



ATHLETIC CLUB

BALANTZEA | SARRERA | 2023KO EKAINAK 30
EMAITZETARA BIDERATUTAKO ERAKUNDEA

AC AURRERA

2023KO UZTAILAK 12

BALANTZEAREN AURKEZPENA 2023KO EKAINAREN 30EAN

2023ko otsailaren amaieran, Hausnarketa Estrategikoa eta AC Aurrera 2023-26 Ekintza Plana aurkeztu genuen, eta **emaitzen sei hilean behingo balantzea** aurkezteko konpromisoa berretsi genuen.

2022-23 denboraldia amaituta, **konpromiso hori betetzeko** eta Athletic Clubeko bazkideek eta guk geuk eskatutako gardentasunari modu objektibo, egituratu eta zehatzean erantzuteko unerik onena dela uste dugu.

Mugarri hau Kluba **“EMAITZETARA BIDERATUTAKO ERAKUNDE”** bihurtzeko prozesuaren barruan kokatzen da. Hau ez da gauek goizera lortzen, baizik eta aldaketa kultural garrantzitsua da Klubaren barruan, eta guztion ahalegin eta dedikazio handia eskatzen du.

Lehen urrats hauetan, Klubeko kide guztien **lanari eta alde zurretiko jarrerari** esker etorkizun handia sumatzen hasi gara, eta harro esan dezakegu AC Aurreraren emaitzak oso onak izaten ari direla eta **epe ertain eta luzean arrakastak** lortzeko oinarriak ezartzen ari direla, premiazko beharrei erantzuteari utzi gabe.

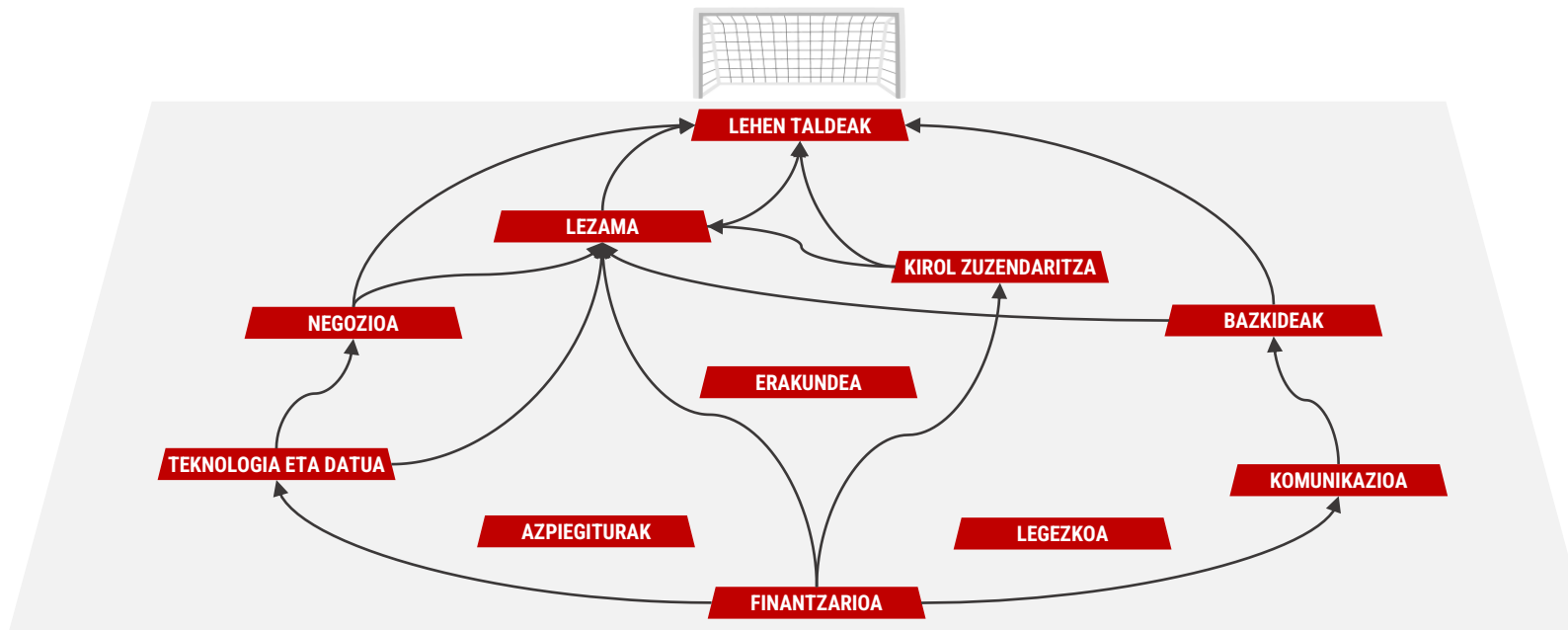
Beste behin ere, **babesa** eskatzen diegu Athleticzale guztiei, Athletic egunetik egunera hobea egiten jarraitzeko eta denok harro egoteko.



KLUBEKO ARLO GUZTIEK LEHEN TALDEEN ARRAKASTA LORTZEN LAGUNTZEN DUTE...

Munduan bakarra den futbol Kluba gara, gure nortasuna eta berezitasunak dituen, eta egunetik egunera gero eta zailagoa da emaitza arrakastatsuak lortzea.

Hori dela eta, exigentzia-maila oso handia da. Jakin behar dugu **gure jarduera-eremutik denok laguntzen dugula** lehen taldeen **emaitzetan**, eta, beraz, denok gure lana emaitzetera bideratu behar dugula.





ETA, HORTAZ, PERTSONA GUZTIEK BERE LANA EMAITZAK LORTZERA BIDERATU BEHAR DUTE...

Horregatik, AC Aurreratik guztion artean **lan-esparrua** eraiki dugu, helburuak ezartzea eta **emaitza objektibo eta neurgarrietan gauzatzea** erraztuko duena.

Name	Cycle	Progress	Status
1. EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO	Q2 2023	90 %	On track
2. IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE	Q2 2023	87 %	Progressing
3. SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON EL FOCO EN INGRESOS	Q2 2023	90 %	On track
3.1. MAXIMIZAR INGRESOS COMERCIALES EXISTENTES	Q2 2023	98 %	On track
3.1.1 SAN MAMÉS	Q2 2023	100 %	On track
3.1.1.1 Aprovechamiento de San Mamés para eventos y otros usos	Q2 2023	100 %	On track
Incremento de 18k€ en facturación de espacios 23-24 (sobre 22-23)	Q3 2023	Q4 2023	
Incremento de 25k€ en facturación de espacios 22-23	Q2 2023	52 k€	On track
Acción comercial específica para clientes de S.Mamés BAT	Q2 2023	Q3 2023	100 % On track
Análisis de 23 nuevos posibles espacios/actividades en San Mamés para ot...	Q2 2023	Q3 2023	100 % On track





AC AURRERAREN HELBURU ESTRATEGIKOEKIN LERROKATUTA (ARDATZAK ETA ZUTABEAK)...

Emitza bakoitzak ekintza estrategiko baten helburu bati erantzun behar dio, eta horrek, aldi berean, **AC Aurreraren Ardatzetan eta Zutabeetan** adierazitako Klubaren helburu orokorrak lortu behar ditu.



ARDATZAK
ZUTABEAK





KIROL-ARDATZERAKO EKINTZA-PLANEAN ZEHAZTUTAKO LEHENTASUNEI JARRAITUZ...

1. EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA	22-23				23-24				24-25				25-26			
	Uzt-ira	urr-abe	urt-mar	api-eka	Uzt-ira	urr-abe	urt-mar	api-eka	Uzt-ira	urr-abe	urt-mar	api-eka	Uzt-ira	urr-abe	urt-mar	api-eka
1.1. KIROL ESTRATEGIA OSOA ZEHAZTEA ETA GAUZATzea GIZONEZK. ETA EMAKUMEZK.	1.1.1 Lidergo bateratua eta epe luzerako ikuspegia duen kirol-estrategia bakarra															
1.2 TALENTUAREN IDENTIFIKAZIOA ETA GEUREGANATZEA INDARTZEA	1.2.1 Profesionalizazioa eta scouting arloko maximizatzea															
	1.2.2 Bizkaiko Hitzartutako Kluben Plan Estrategikoa															
	1.2.3 Bizkaitik kanpoko Hitzartutako Kluben Plan Estrategikoa															
1.3. LEZAMA MUNDUKO ERREFERENTZIAZKO ERRENDIMENDU HANDIKO ZENTRO GISA GARATZEA	1.3.1 Jokalariaren lanaldiaren maximizatzea Lezaman															
	1.3.3 Lezamako egituraren profesionalizazioa															
	1.3.3.2 Garathuz Proiektua: jokalarien garapen pertsonala				ISILPEKOA											
1.4. PLANTILLA ONENA EDUKITZEA, MERKATUKO PARAMETROETARA EGOKITUTA			ISILPEKOA		ISILPEKOA											
1.5. ERRENDIMENDUA ETA LEHIAKORTASUNA MAXIMIZATZEA, MAILA GUZTIETAN ZIENTZIA ETA TEKNOLOGIA APLIKATUZ	1.5.1 S3G Proiektua															
	1.5.2 Kirol-errendimendua eta errendimendu medikoa kudeatzeko soluzioa															
1.6. EMAKUMEZKOEN FUTBOLEKO KIROL PROIEKTUA INDARTZEA	1.6.1. 23-24 lehen plantillaren lehia-maila igotzea				1.6.2. Lehia-maila igotzea epe luzera											
	1.6.3. Errendimendu Handiko Zentro baterantz garatzea															





GIZARTE...

2. ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA	22-23				23-24				24-25				25-26				
	UZT-IRA	URR-ABE	URT-MAR	API-EKA	UZT-IRA	URR-ABE	URT-MAR	API-EKA	UZT-IRA	URR-ABE	URT-MAR	API-EKA	UZT-IRA	URR-ABE	URT-MAR	API-EKA	
2.1. BAZKIDEEN GOGOBETETZEA, KIDE IZATEAREN SENTIMENDUA ETA PARTE-HARTZEA AREAGOTZEA			2.1.1 Herri Harmailaren bilakaera														
			2.1.2 Gazte Abonoaren bilakaera						2.1.7 AC Nagusi								
			2.1.4 Partida-eguneko mugikortasun-plan osoa														
					2.1.5 "Peñazaleekin" harremanak sendotzea												
					2.1.6 Konexio soziala partida-egunetik kanpo												
					2.1.8 Web ofizial korporatibo berria												
					2.1.9 Bazkidearen txokoa erabat eraberritzea												
					2.1.3 Bazkideari arreta emateko prozesuak optimizatzea												
					2.1.10 Klubeko gai garrantzitsuei buruzko komunikazio zuzena Athleticzaleei												
					2.2.2 Estatutu-aldaketak ezartzea												
2.2. GOBERNANTZA-EREDUAN ERAGINKORTASUNA ETA ERANTZUKIZUNA LORTZEA				2.2.3 Komunikazio- eta gardentasun-plana hedatzea				2.2.1 Gobernantza ereduaren bilakaera									
2.3. GIZARTEAN PRESENTZIA ETA ERAGIN ERALDATZAILEA HANDITZEA				2.3.1 Bazterturiko gizataldeak sartzea													
				2.3.2 Komunitaterako gizarte-proiektuak													
				2.3.3 Kulturarekiko konpromisoa													
				2.3.4 Athletic marka sendotzea museoaren eta artxibo historikoaren bitartez													
					2.3.5 Erakundeen arteko harremanak sendotzea												
2.4. ATHLETIC EREDUAREN NAZIOARTEKO PROIEKZIOA HANDITZEA				2.4.1 ACren kontakizuna eta posizionamendua zehaztea nazioarteko futbolean				2.4.2 Athletic ereduaren nazioarteko proiektzioa areagotzea, "more than football" mugimendua bultzatuz									
				2.4.3 Kontakizunaren proiektzioa eta posizionamendua helburu diren tokiko eta nazioarteko publiko guztiei													



EKONOMIKO...

3. JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA MUINAREKIN DIRU-SARRETERAN		22-23				23-24				24-25				25-26			
		UZI-IRA	URR-ABE	URT-MAR	API-EKA	UZI-IRA	URR-ABE	URT-MAR	API-EKA	UZI-IRA	URR-ABE	URT-MAR	API-EKA	UZI-IRA	URR-ABE	URT-MAR	API-EKA
3.1 DAUDEN MERKATARITZAKO DIRU-SARRERAK MAXIMIZATZEA	SAN MAMES	3.1.1.3 Produktuaren bilakaera eta AC Museoaren eta Tourraren hazkundera															
		3.1.1.1 San Mames aprobetxatzea ekitaldietarako eta beste erabilera batzuetarako															
						3.1.1.2 Balio proposamenaren bilakaera eta San Mames BATen hazkundera											
						3.1.1.4 Jatetxe-arloko diru-sarrerak handitzea								3.1.1.5 Athletic Plaza/ Eguna			
	BABESLETZAK	3.1.2.1 Babesletzagatiko diru-sarreraren maximizazioa				3.1.2.3 Kanal digitaletako aktiboaren babesletzak ustiatzea											
		3.1.2.2 Diru-sarreraren hazkundera aktibazioaren arabera															
	TICKETING	3.1.3.1 San Mamesen eserleku gehiago izatea															
		3.1.3.2 Ticketing aurreratuaren garapena (Sarreraren prezio dinamikoa)															
		3.1.3.3 San Mamesera jende gehiago joatea															
	CLUB ATHLETIC	3.1.4.1 Club Athletic-en balio eta hazkundera proposamenaren bilakaera															
	RETAIL ETA EHUNAK	3.1.5.1 Castorekin harremanak izatea															
3.1.5.2 AC bildumako diru-sarreraren maximizazioa				3.1.5.4 Lizentzien plana eta merchandising													
EMAKUMEZKOA	3.1.6.1 Bultzada ekonomikoa Emakumezkoen Kirol Proiektuari																
3.2 NEGOZIO BERRIAK SORTZEA ETA USTIATZEA					3.2.1 Negozio berrien bilaketa												
					3.2.2 Athletic eSports-en garapena eta ustiapena				3.2.3 Enpresen Club Athletic								
3.3 DIRU-SARRERAK SORTZEA LEZAMAKO AKTIBOekin					3.3.1 AC Football Center – Aholkularitza eta trebakuntza												
					3.3.2 AC Football Experience - Campusa, stageak eta txapelketak												
3.4 KOMUNITATEA KONEKTATZEA ETA NAZIOARTEKO MARKA ERAIKITZEA					3.4.1 Estrategia eta nazioarteko garapenerako plana												



ETA KORPORATIBOA

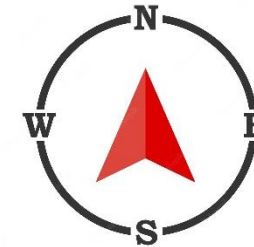
EJE 4:ANTOLAKUNTZA, KULTURA ETA ERRENDIMENDU HANDIENEN KUDEAKETA	22-23				23-24				24-25				25-26			
	Uzt-ira	Urr-abe	Urt-mar	Api-eka	Uzt-ira	Urr-abe	Urt-mar	Api-eka	Uzt-ira	Urr-abe	Urt-mar	Api-eka	Uzt-ira	Urr-abe	Urt-mar	Api-eka
4.1. ANTOLAKUNTZA ETA BERRIKUNTZAREN KULTURA SUSTATZEA, EMAITZETARA BIDERATUA, TALENTUA GEHITUZ ETA GARATUZ			4.1.2 Antolaketa Egitura Berria		4.1.1 Pertsonen Arloaren garapena											
			4.1.5 Arlo Digitalaren berrantolaketa													
			4.1.6 IT Arloaren berrantolaketa													
					4.1.3 Finantza Arloaren berrantolaketa	4.1.4 Antolakuntza negozio-unitateen eredu bihurtzea										
4.2. DATA DRIVEN EREDUA EZARTZEA KLUBEKO ARLO GUZTIETAN			4.2.1.1 Data Korporatiboko estrategiaren definizioa	4.2.1.2 Data Korporatiboaren estrategia ezartzea												
			4.2.2 S3G Proiektua													
					4.2.3 Erabiltzaile-kontu bakarraren proiektua (Single Sign On)											
4.3. KUDEAKETAN BIKINTASUNA SUSTATZEA ETA FUNTSEZKO PROZESUETAN ABANGOARDIAKO TEKNOLOGIA ERANSTEA			4.3.1 Diruzaintzaren aprobeixamendua													
					4.3.2 Prozesu korporatiboaren eraginkortasuna eta automatizazioa		4.3.3 Finantza-kudeaketako prozesuak hobetzea									
							4.3.4.1 Ciber Plan Zuzentzailea	4.3.4.2 Zibersegurtasun Plana ezartzea								
					4.3.5.1 Sist. eta Azpiegituren Plan Zuzentzailea def.	4.3.5.2 Azpiegituren eta Sistemen Plan Zuzentzailea ezartzea										
				4.3.6 Kanal digitaletan teknologiak eta prozesuak optimizatzea, diru-sarreretara bideratuta												
				4.3.7 Hazkundera eta espezializazioa marketin digitalaren arlo guztietan												

PLANAREN KOORDINAZIO, JARRAIPEN ETA KONTROLERAKO GOBERNU-EREDU BAT DAUKAGU...

AC Aurrera koordinatzea eta betetzea **ez litzateke posible izango** klubak hausnarketa estrategikoan zehaztutako norabideari, erritmo egokiari eta asmo handiko aukerei jarraitzen diola ziurtatzea ahalbidetzen duen **Gobernu Eredurik gabe**.

NORABIDEA

- KLUBAK HAUSNARKETA ESTRATEGIKOAN ZEHAZTUTAKO NORABIDEARI JARRAITZEN DIOLA ZIURTATZEA



ABIADURA

- PLANGINTZA ETA HELBURUAK BETETZEN DIREN KONTROLATZEA
- ADIERAZLEEN AZTERKETA ETA EKINTZA ZUZENTZAILEEN PROPOSAMENA
- BEHAR GEHIGARRIAK IDENTIFIKATZEA ETA BALIABIDEAK BERRRESLEITZEA



AUKERAK

- KANPOKO AUKERA EDO MEHATXU BERRIAK IDENTIFIKATZEA
- EGOEREN EBALUAZIOA
- EKINTZA ESTRATEGIKO BERRIEN DEFINIZIOA
- ETORKIZUNEKO EKINTZAK LEHENESTEA ETA PLANIFIKATZEA





ETA KLUBEKO LANGILEEN ETA ZUZENDARITZA-BATZORDEKO KIDEEN LANKIDETZA ERRAZTEN DU...

ZUZENDARITZA-BATZORDEA

Garazi Unibaso	Nerea Ortiz Gorka Cubes Egoitz Begoña Goizalde Santamarina	Ainhoa Iza Laura Ruiz	Guillermo Ruiz-Longarte
----------------	---	--------------------------	-------------------------

Jon Uriarte
Xabier Álvarez

Jon Ruigómez
Josetxu Urrutia

Roque Echániz
Ana Díez

Nacho Urigüen

Igor San Román

Ibon Naberan

AC AURRERA BATZORDEA

Jon Berasategi

Raúl Martínez

Mikel González

Gizarte Arloko Zuz.
Javier Ucha
Juanma de Sosa

Borja González

Álvaro Marín
David García
Raúl Martínez

Ibon Landa

Laura Prado

Sergio Navarro
Errendimendu Zuz.
Xabier Arrieta

Galder Reguera
Asier Arrate

German Mugueta
Iker Callejo
Mitzel Etxebarria
Paula Fernández
Ibon Robredo
Santi de Juan

Carol Pousada
German Garitaonandia

Jose María Isasi

KIROL ARLOA

GIZARTE ARLOA

NEGOZIO ARLOA

KORPORATIBO ARLOAK:
TEKNOLOGIA, DIGITALA
ETA ANTOLAKUNTZA

KOMUNIKAZIOA

EKONOMIKO-FINANTZA
ARLOA

EKINTZA ESTRATEGIKOEN ARDURADUNAK





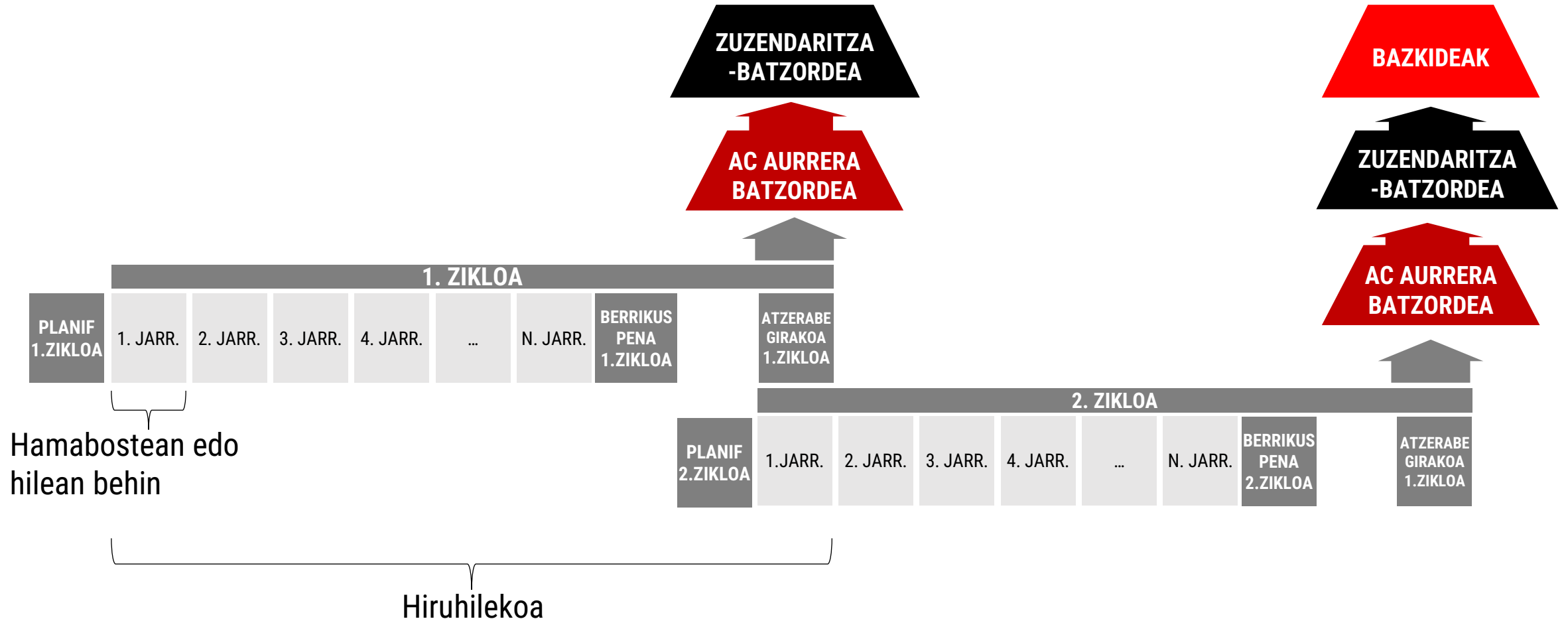
ETA IKUSPENA ETA GARDENTASUNA EMATEN DITU GURE BAZKIDEENTZAT...

Sei hilean behin, bazkideekin partekatuko ditugu aurrerapen-maila eta emaitza nagusiak.



HIRUHILEKO ZIKLOEN ETA HELBURUEN JARRAIPENA EGITEKO SISTEMA JARRAITU BATEN BIDEZ.

Urteko ohiko planen aurrean, AC Aurrera-n **hiruhileko zikloekin** funtzionatzen dugu, arintasun handiagoa ematen digutenak, eta **hamabostean edo hilean behingo jarraipenak** daude, arlo bakoitzaren beharren arabera.



GOBERNU-EREDU HAU OKR METODOLOGIA ERABILIZ EZARRI DA...

OKR metodologia (Objectives and Key Results) helburuak ezartzeko ikuspegia da, eta helburu argi eta neurgarrien definizioan oinarritzen da, helburu horietarantz egindako aurrerapena ebaluatzeko aukera ematen duten emaitza giltzarri espezifikoeekin batera.

OKR LOTURA ESTRATEGIKO GISA

- OKRrek **Klubaren ambizioa jarduera operatiboarekin** lotzeko balio digute.
- Eten hau ixtea garrantzitsua da, **langileen lanari esanahia ematen diolako**, hau da, egunerokoan egiten dugunak helburu eta onura errealak eta ukigarria du Klubarentzat.

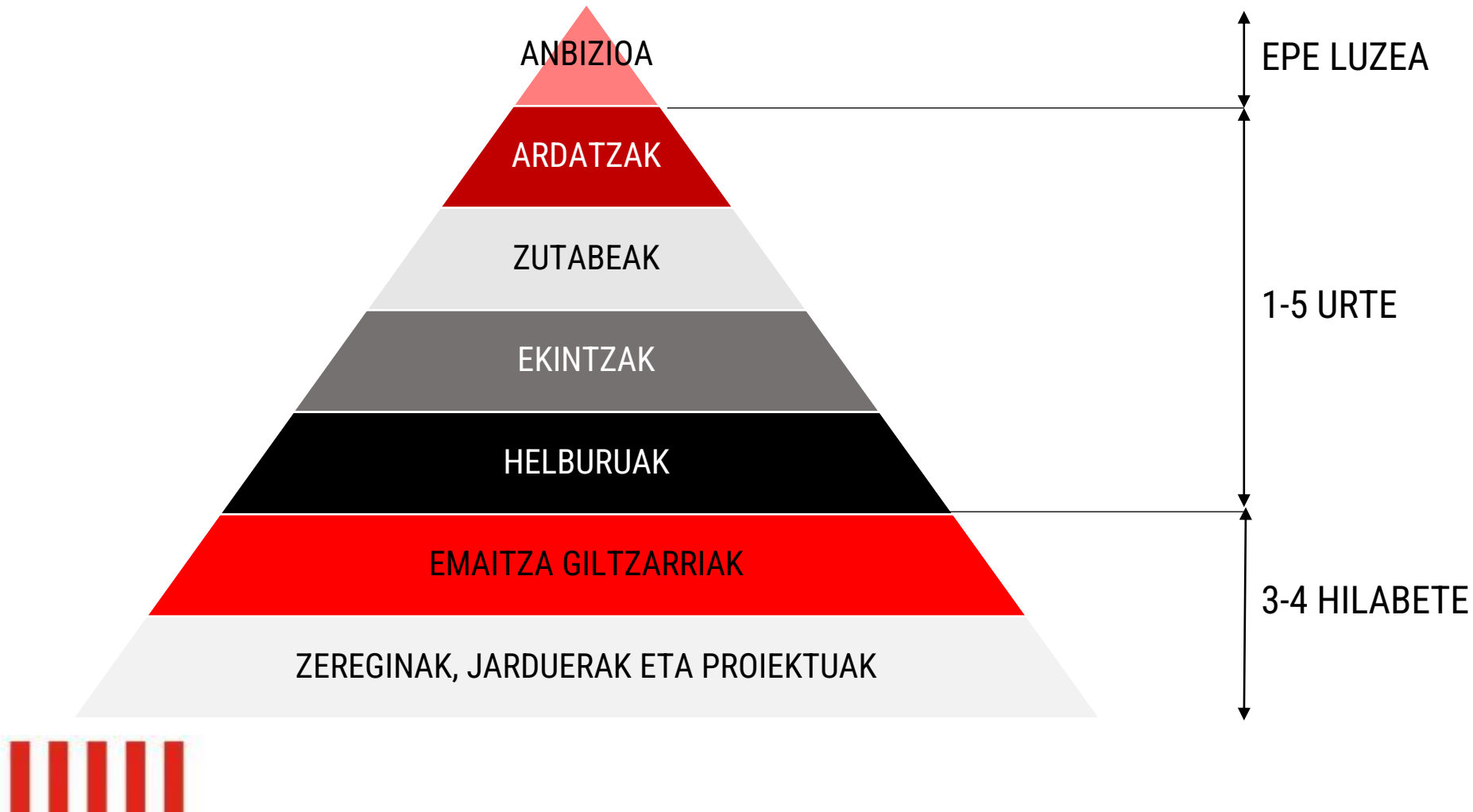
OKR HELBURU ESTRATEGIKOAK EZARTZEKO ETA IMPLEMENTATZEKO ESPARRUA DA

- Xedearen lorpena neurtzen duten **helburu kualitatiboak eta emaitza giltzarri kuantitatiboak** egiteko metodo sendoa eskaintzen digu OKRk.
- Hori dela eta, OKR **tresnak** nabarmen errazten du **AC Aurrera planaren jarraipena** eta Klubaren barruko **komunikazioa**.



ETA ESTRATEGIAREN ETA KLUBAREN ERAGIKETEN ARTEKO LOTURA GISA BALIO DU...

OKRak strategiaren –gure kasuan anbizioa, ardatzak, zutabeak eta ekintzak– eta eragiketen (zereginak, jarduerak eta proiektuak) arteko lotura dira.



HELBURU KUANTITATIBO ETA NEURGARRIEN DEFINIZIO ARGI BATEN BIDEZ...

OKR esparruaren boterea Helburua eta Eraitza Giltzarriaren ideia osagarrietatik ateratzen da.

HELBURUA	EMAITZA GILTZARRIA	ZEREGINAK, JARDUERAK ETA PROIEKTUAK
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Zer lortu nahi dut? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nola jakin dezaket helburua lortu dela? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Nola iritsiko naiz helmugara?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kualitatiboa ▪ Sinplea eta ulerterraza ▪ Inspiratzailea eta motibatzailea ▪ 2 - 4 Helburuak taldeko 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S.M.A.R.T. ▪ 1 - 5 Helburu bakoitzeko eraitza giltzarriak (garrantzitsua da ikuspegiari eustea) ▪ Kuantitatiboa ▪ Neurgarria, argi eta garbi ▪ Denbora-muga (urtea, hiruhilekoa...) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jarduera ▪ Irteera neurgarria ▪ Zuzenean kontrola daiteke ▪ OKRtik eratorria

Adibidea: 1.3.1 JOKALARIAREN PRESTASUNA ETA LAN DENBORA LEZAMAN MAXIMIZATZEA

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formakuntza-lanaren zama handitzea, banakakoa eta kolektiboa, Lezaman 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jokalari bakoitzeko batez besteko lanorduak bikoiztu filialetan ▪ Oinarrizko futboleko jokalarari bakoitzeko batez besteko 50 lanordu gehitzea 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Senior taldeen entrenamendu-ordutegiak aldatzea ▪ Kudeaketa Unibertsitateekin eta Ikastetxeekin, Kadete kategoriatik aurrera jokalarientzako formakuntza-egitura eta -ordutegiak egokitzeko/malgutzeko. ▪ Jokalariak Lezamara garraiatzeko mekanismoen azterketa, ikastetxeko fasean dauden jokalarrien denbora areagotzeko.
---	---	--



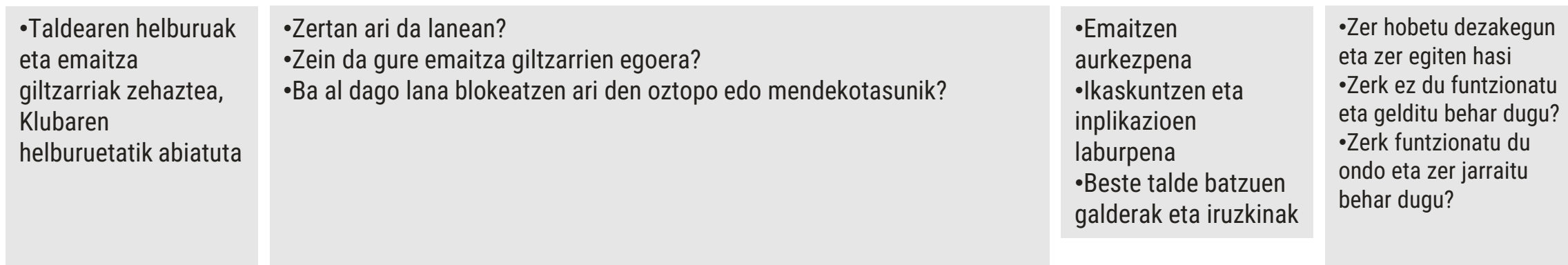
ETA PLANIFIKAZIOA, JARRAIPENA, BERRIKUSPENA ETA ETENGABEKO IKASKUNTZA PROZESUA...

Plangintza-, aldizkako jarraipen-, berrikuspen- eta atzera begirako ekitaldi bakoitzak AC Aurrera programaren helburuak arrakastaz lortzera darama.

OKR ZIKLOA



ALDIZKAKO JARRAIPENA





ETA KULTURA ALDAKETA MAILAKATUA ETA SAKONA ESKATZEN DU

OKR metodologia ezartzeak kultura-aldaketa eskatzen du, **gardentasuna, lankidetzeta eta asmo handiko helburuen ezarpena** ezartzeko, **arriskuak hartuz** eta **emaitzetatik ikasiz**, bai positiboak bai negatiboak, hau da, asmo handiko helburua ez lortzea porrotatzat jotzen ez duen kultura, hobetzen jarraitzeko motibaziotzat baizik.

