraio publikoa
- 4.2.- Bisitarien ostatuak: hoteleko plazak

Udalera datozen bezeroak- gaur egun eskualdeko bezeroak; etorkizunean modu berdinean kanpokoa edo turistikoa izan daiten bilatzen da, harrera gaitasunetik landuz:

- Batetik, irisgarritasuna (behar adina aparkaleku eta garraio pribatuei aparkalekuak erabiltzeko pizgarriak eskaintzea); eta, bestetik, garraio publikoen eskaintza egokia eta kalitate handikoa bermatzea. Dena den, alderdi hori hobetzeko tarte egon arren, gaur egun, ez da botila-lepo zehatza Laudion.
- Pertsonak urtaroen arabera hartzeko gaitasuna (hotel mota guztiak edota oporretarako etxebizitzaren eskaintza); Audio ez da lehentasunezko aukera gisa agertzen Bilborekiko duen gertutasunagatik eta landa turismorako plazak Amurrión daude.

## 5. Ardatza- Hiri-eremu Lagunkoia

- 5.2.- Barneko mugikortasuna
- 5.3.- Hutsik dauden lokalen balioa nabarmentzea (apustuak konbinatzea)
- 5.4.- Smart City irtenbideak

Merkataritzako hiri-esparrura joaten diren bezeroek (merkataritzako gune irekia) aisialdiko eta erosketak egiteko bizipen atsegina izan nahi dute, eta bizipen horretan ezinbestekoak dira hiriko espazioaren kalitatea eta merkataritzaren kalitatea.

Hiriko espazio lagunkoia tradizioz lotu zaio hirigintzako merkataritzari, eta horrek barne hartzen du hirigintzaren kalitate-estandarrek betetzea (oinezkoak ibiltzeko guneak prestatzea, oinezkoak eta ibilgailuak batera egoteko kudeaketa-irtenbideak, argiak, hiriko altzariak, gune publikoak eta eraikinak birgaitzea, seinaleak, mugikortasuna, etab.).

Testuinguru horretan, oso garrantzitsua da lokal hutsen balioa azpimarratzea, merkataritzaren giroa suspertzeko. Ez dago irtenbide magikorik, beraz, zenbait «botika» konbinatu behar dira edabeen: fenomeno hori administrazioaren bidez arautzea; lokalak okupatzen laguntzeko berariazko programak sartzea; hirugarren sektoreko askotariko erabilerak bultzatzea (merkataritzaren eta ostalaritzaren bidez soilik ezinezkoa da izakin guztiak baliatzea).

Gaur egun, berrikuntzaren arloan gero eta garrantzitsuagoa da teknologia berriak espazio publikora lekualdatzea eta kudeatzea (mugikortasuna kudeatzen hasi, eta zerbitzu publikoak kudeatzeko aplikazio adimendunak garatu arte: argiak kudeatzeko, lorategiak ureztatzeko edo turistei informazioa emateko). Arlo horretan aukera ugari zabaltzen dira, eta, ziur asko, hurrengo urteetan askotariko bizipenak eta ekimenak garatuko dira, hiriko bizipenak eraldatzeko asmoz.

## «LAUDIO BERRITUA» proiektua

Hirigunea da hirugarren sektorearen jarduera-esparrua edo «joko eremua». Hiri-espazioaren kalitateak eta erakargarritasunak ezaugarritzen dute udalerraren eta kontsumitzailearen erosketa-esperientziaren «abiapuntua». Zentzu horretan, Laudio iragan industrialaren oinordekoa da eta, beraz, hiriaren estetika ez da inoiz kezka-iturri nagusia izan. Logika horretatik, Laudioko merkataritza-espazioa eta haren berritzea da udalerraren erronka nagusietako bat, hirugarren sektoreari dagokionez. Horretarako lan-esparru naturala PERCO bada ere, Plan honek hiru ekintza-ildo planteatu nahi ditu:

- { Arazo- edo Aukera-guneak.
- { Hiri-merkataritzan alor publikoak eta pribatuak lankidetzan aritzeko unitatea. Hiria pixkanaka berritzeko programa.
- { Lokal hutsak.

### A.- ARAZO EDO AUKERA GUNEA

Historikoki garatu ezinean gelditu diren proiektuen ondorioz sortu da gaur egun Laudioko merkataritza-erdialdeak duen egoera, hainbat arazo tarteko ez baita proiektuok burutzerik lortu (antolamendu falta, adostasun eza, lehentasuntzat ez jotzea). Hala, batera nahiz bestera, hiriaren erdialdearen erakargarritasuna eta dinamizazioa gauzatu gabe gelditu da.

Aipatzeko modukoak dira, adibidez, Alberto Acero (hiri-garapen naturala oztopatzen duena), Lamuza parkea (burutu gabeko aukera) eta Espazio Eszenikoa (hirugarren sektorerako aprobetxatu ez den kultura-potentzialtasuna). Funtsezko proiektu horiek guztiak lozorroan egon dira eta, aitzitik, lehentasun estrategikoa dute guztiek ere: Laudioko merkataritza-hirigunea finkatzeko lehenik eta behin; eta tokiko eta kanpoko publikoak dinamizatzeko, ondoren.

Aipaturiko gune estratergiakoetarako irtenbideak suspertzeko udal hitzarmena.

## B.- HIRI MERKATARITZAN ALOR PUBLIKOAK ETA PRIBATUAK LANKIDETZAN ARITZEKO UNITATEA PIXKANAKA ESKU HARTZEKO PROGRAMA

Identifikatu ditugun arazo-guneez harago (baina batzuetan horiei lotuta), PERCOtzat zedarritutako eremuan (merkataritza-erdialdea) hainbat kalek zaharberitzeko premia argia dute (espalo estuak eta abar). Merkataritza-ibilbide handiak ondo zainduta badaude ere, estetikoki ez dute ikuspegi atsegin eta erakargarria eskaintzen. Oinezkoentzako eremuei dagokienez ere, ezin esan esperientzia guztiz arrakastatsuak direnik.

Merkagune programaren urteko iraunaldia dela eta, hauxe proposatzen dugu:

- { Gai horiei heltzeko lantaldea sortzea, alor publikoko eta pribatuko eragileez osatua.
- { HIRI ESPAZIOA PIXKANAKA ZAHARBERRITZEKO PLAN MODULARRA prestatzea. Hau da: egin beharreko esku-hartze ugariak zati txikitan banatzea, urtean horietako bati edo batzuei heltzen joateko, lantaldearen adostasunarekin. Merkaguneren urteko esku-hartzeak urtero-urtero inprobisatu beharrean, horiek guztiak garatzen joateko aurretiko programa eta konpromisoa egotea.

## C.- LOKAL HUTSAK

Lokal hutsek udalerriko erakargarritasuna eta merkataritza-bultzada oztopatzen dituzte, bereziki alde zaharreko gunen batzuetan. Hortaz, arazo hori konpondu egin behar da. Irtenbideak ez dira errazak, eta are zailagoak dira «esparru hotz» batzuetan, non herritarren mugimendu txikia baitago.

Zailtasun hori kontuan hartzen badugu, beharrezkoa da zenbait alderditatik esku hartzea.

### C.1.- ESTRATEGIA ANIZKOITZA: ERA GUZTIETAKO «BOTIKA» MULTZOA:

- { Lokal hutsak okupatzeko laguntza-programa publikoak.
- { Gaur egun eraikinetako goiko solairuetan dauden zerbitzu-enpresei pizgarriak ematea, lokal huts horiek har ditzaten.
- { Ordenantza: arau horizontalak ezartzea, hiriko espazioaren kalitatea leku ekonomiko eta sozial gisa babesteko.
- { Audio Garapen Agentziak gaur egun abian dituen proiektuak suspertzea.
- { Artea eta sorkuntza: tokiko sortzaileei proposatzea lokal hutsen eta, orokorrean, merkataritza-fatxaden itxura hobetzeko prozesuan parte har dezaten.

**Arduraduna:** Udala + Audio Garapen Agentzia

**Laguntzailea:** APILL.

## 6. Ardatza- Enpresen Lehiakortasun indartzea

- 6.1.- Enpresak profesionalizatzea
- 6.2.- Ondorengotzako eta gaztetzeko prozesuen kudeaketa aktiboa
- 6.3.- Berrikuntza + teknifikazioa

Hiriko espazioaren kalitateaz gain, erosketan bizipenaz gozatzeko ezinbestekoa den bigarren elementua merkataritza-sare lehiakorra edukitzea da, zentzuzkoa denez. Hori dela-eta, ezinbesteko lan-ildotzat hartu behar da hirugarren sektoreko enpresariak sentikor bihurtzea eta haiei are gehiago profesionalizatzen laguntzea. Lan hori egin ezean, antzuak izango dira aurrerago egin daitezkeen sendotze-lan gehienak edo beste lan mota batzuk.

Ildo horretatik, funtsezkoa da enpresa-ondorengotzako aukerak bilatzea. Horrek parkea gaztetzen lagunduko du, eta, horrekin batera, trebakuntza eta lanbide-prestakuntza ere indartuko dira, prestakuntza handiagoko profil eguneratuak baliatuta.

Azkenik, teknologia eta, oro har, merkataritzako jardueren teknifikazioa nahitaezkoak dira jarduera gehienetan. Lan-ildo hori gogoz eta egonkortasunez landu behar da, aldaketaren kontrako jarrerei eta inertziei aurre egiteko.

## «GAURKO ENPRESAK» proiektua

### Helburua:

- Laudioko merkataritza-parkearen lehiakortasuna handitzea, bezeroek erosketa-bizipenetan izaten duten gogobetetasuna areagotzeko eta parkearen iraunkortasuna hobetzeko.
- Laudioko hirugarren sektorea dibertsifikatzea eta gaztetzea.
- Ondorengotzetarako irtenbideak eskaintzea, merkataritza-enpresen parkeari eusteko. Gainera, lehiakortasuna hobetzeko modernizazio-lanetan laguntzea.
- Bitartekari lanetan eginkizun elkarkorra sustatzea eta zenbait programa publiko bizkortzea, Laudioko enpresa-sareak kapitalizatu eta optimizatu ditzan.

### A.- ENPRESAREN DIAGNOSIA ETA ERALDAKETA LEHIAKORRA

Merkataritza-establezimenduen lehiakortasuna hobetu nahi badugu, prestakuntza ezinbestekoa da (hein handi batean tokiko garapen-agentziaren eta Apillen aldi-aldiko esku-hartzeen bidez estaltzen da alor hori), baina, orobat, ezinbestekoak dira kanpoko aholkularitza-lana eta banakako ekintza-planak, gerora jarraipena izango dutenak. Ondorengotzaren kasuan bezala, badaude programa publiko batzuk ondorengotza finantzatzeko (zati batean, behintzat). Hala ere, garatu eta ezarri aurretik, sentikor bihurtzeko lana egin behar da, inplikazioarekin batera. Horrez gain, alde aurretiko diagnostia egin behar da, enpresak programa horietan sar daitezten.

Laudio Garapen Agentzia da halako programak bideratzeko eragile naturala, eta Merkatarien Elkartek, berriz, bitartekari lana, eginkizuna errazteko jarduna burutzeko posizio aproposa du.

Jardun-protokoloa: aurreikusitako irabaziei arreta berezia ematen dieten informazio-jarduerak + enpresa bakoitzarekin lan-saio bereziak egitea + enpresen kolektiboari laguntzeko eskaerak sustatzea edo dinamizatzea. Ondoren, jarraipena egitea.

Programa horien dinamizazio «masiboa» lortzeko berariazko jardun-plan elkarkorra.



## B.- GAZTETZEA ETA ONDORENGOTZA

Enpresa-parkea gaztetzea beharrezkoa da, bai negozioen jarraitutasuna bermatzeko (merkataritzako parkea mantentzeko), bai negozio berriak ezartzeko.

Eusko Jaurlaritzako Berriz Programak lan-esparru interesgarria eskaintzen du enpresen ondorengotza eta gaztetzea bermatzeko. Hori optimizatzeko, ordea, beharrezkoa da jarraipena egitea eta erretiroa hartzeaz dauden kolektiboko kideen zati esanguratsu horren sentsibilizazioa etengabe zaintzea. Horrez gain, lan-ildo hori eta ekintzailtza-ildo klasikoagoa konektatu behar dira (lanpostu bideragarriaren bila ari diren gazteak, zeinek profil ekintzailea baitute). Tokiko garapen-agentzia arduratzen da alor horretaz.

Merkataritzako parkearen jarraitutasuna eta parkea gaztetzeko prozesua bermatu behar dira; horretarako, suspertze-lana eta jardun zuzenak egin behar dira kolektibo horrekin. Merkatarien elkarteak ahalik eta egoera onenean egotea da helburua.

**Merkataritza-kolektiboak, non kide asko erretiroa hartzeaz baitaude, behatzea, haien jarraipena egitea eta gai horri buruzko sentsibilitatea sortzea.**

Honako hauek egiteko:

- { Berriz Programa sistematikoki eta etengabe «elikatze».
- { Eskualdeko Garapen Agentziak ekintzailtza sustatzeko egiten dituen lanekin konektatzeko.

Jardun-protokoloa: adina kontrolatzeko eta kolektibo interesdunaren asmo zehatzak ezagutzeko jarduerak + banakako lan-saioak antolatzea haiekin + Audio Garapen Agentziarekin eta Berriz programarekin konexio sistematikoa. Lorpeneren jarraipena.

### C.- SMART ENPRESA: BERRIKUNTZA- ETA KONEKTIBITATE-PREMIEI BURUZKO SENTSIBILIZAZIOA ERAGITEA

Enpresa-jarreraren eta lanbide-trebakuntzaren mende daude, hein handi batean, merkatariek lehiakortasun-premien aurrean ematen duten erantzuna eta bultzatzen duten dinamizazioa.

Horri buruz, hezkuntza- eta sentsibilizazio-lana egitea proposatzen dugu, berrikuntzari buruzko gai orokorren gainean. Horretarako, merkataritza-bizipenak, jardunbide egokiak eta joerak azaldu beharko dira, lan-baldintza pertsonalak sortuz joateko, eta beste lan batzuei ekin ahal izateko.

Proposatzen dugun formula: prestakuntza-formula zurrunik ez erabiltzea eta, horren ordez, hauxe egitea: bizipen berritzaileen esparru erlaxatua sortzea (informazio- zein trebakuntza-pilulak) + gaia eztabaidatzeko bazkari informala eta horri buruzko hausnarketa.

### D.- ZERBITZU ENPRESEN HIRI MINTEGIA: COWORKINGA ETA EKINTZAILTZA

Laudioko hirugarren sektorea industria-ereduari egokituta eratu zen; hau da, hirugarren sektorea ostalaritzara eta merkataritzara mugatuta. Hiriko ekonomia garatzeko eta ekonomia hirugarren sektorera bideratzeko prozesua ez da berdin gauzatu EAE osoan eta Laudion, udalerriri dagokionez, prozesu horretan ikusle izatera mugatu baita.

Horrenbestez, **hirugarren sektorea dibertsifikatzeko** premia nabaritzen da; ekintzaile gazteen eskutik Laudioko hiri-ekonomian izpiritu berri bat txertatu behar da, teknologiei, diseinuari edota zerbitzu pertsonalei lotutako jarduerak garatzeko, eta jarduera horiek ohiko merkataritzarekin, aisiarekin edota eduki ausart eta garaikideak izango dituen aisiarekin lotzeko.

Laudio Garapen Agentziak ekintzaileei laguntzen die baina, orain arte, ez du ekimen horiek hartuko dituen egiturarik edo espaziorik sortu, eskualdean hirugarren sektoreko enpresa berritzaileen mintegizat balio izango duena. Bi elementu horiek elkartuta —ekintzaileak hartzeko egitura eta jarraipen-lana—, ordea, esku hartzeko estrategia osoa eratuko litzateke, bide batez hiriko ekonomia tradizionalarekin sinergiak sortzeko ere balioko lukeena.

- { Hiri-zerbitzuen alorreko enpresak hartzeko espazioa (mintegia) / coworkingerako espazioa sortzea: ideia abiarazi eta heltzea + erdialdeko merkataritza-eremuan kokatzeko aukera (erabiltzen ez den ondare publikoa aprobetxatuz edota lokal hutsei buruzko proiektua jorratuz).

**Arduraduna:** Laudio Garapen Agentzia

**Laguntzailea:** APILL.

## 7. Ardatza- Elkarteratzearen indartze eta bultzada

- 7.1.- Kluster ikuspegia: merkataritza, turismoa eta zerbitzuak bateratzea eta elkarlanean aritzea
- 7.2.- Merkataritza dinamizatzeko suspertze selektiboa egitea eta ekimen kolektiboen bidez indartzea
- 7.3.- Kontsumitzaileengana hurbiltzea: merkatarien elkarteak eta kontsumitzaileak
- 7.4.- Balioa sortzeko zerbitzu berriak proposatzea

Merkataritzako sektorearen dimentsio kolektiboa –elkartzeko joera– ezinbestekoa da arestian aipatu ditugun apustu edo irtenbide gehienak kudeatzeko. Horren harira, funtsezkoa da jarrera elkarkorra sendotzea eta berrabiatzea, gaur eguneko mugak gainditzen dituzten eredu berritzaileak baliatuta.

Beraz, beharrezko deritzogu honako hiru ardatz hauek lantzeari:

- Hiriko espazioaren askotariko ezaugarriak barne hartzen dituen kluster ikuspegia (ikuspegi integratzailea): ostalaritza, kultura eta zerbitzuak; azpisektoreen arteko hibridazio- eta lankidetzak-dinamika; oztopoak ezabatzeko jarrera partekatua.
- Gaur egun, bazkideen enpresa-sareari laguntza ematen dioten jardun-ildoaren indartze selektiboa (aldizkako trebakuntza-kanpainak, etab.)
- Elkartearen begiradan bezeroari erreparatzea, mailaz maila. Bezeroa merkataritzako sistemaren muina da, bezero barik ez dago sistema arrakastatsurik. Hori horrela, lehen azaldu dugun erkidego-ikuspegiaren kontuan hartu behar da kontsumitzaileengana hurbiltzeko jarrera (haien iritzia ezagutzea, bezeroak ere elkartean integratzea, adin goiztiarretatik bezeroei hezkuntza ematea, etab.).
- Orokorrak ez diren balio-zerbitzuak sortzeko mailaz mailako aurrerapausoa, hau da, zerbitzuen sorrera selektiboa egitea eta ordaindu nahi dituztenei zuzentzea (beraz, zerbitzu horiek ez zaizkie kide guztiei zuzenduko).

## 8. Ardatza- Publiko eta Pribatuaren arteko lankidetzaren koordinazioa eta hobetzea

- 8.1.- Hiriko ekonomia dinamizatzeko lidergo traktorea
- 8.2.- Sektoreen arteko topaguneak eta topaguneen koordinazioa sustatzea
- 8.3.- Mekanismo berritzaileak bultzatzea eta lehiakortasunez eta zorroztasunez jarduten dutela gainbegiratzea

Tokiko administrazioak protagonismoa eta indar traktorea dauka; hortaz, funtsezko eginkizuna bete dezake hiriko ekonomia bultzatzeko, zehazki, enplegua, aberastasuna, bizi-kalitatea eta gizarte-kohesioa sortzeko. Hirugarren sektoreko eskaintza, oro har, zatituta dago, eta mikoenpresen artean egiten da; beraz, ezaugarri horiek kontuan hartuta, prozesu horretako lidergo traktorea hartu beharko luke. Horretarako beharrezkoa da hiri tertziarioaren balioaren burujabetasuna hartzea:

- Empleo sortzaile den motore ekonomikoa.
- Bizilagunen bizi kalitaterako instrumentua.
- Eskualdeko lidergotza sendotzeko erreminta.

Horretarako, sail edo jarduera mota horiek sendotzeaz gain, arestian aipatutako kluster ikuspegi elkarkorra indartuko duten eragileen arteko topaguneak eta lan-dinamika bateratuak bultzatu behar dira. Eta, ildo horretatik, lankidetzaren publiko-privatua sustatzeko mekanismo berritzaileei bultzada eman behar zaie (adibidez, BIDEk zabaltzen duten lan-ildoak).

## BID-LAUDIO PROIEKTUA

### Helburuak:

- Gure garaia arabera egokituta dagoen hiriko ekonomia indartsua eraikitzea, eta sektore ekonomiko hori bizi-kalitatearen eta enplegu-sorreraren oinarria izatea.
- Laudioko hiragrraren sektorea birkokatu udaleko modeluaren gako gisa.
- Hiriko ekonomia garatzeko berrikuntza-prozesuak zuzentzen dituzten udalerrietako bat Laudio izatea.

Hiru lan-tresna erabili beharko lirateke, garapen horretan

### A.- HIRI EKONOMIAREN KLUSTERRA

Eragile publikoak eta pribatuak –merkataritzan, ostalaritzan, jatetxeetan, kulturaren eta, orokorrean, zerbitzuetan garrantzi handieneko elkarteak, erakundeak, enpresak edota profesionalak zein adituak– integratzeko foroa sortzea: hausnarketa egiteko, ideiak erkatzeke eta proiektuak zein ekimenak bultzatzeko lankidetzaren eta sustapen-esparrua izan dadin.

Egitura bi zirkulu edo bi mailaren arabera egitea aurreikusi dugu:

- { **Foru Orokorrean**, behintzat, bilera edo batzar bat egingo da urtean.
- { **Hiri Ekonomiaren Mahaia** edo Gune Nagusia: elementu dinamizatzailea eta koordinazio-esparrua izango da, Udaletxearekin batera (klusterraren kontseilu arautzailea).
- { **Proiektuei lotutako lan-talde zehatzak.**

## B.- BIDa GARATZEKO ESPARRU AKORDIOA

**Esparru-akordioa egitea**, honako hauek lankidetzan aritzeko: Udala, merkatarien elkarteak eta Laudioko hiri ekonomiaren eragile adierazgarrienak (merkataritza, ostalaritza, kultura eta zerbitzuak). Eragile horiek Laudio aurkeztuko dute Eusko Jaurlaritzaren aurrean, lankidetzaren publiko-pribatuaren eredu berria zabaltzeko erreferentzia-udalerrirako gisa.

**Akordioaren jarraipena egiteko lan-taldea sortzea:** Hiriko Ekonomiaren Mahaiaren mendeko taldea, gaur egungo ereduak Eusko Jaurlaritza eraikitzen ari den ereduaren igarotzeko prozesuari jarraipena emateko.

## C.- JARRERA ELKARKORRA INDARTZEKO ETA MODERNIZATZEKO PLANA: JAUZI HANDI BAT EGITEKO ZORIAN

Dinamizazio orokorreko jarduerak garatzeko edo hiria orokorrean suspertzeko lan elkarkorraren ereduak behea jo du. Merkataritzaren premiak bidegurutze batean daude, eta beharrezkoa da eraldaketa sakona egitea; hori dela-eta, planteamendu berriak ere egin behar dira.

Aldez aurretik aurkeztu diren proiektuak gain hartzea eta BID ereduaren aldeko apustua egitea bat datoz «jauzi» egiteko asmoarekin, hau da, elkartegintza berrabiatzeko eta modernizatzeko planak eskatzen duen hausturarekin. Besteak beste, honako hauek dira planaren norabideak:

- **Balioa sortzen duten zerbitzuak doitzea/saltzea.** Elkarteak eskaintzen dituen zerbitzuak doitzea —elkarteko kideen premien arabera moldatzea eta norberaren neurria egokitzea—; horrela, eraldatzaileak izango dira benetan, eta enpresen lehiakortasuna hobetzen lagunduko dute. Horren ondorioz, zentzuzkoa litzateke orain arteko zerbitzu orokorrak edo bereizi gabeak edukitzeaz gain, zerbitzu zehatzak eskaintzea, eskaeren arabekoak, eta hartzaileek zerbitzu horien kostu gehigarria onartzea (zerbitzuak saltzea).
  - «Laudiokoa naiz» deritzon proiektuaren garapenean halako planteamenduen oinarriak finkatuta daude.

- **Bezeroa/Kontsumo-atala integratzea.** Merkataritza-sistemaren muina bezeroa da; bezeroari erantzun lehiakorra eta behar bezalakoa emango bazaio, bezeroaren iritzia, gustuak, beharrak eta abarrak ezagutu behar dira; beraz, hurbiltasuna eskaini behar dugu. Elkarrekin kontsumo-atala txertatu behar dute, eta bertan ahotsa eman behar zaie bezeroei, hots, kontsumitzaileei, haien baitira merkatarien hobekuntzak bultzatzeko aldaketan motorra.
- **Merkataritza, ostalaritza eta zerbitzuak uztartzea.** Hiriko ekonomiaren sarea askotariko eragileek josten dute; merkataritzako fatxada partekatzen dute, eta pultsua hartzen diote hiriri. Horregatik, klusterren logika integratzaileak nagusi izan behar du. Eta, logika horrekin batera, beharrezkoa da ezberdinen artean eraikitzea eta kultura elkarkorra aldatzea.
- **Profesional bihurtzea eta teknifikazioa.** Kudeaketa lehiakorra eta teknologia ez dira kontzeptu hutsak, «jokoz kanpo» ez geratzeko ezinbesteko eskakizunak baizik. Oinarri teknologikoko zerbitzuen kudeaketa kolektiboa mailaz maila ezarri behar da, eta kideen teknifikazioa kudeaketa horren bidez bideratu. Profesional bihurtzeko prozesuaren dinamizazioak eta kudeaketa lehiakorrek ere eskakizun garrantzitsuak dirudite aurreikusten dugun etapa berri horretan.

**Erantzunkideak:** Udala + Apil

**Laguntzaileak:** merkataritzako eta ostalaritzako enpresak, jatetxeak, enpresa turistikoak, zerbitzuak emateko enpresak eta, oro har, hiriko ekonomiaren dinamizazioan jarduten duten profesional guztiak.