



**ATHLETIC CLUB**

**HAUSNARKETA ESTRATEGIKOA  
ETA 2023-26KO EKINTZA PLANA**

**AC AURRERA**



SARRERA

TESTUINGURUA

DIAGNOSIA

ANBIZIOA

EKINTZA PLANA

AZKEN MEZUA



SARRERA

TESTUINGURUA

DIAGNOSIA

ANBIZIOA

EKINTZA PLANA

AZKEN MEZUA



- Athletic Clubeko bazkideok **GURE KLUBA**ren 125. urteurrena ospatzen dugu aurten.
- Klub **BAKARRA** da, bere iraganean sustraitua, baina etorkizunera begira erabakitasunez aurrera doa eta nazioartean aintzatetsia da bere lehiatzeko modu **DESBERDINAGATIK**, eta futbolaren ekosistemari ez ezik gizarteari ere helarazten dizkion balioengatik.
- Europako bost liga handietan inoiz jaitsi ez den **LAU KLUB BAKARRETAKO** baten kirol-arrakastak eta palmaresa ahaztu gabe.



- Athletic Clubek lehia-tradizio hori bere buruari exijitzen dio XXI. mendean. Azken urteotan, gizonezkoen taldearekin Kopako 5 final eta Europa Leagueko beste bat jokatu ditugu, eta 2 Supercopa irabazi. Eta emakumezkoen taldearekin, Ligako 5 titulu lortu eta Kopako 2 final jokatu.
- Eta hori guztia 5 Liga handietako harrobiko jokalarari gehien dituen Kluba izanik.



- Hala ere, futbolaren mundua pausoka aldatzen ari da eta gure Kluba atzean geratzeko arriskuan dago.
- **Eraldaketa sakon bati** ekin behar diogu, **etorkizuneko Athletic** **anbizioz eraiki** ahal izateko.
- **Lehen urratsa:** Hausnarketa **estrategikoa** eta 2023-26 "AC Aurrera" Ekintza Plana.



# A U R R E R A



## AC AURRERA PROIEKTUA

- Klubaren Kudeaketa Taldearen eta Zuzendaritza-Batzordearen baterako proiektua.
- **Diagnosiaren** lehen fasearen ondoren, bigarren lan egin da, **anbizio partekatua** eta **zutabe estrategiko** batzuk islatuz, Klubari **anbizio hori** lortzea ahalbidetzeko.
- Gaur egun, plana hirugarren eta azken fasean dago, eta bertan **ekintza estrategiko** bakoitzaren **zehetasunak** eta **adierazleak** zehazten dira.



SARRERA

**TESTUINGURUA**

DIAGNOSIA

ANBIZIOA

EKINTZA PLANA

AZKEN MEZUA





- Futbolak klub gutxitan diru-sarrerak biltzeko joera dauka.
- Nazioarteko inbertitzaile handiak Europako klub handiak kontrolatzen ari dira.
- Premier Leaguek bikoiztu egin ditu bere diru-sarrerak azken 10 urteetan, eta hori fitxatzeko gaitasunean islatzen da (neguko merkatu honetan **2,4 aldiz** biderkatu du fitxaketetan egindako gastua (824M €), guztizkoaren % 51ra iritsiz.



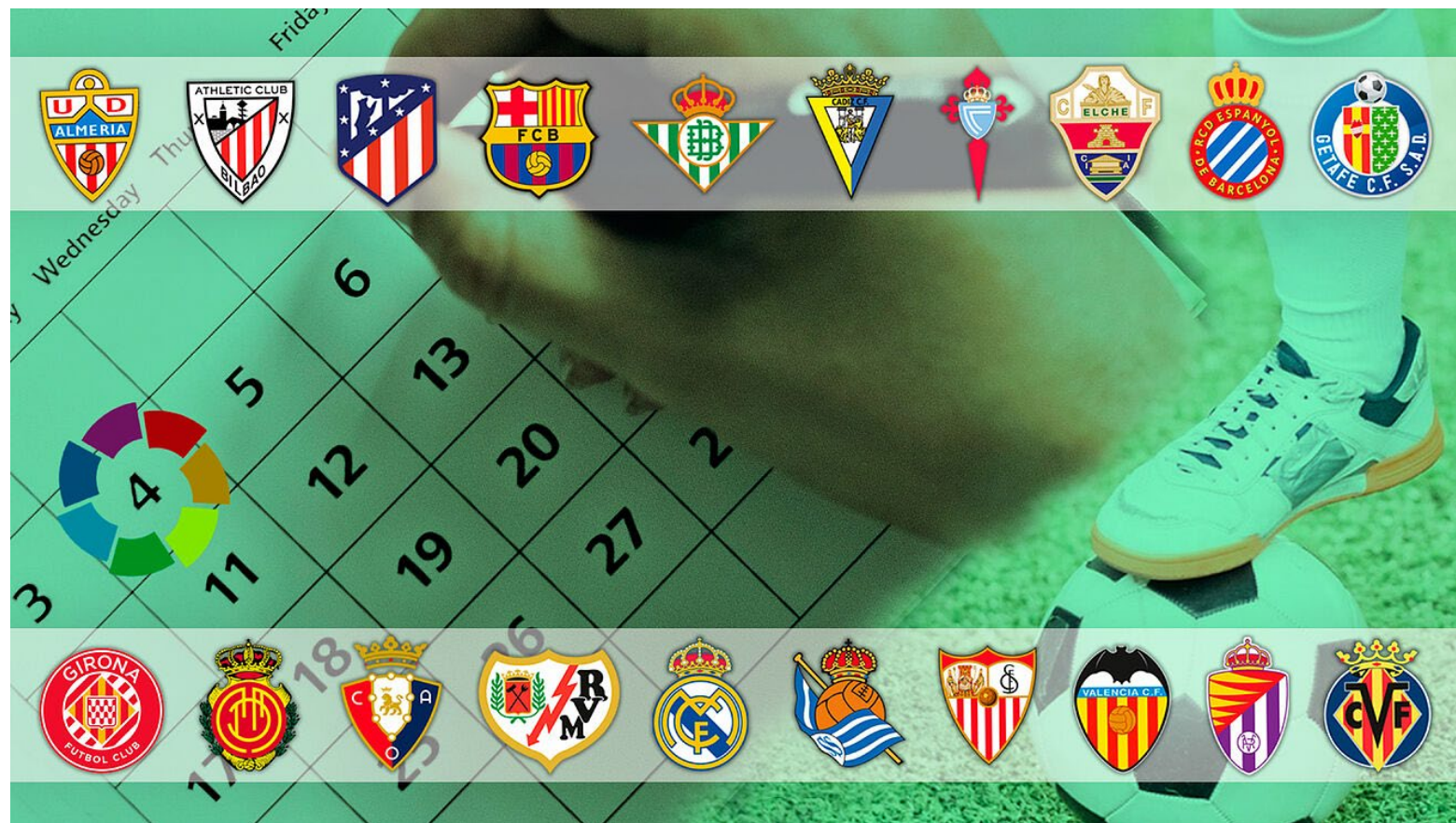
Inbertitzaileen jatorria



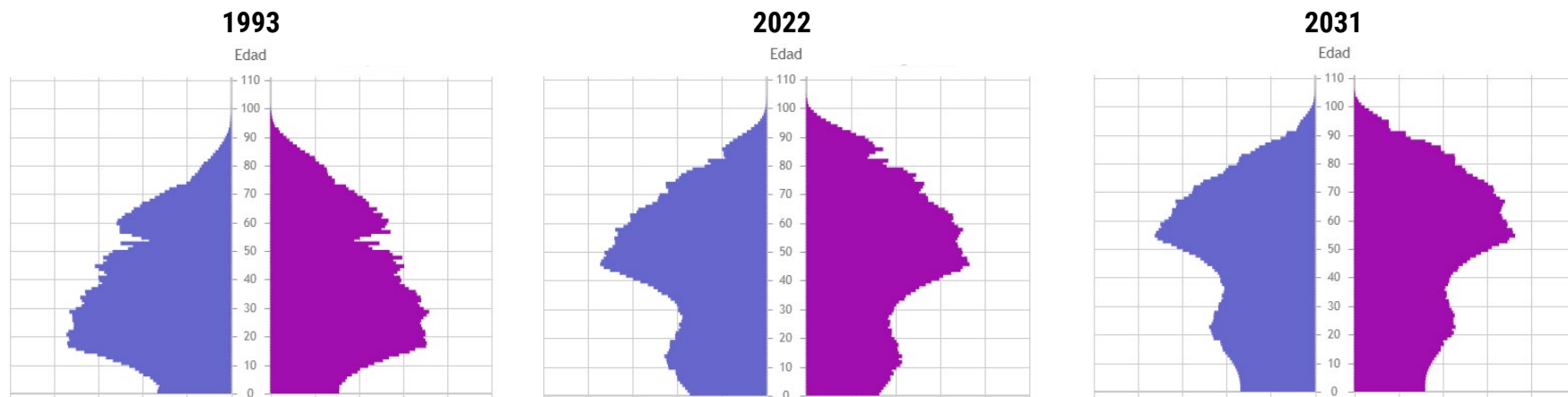
Neguko merkatuan egindako fitxaketen gastua



- **Telebista banaketak** klub xumeenak bultzatu ditu.
- Bestalde, gure **lehiakideek** aurrera egin dute eta **gero eta indartsuagoak** dira.
- **CVC operazioak** klub en **etorkizuna** hipotekatzen du, baina epe laburrean baliabideak ematen dizkie **azpiegituretan** inbertitzeko, bere erakundeak **modernizatzeko** eta **hazteko**, fitxaketetan inbertitzeaz gain.



- Aldaketa demografikoak, biztanleriaren piramidearen oinarria nabarmen murriztuta Athletic Clubeko kaptazio-lurraldean.
- Haurrak gero eta denbora gehiago egoten dira pantaila baten aurrean eta kanean gutxiago jolasten dute.



Iturria: Eustat



## TEKNOLOGIA

**Teknologiak gazteen aisialdia bereganatzen du: % 80,4ak ia 7 orduz erabiltzen du egunero**



- Tamaina horretako hainbeste aldaketaren aurrean, irudi hau berriro errepikatzea nahi badugu, beharrezkoa da jardutea, ezin gara geldirik geratu.



SARRERA

TESTUINGURUA

**DIAGNOSIA**

ANBIZIOA

EKINTZA PLANA

AZKEN MEZUA



EKONOMIAN

KIROLEAN

GIZARTEAN

NEGOZIOAN

ERAKUNDEAN

**Sendotasuna: Klubak oso finantza-osasun ona dauka. Zorrik gabe, likideziarekin (€89 M) eta ondarearekin (€103 M eta €60 M-ko hornidura), baina 30 M €-ko defizit errepikariarekin**

**BALANTZEA**

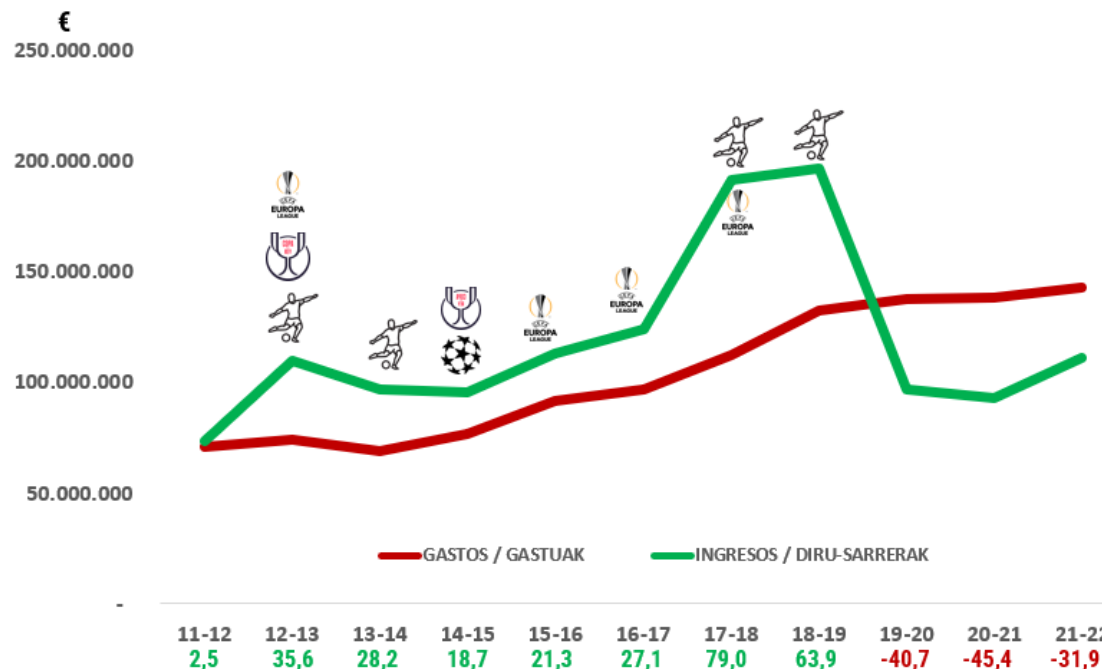
**21-22 DENB**

**164,3 MM€**

**HORNIDURA  
60,9 MM€**

**ONDARE  
GARBIA  
103,4 MM€**

**DIRUZAINZTA  
A 89,4 MM€**



**FAKTORE  
NAGUSIAK**

- Diru-sarreraren %80 zuzenean kudeatzeko gaitasunik gabe (TB eta bazkideak)
- Saikapen-postu okerragoak = Eragina telebista bidezko diru-sarreretan
- 5 urtez Europan jokatu gabe
- Jokalarien kostua diru-sarrera guztien > %90 da. Zerga-eragina ordainsariatzen.
- Inflazioaren eragina gastuetan.
- Talentua atxikitzeak kostuak: ingurune lehiakorra

**Emitzen kontuaren defizita: €30 M (€10,5 M EBITDA - €19,5 M amort.)**

## **Kirol-oinarri sendo baten gainean, talentua erakartzea eta atxikitzea, Lezama indartzea eta lehen lantaldeen iraunkortasun ekonomikoa lehentasunezko arloak dira.**

### **Kirol-oinarri sendoa**

- Potentzial handiko belaunaldia, bai gizonezkoen taldean, bai emakumezkoen taldean.
- Gizonezkoen taldeak, Superkopako tituluak 2015ean eta 2021ean, eta emakumezkoen taldeak, 5 liga.
- Lezamaren mundu mailako ospea futbolari profesionalen harrobi gisa eta instalazioen maila, Lezama zein San Mames.
- Klub serio eta profesionalaren irudia sektorearen barruan.



## Kirol-oinarri sendo baten gainean, talentua erakartzea eta atxikitzea, Lezama indartzea eta lehen lantaldeen iraunkortasun ekonomikoa lehentasunezko arloak dira.

### Hainbat arlotan hobetzeko ahalmena

- Ez dago Europako sailkapen berririk.
- Azken hamarkadetan ez dago Kopako titulurik gizonezkoen taldean.
- Kirol-langileen diru-sarreraren eta kostuen arteko desoreka (diru-sarreraren %80).
- Merkatuak gero eta gehiago zailtzen du talentua erakartzea eta atxikitzea.
- Lezama, garatzeko zenbait arlo dituen harrobia:
  - Kaptatzaileen eta prestatzaileen dedikazio-, prestakuntza- eta garapen-denbora hobetzeko espazioa.
  - Harrobiko jokalarien prestakuntza denbora mugatua Lezaman.
- Emakumeen futbolean, hobekuntza-eremu zabala prozesuetan (adibidez, kaptazioa eta metodologia) eta diru-sarrerak sortzeko aukerak, egungo defizita arintzeko.



## Gizartearen babes sendoan oinarrituta, beharrezkoa da bazkideekiko lotura, Herri Harmailaren garapena, Gazte Abonoak, Gobernantza eta Fundazioa lantzea

### Babes sendoa gizartean eta Fundazioaren aintzatespena

- Athletic Cluben babes sozial handia, bere ekimenak babes handikoak baitira.
- Animaziozko Herri Harmaila berria, taldearen eta zaleen esperientzian emaitza positiboekin.
- Bazkidea klubaren tartean sartzea, hauteskunde-prozesuaren eta estatutu-mekanismo berrien bidez.
- Fundazioaren nazio eta nazioarteko aintzatespena, egindako gizarte-lanagatik.



## Gizartearen babes sendoan oinarrituta, beharrezkoa da bazkideekiko lotura, Herri Harmailaren garapena, Gazte Abonoak, Gobernantza eta Fundazioa lantzea

### Bazkideekiko harremana indartzeko aukera

- Bazkideekin lotura mugatua partida egunetik haratago.
- Beharrezkoa da harreman-esparrua ezartzea Herri Harmailarekin: Osaketa, kudeaketa-organoak...
- Gazte abonoko egungo planak berrikusteko eta eredu berriak aztertzeke aukera.
- Bazkideak Klubaren Gobernantzan duen rola aztertzea, estatutu-aldaketak gauzatu ondoren.
- Klubaren kudeaketa instituzionala berrikusteko beharra, epe ertain/luzerako zuzendaritza estrategikoa emanaz.
- Eraginkortasuna eta efizientzia hobetzeko aukerak Bazkideentzako Arreta arloan eta Kanpoko Harremanetan.



## Gizartearen babes sendoan oinarrituta, beharrezkoa da bazkideekiko lotura, Herri Harmailaren garapena, Gazte Abonoak, Gobernantza eta Fundazioa lantzea



**Erreferentziazko  
Fundazioa, eta  
sakoneko  
berrikuspena  
eskatzen du**

- Epe ertain eta luzerako estrategia zehazteko eta sakontzeko beharra.
- Klubaren eta Fundazioaren arteko lotura ahula, eta azken horri bere ahalmen guztia garatzea zailtzen dio.
- Bideratzeko beharra: eragin soziala oso banatuta/sakabanatuta dago proiektu ugarietan, bost esparru handitan.



## Diru-sarrera komertzialak bizkortzeko beharra, babesletza, sarreren salmenta, prezioen kudeaketa, Club Athletic, Athletic marka eta Lezamako aukerak aprobetxatuz

### Negozioaren oinarri sendoa

- Azken urteetan hazkunderan izandako diru-sarrerak sortzea, bazkideen kuotak eta telebista-sarrerak alde batera utzita.
- Babesletzagatiko diru-sarreren igoera (%6ko urteko hazkundera 2017tik 2023ra) eta babesleen egonkortasuna.
- Estadioa gero eta gehiago ustiatzea, palkoen (%100 okupazioa), ekitaldien, sukaldaritzaren eta abarren salmentaren bitartez.
- Athletic markaren garapen progresiboa eta hazkundera eta Club Athletic-en bultzada.



## Diru-sarrera komertzialak bizkortzeko beharra, babesletza, sarrerren salmenta, prezioen kudeaketa, Club Athletic, Athletic marka eta Lezamako aukerak aprobetxatuz

**Hobetzeko  
ahalmena hainbat  
ekintzaren bidez**

- Telebista eta kuotak alde batera utzita, badago tartea diru-sarrera komertzialetan hazteko (diru-sarrera guztien %20 vs. Europako 20 Top klubuen %40-45).
- Aukera babesletzetan, sektore garrantzitsu guztiak hartuz, aktibo mota guztiak ustiatuz eta nazioko eta nazioarteko babesleen pisua handituz.
- VIP besaulkien eta sarrerren salmentan hazkundearen beharra (batez besteko asistentziaren %77, 2019an).
- Club Athletic Komunitatea oraindik oso txikia da (5.000 kide) vs konparagarriak diren beste klub batzuk.



## Diru-sarrera komertzialak bizkortzeko beharra, babesletza, sarreren salmenta, prezioen kudeaketa, Club Athletic, Athletic marka eta Lezamako aukerak aprobetxatuz

**Hobetzeko  
ahalmena hainbat  
ekintzaren bidez**

- Athletic markaren balio-katea berrikusteko beharra, diru-sarrerak eta errentagarritasuna handitzeko.
- Lezamako aktiboen monetizazio eza (ezagutza, prestatzaileak, instalazioak, etab.).
- Datu-aprobetxamendu txikia negozio-prozesuak sustatzeko.
- “Athletic Club” markaren nazioarteko proiektio ahula.



## Klubaren euskarri-arlo guztietan jauzia egin behar duen erakunde kaudimenduna, bere hazkundera egokitzeko

**Egitura,  
prozesuak eta  
kanal solidoak**

Klub serio eta profesionala gara eta horrela ikusten gaituzte sektorean.

- **Pertsonak** - Talde exekutiboa, Klubarekiko ibilbide eta konpromiso sendoarekin.
- **Finantza** - Reporting finantzarioaren prozesu fidagarri eta sendoa.
- **Teknologia** – Sailaren kudeaketarako oinarriak ezarri dira.
- **Datuak** – AC-en datu-base zabala.
- **Digitala** – Funtzionamenduan dauden kanal digital ugari, bazkidearekin eta zalearekin konektatzeko.
- **Komunikazioa** – Komunikabide zabalak tokiko/eskualdeko komunikabideetan.



## Klubaren euskarri-arlo guztietan jauzia egin behar duen erakunde kaudimenduna, bere hazkundera egokitzeko

**Klubeko arlo guztietan  
jauzia emateko beharra**

- **Pertsonak:**
  - Duela gutxi sortutako Saila da, eta bere estrategia epe ertainera garatu behar du, eta gaur egun osatu gabe dauden eta nahikoak ez diren prozesuak diseinatu behar ditu.
- **Finantza:**
  - Prozesu jakin batzuk automatizatzeko beharra.
  - Kontabilitate analitikorik eza.
  - Arreta gehiegi jarri da administrazioa vs kudeaketa funtzioan.





## Klubaren euskarri-arlo guztietan jauzia egin behar duen erakunde kaudimenduna, bere hazkundera egokitzeko

**Klubeko arlo guztietan jauzia emateko beharra**

- Teknologia, Datuak eta Digitala
  - Funtsezko bi postu falta dira: Chief Technology Officer (CTO) eta Chief Data Officer (CDO).
  - Teknologia eta Datuen epe ertain-luzerako Plan Zuzentzailea definitu beharra.
  - Kanpo-hornitzaileekiko mendekotasun handiegia.
- Komunikazioa
  - Klubaren baliabideak indartzeko beharra.
  - Berezko edukiaren bolumen handiagoa behar da.



SARRERA

TESTUINGURUA

DIAGNOSIA

**ANBIZIOA**

EKINTZA PLANA

AZKEN MEZUA



## ATHLETIC CLUBEN ASMOA

## KIROLEAN

1. Elitean **ahalik eta exijentzia handienarekin** lehiatzea, gure filosofia errespetatuz, tituluak irabaziz eta Europako postuak behin eta berriz lortuz, bai **gizonezkoen** futboleant, bai **emakumezkoen** futboleant.

## GIZARTEAN

2. Talentuan, profesionalizazioan, berrikuntzan, teknologian eta instalazioetan **inbertsio handiko** jokalarient eta pertsonen **harrobiaren** eta **prestakuntza osoaren munduko erreferentzia** izatea, jokalari guztiak egungo filosofiaren barruan erakartzeko eta atxikitzeko.

## EKONOMIAN

3. Euskal Herriko talentuarentzat **lehtasunezko kirol aukera** izatea.

## KUDEAKETAN



## ATHLETIC CLUBEN ASMOA

## KIROLEAN

4. Bazkideen eta zaleen **harrotasun- eta kidetza-sentimendua** indartzea Athletic Clubekin.

5. Kirolaren eta Athletic Clubeko balioen bidez **gizartean eragile** aktiboa izatea.

## GIZARTEAN

6. **Athletic Club** eredia munduan hedatze handiena lortzea.

7. Gobernantza-eredua garatzea, kudeaketan **erantzukizuna, gardentasuna eta eraginkortasuna** ziurta ditzan.

## EKONOMIAN

## KUDEAKETAN



## ATHLETIC CLUBEN ASMOA

KIROLEAN

8. Epe luzerako eta lehen postuetan eredu ekonomiko **iraunkorra** lortzea diru-sarreretan.

GIZARTEAN

9. Orain dauden **negozio-ereduak maximizatzea eta berriak sustatzea**, batez ere ezagutzaren, esperientziaren eta “Lezama” ereduaren eta “Athletic Club” marka nazioartean ustiatzea, telebista-eskubideengatiko diru-sarrereren mendekotasuna murrizteko.

EKONOMIAN

KUDEAKETAN



## ATHLETIC CLUBEN ASMOA

KIROLEAN

GIZARTEAN

EKONOMIAN

KUDEAKETAN

10. Klubaren antolakuntza eta kultura errendimendu handieneko baterantz eraldatzea.



**KONPROMISO UKAEZINAK**

1. Athletic Cluben filosofiari, nortasunari, balioei eta estiloari eustea.
2. **Lezamaren** aldeko apustua egiten jarraitzea, lehen taldeentzako maila goreneko prestakuntza-akademia den aldetik.
3. Athletic **gizartean integratzaile eta elkargune** bezala mantentzea.
4. Euskal Herrian **eragin soziala** izateko bokazioarekin eta **euskal kultura eta tradizioarekin** jarraitzea.
5. **Bazkideak** Klubaren erabakiak **kontrolatzen** jarraitzea.
6. Kluba **sakonki eraldatzea**, ekintza taktikoetatik harago.
7. Klubaren antolaketan **talentua** indartzea.



SARRERA

TESTUINGURUA

DIAGNOSIA

ANBIZIOA

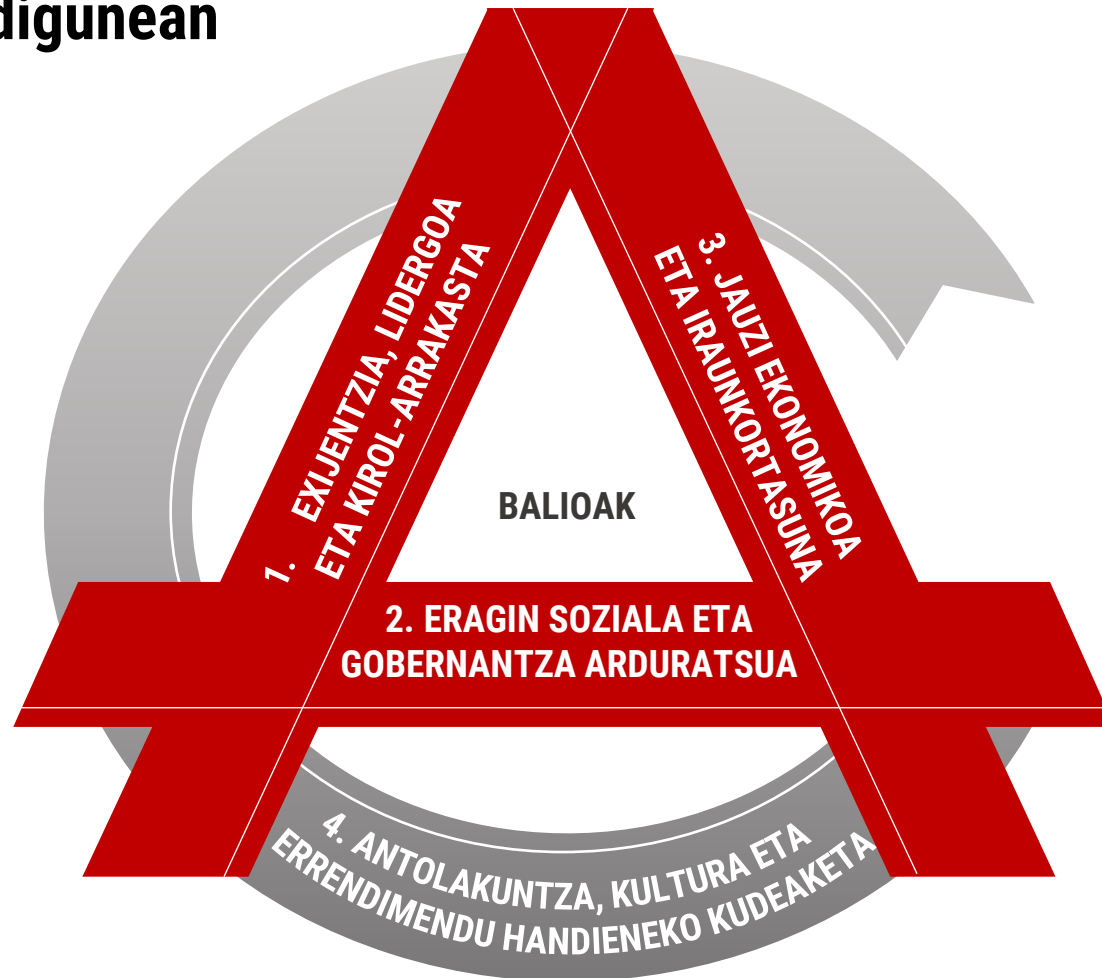
**EKINTZA PLANA**

AZKEN MEZUA





**Athleticen asmoa 4 ardatz estrategikotan oinarritzen da. Ardatz horiek orekan eta elkarren artean lotuta daude. Ardatz soziala Klubaren oinarrian eta balioetan dago guztiaren erdigunean**



- Elkarri lotutako 3 ardatz, elkarren artean atzeraelikatzen direnak:
  - 1. Exijentzia, lidergoa eta kirol-arrakasta
  - 2. Eragin soziala eta gobernantza arduratsua
  - 3. Jauzi ekonomikoa eta iraunkortasuna
- 4. zeharkako ardatza, aldaketaren katalizatzailea:
  - 4. Antolakuntza, kultura eta errendimendu handieneko kudeaketa



# Lau ardatzak 16 zutabe estrategikotan oinarritzen dira. Zutabe bakoitza 71 ekintza estrategikok osatzen duten ekintza-plan batean hedatzen da

## 1. EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

- 1.1. KIROL ESTRATEGIA INTEGRALA DEFINITU ETA GAUZATU EMAKUMEZKOENTZAKO ETA GIZONEZKOENTZAKO
- 1.2. TALENTUA IDENTIFIKATZEA ETA ERAKARTZEA INDARTU
- 1.3. LEZAMA MUNDUKO ERREFERENTZIAZKO ERRENDIMENDU HANDIKO ZENTRO GISA GARATU
- 1.4. LANTALDE ONENA EDUKI, MERKATUKO PARAMETROETARA EGOKITUTA
- 1.5. ERRENDIMENDUA ETA LEHIAKORTASUNA MAXIMIZATU, ZIENTZIA ETA TEKNOLOGIA MAILA GUZTIETAN APLIKATUZ

## 2. ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

- 2.1. GIZARTEAREN GOGOBEKETZEA, KIDE IZATEAREN SENTIMENDUA ETA PARTE-HARTZEA AREAGOTU
- 2.2. GOBERNANTZA-EREDUAN ERAGINKORTASUNA ETA ERANTZUKIZUNA LORTU
- 2.3. GIZARTEAN PRESENTZIA ETA ERAGIN ERALDATZAILEA HANDITU
- 2.4. ATHLETIC EREDUAREN NAZIOARTEKO PROIEKZIOA HANDITU

## 3. JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA DIRU-SARRERETARA BIDERATUTA

- 3.1. ORAIN DAUDEN MERKATARITZA-SARRERAK MAXIMIZATU
- 3.2. NEGOZIO BERRIAK SORTU ETA USTIATU
- 3.3. DIRU-SARRERAK SORTU LEZAMAKO AKTIBOekin
- 3.4. KOMUNITATEA KONEKTATU ETA NAZIOARTEKO MARKA ERAIKI

## 4. ANTOLAKUNTZA, KULTURA ETA ERRENDIMENDU HANDIENeko KUDEAKETA

- 4.1. BERRIKUNTZAREN KULTURA ETA ANTOLAKETA SUSTATU, EMAITZETARA BIDERATUA, TALENTUA GEHITUZ ETA GARATUZ
- 4.2. DATA DRIVEN EREDUA EZARRI KLUBEKO ARLO GUZTIETAN
- 4.3. KUDEAKETAN BIKAINASUNA SUSTATU ETA FUNTSEZKO PROZESUETAN ABANGOARDIAKO TEKNOLOGIA TXERTATU



## 16 ZUTABE ESTRATEGIKO

### 1. EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

1.1. KIROL ESTRATEGIA INTEGRALA DEFINITU ETA GAUZATU  
EMAKUMEZKOENTZAKO ETA GIZONEZKOENTZAKO

1.2. TALENTUA IDENTIFIKATZEA ETA ERAKARTZEA INDARTU

1.3. LEZAMA MUNDUKO ERREFERENTZIAZKO ERRENDIMENDU  
HANDIKO ZENTRO GISA GARATU

1.4. LANTALDE ONENA EDUKI, MERKATUKO PARAMETROETARA  
EGOKITUTA

1.5. ERRENDIMENDUA ETA LEHIAKORTASUNA MAXIMIZATU,  
ZIENTZIA ETA TEKNOLOGIA MAILA GUZTIETAN APLIKATUZ

### 2. ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

2.1. GIZARTEAREN GOGOBEETETZEA, KIDE IZATEAREN  
SENTIMENDUA ETA PARTE-HARTZEA AREAGOTU

2.2. GOBERNANTZA-EREDUAN ERAGINKORTASUNA ETA  
ERANTZUKIZUNA LORTU

2.3. GIZARTEAN PRESENTZIA ETA ERAGIN ERALDATZAILEA  
HANDITU

2.4. ATHLETIC EREDUAREN NAZIOARTEKO PROIEKZIOA HANDITU

### 3. JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA DIRU-SARRERETARA BIDERATUTA

3.1. ORAIN DAUDEN MERKATARITZA-SARRERAK MAXIMIZATU

3.2. NEGOZIO BERRIAK SORTU ETA USTIATU

3.3. DIRU-SARRERAK SORTU LEZAMAKO AKTIBOekin

3.4. KOMUNITATEA KONEKTATU ETA NAZIOARTEKO MARKA  
ERAIKI

### 4. ANTOLAKUNTZA, KULTURA ETA ERRENDIMENDU HANDIENeko KUDEAKETA

4.1. BERRIKUNTZAREN KULTURA ETA ANTOLAKETA SUSTATU, EMAITZETARA BIDERATUA, TALENTUA GEHITUZ ETA GARATUZ

4.2. DATA DRIVEN EREDUA EZARRI KLUBEKO ARLO GUZTIETAN

4.3. KUDEAKETAN BIKAINASUNA SUSTATU ETA FUNTSEZKO PROZESUETAN ABANGOARDIAKO TEKNOLOGIA TXERTATU



## 1. ARDATZA: EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

### 1.1. KIROL ESTRATEGIA INTEGRALA DEFINITU ETA GAUZATU GIZONEZKOENTZAKO ETA EMAKUMEZKOENTZAKO

#### EKINTZA ESTRATEGIKOAK

- 1.1.1 Lidergo bateratua eta epe luzerako ikuspegia duen kirol-estrategia bakarra
- 1.1.2 Emakumezkoen futboleko kirol-proiektuaren definizioa eta garapena

#### AURRERAPEN NAGUSIAK

- ✓ Futboleko Zuzendari Nagusia kontratatzea
- ✓ Emakumezkoen Futboleko Zuzendariaren kontratazioa
- ✓ Lezamako Zuzendaria kontratatzea
- ✓ Egitura osorako estrategia bateratua definitzea
- ✓ Metodoaren dokumentazioa eta prestakuntzako barne-proiektuak
- Kirol Garapeneko Zuzendaria eta Errendimenduko Zuzendaria berehala kontratatzea



## 1. ARDATZA: EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

### 1.2. TALENTUA IDENTIFIKATZEA ETA ERAKARTZEA INDARTU

#### EKINTZA ESTRATEGIKOAK

- 1.2.1 Scouting eremua indartzea
- 1.2.2 Bizkaian Hitzartutako Kluben Plan Estrategikoa definitzea eta ezartzea
- 1.2.3 Bizkaitik kanpo hitzartutako klubuen plan estrategikoa definitzea eta ezartzea

#### AURRERAREN ETA EMAITZA NAGUSIAK

- ✓ Scouting taldea 11tik 22ra gehitzea
- ✓ Scouting bidezko lan-metodo berria inplementatzea
- ✓ Oinarri-futbola: +%52 txostendun jokalariak eta +%124 txosten
- ✓ Futbol profesionala: jokalarien 0tik 1.050 txosten berri
- ✓ Hitzartutako klubuen %100 berrituta
- ✓ Bizkaitik kanpo 4 klubek hitzartu berri dute
- ✓ 18 jokalari berri Lezaman



## 1. ARDATZA: EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

### 1.3. LEZAMA MUNDUKO ERREFERENTZIAKO ERRENDIMENDU HANDIKO ZENTRO GISA GARATU

#### EKINTZA ESTRATEGIKOAK

- 1.3.1 Jokalariaren prestasuna eta lan-denbora maximizatzea
- 1.3.2 Jokalariaren osasuna eta errendimendua optimizatzea
- 1.3.3.1 Lezamako egitura profesionalizatzea
- 1.3.3.2 Garathuz proiektua - jokalarien garapen pertsonala

#### AURRERAPEN ETA EMAITZA NAGUSIAK

- ✓ Lanaldi osoko kontratuen gehikuntza
- ✓ Errendimendu-saila sortzea: nutrizioa, psikologia, eremu fisikoa eta baldintzapekoa, zerbitzu medikoak eta Sports Science
- ✓ Psikologia eta Arreta Osoko Saila sortu eta garatzea Errendimendu Sailaren barruan.
- ✓ 6 psikologo kontratatzea
- ✓ Autobusak eta ordutegiak aztertzea, jokalariek Lezaman ordu gehiago izan ditzaten
  - Irakasle laguntzaile gehiago
  - Akordioak unibertsitateekin ordutegiak malgutzeko



## 1. ARDATZA: EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

### 1.4. LANTALDE ONENA EDUKI, MERKATUKO PARAMETROETARA EGOKITUTA

#### EKINTZA ESTRATEGIKOA

##### ○ ISILPEKOA

#### AURRERAPEN ETA EMAITZA NAGUSIAK

- ✓ Ernesto Valverderen berritzea
- ✓ Ander Herreraren kontratazioa
- ✓ Gorka Guruzetaren kontratazioa
- ✓ Unai Nuñezen lagapena, saltzeko aldebakarreko aukeraz
- ✓ Beste lagapen emankor batzuk
  - ✓ Villalibre (Alaves)
  - ✓ Imanol eta Nolaskoain (Eibar)
  - ✓ Petxarroman (Andorra)
  - ✓ Beñat eta Nico Serrano (Mirandes)
  - ✓ Artola (Burgos)
- ✓ Nerea Nevadoren berritzea



## 1. ARDATZA: EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

### 1.5. ERRENDIMENDUA ETA LEHIAKORTASUNA MAXIMIZATU, ZIENTZIA ETA TEKNOLOGIA MAILA GUZTIETAN APLIKATUZ

#### EKINTZA ESTRATEGIKOAK

#### AURRERAPEN ETA EMAITZA NAGUSIAK

1.5.1 Datua aprobetxatzeko proiektu aitzindaria

1.5.2 Kirol-errendimendua eta errendimendu medikoa kudeatzeko soluzioa ezartzea

- ✓ Chief Data Officer (CDO) kontratatzea
- ✓ Big Datan 3 aditu kontratatzea
- ✓ Datu-proiektu berria diseinatzea eta abiaraztea
- ✓ Datuen azterketa aurreratuko enpresarekin akordioa (S3Global)
- ✓ Data Hub sortzea
- ✓ Txostenen %70 azterketa aurreratuaz
- ✓ Lehen taldeko partiden %100 azterketa aurreratuaz
- ✓ Partiden eta entrenamenduen %100 grabatuta eta txostenarekin





## 16 ZUTABE ESTRATEGIKO

### 1. EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

1.1. KIROL ESTRATEGIA INTEGRALA DEFINITU ETA GAUZATU  
EMAKUMEZKOENTZAKO ETA GIZONEZKOENTZAKO

1.2. TALENTUA IDENTIFIKATZEA ETA ERAKARTZEA INDARTU

1.3. LEZAMA MUNDUKO ERREFERENTZIAZKO ERRENDIMENDU  
HANDIKO ZENTRO GISA GARATU

1.4. LANTALDE ONENA EDUKI, MERKATUKO PARAMETROETARA  
EGOKITUTA

1.5. ERRENDIMENDUA ETA LEHIAKORTASUNA MAXIMIZATU,  
ZIENTZIA ETA TEKNOLOGIA MAILA GUZTIETAN APLIKATUZ

### 2. ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

2.1. GIZARTEAREN GOGOBEKETZEA, KIDE IZATEAREN  
SENTIMENDUA ETA PARTE-HARTZEA AREAGOTU

2.2. GOBERNANTZA-EREDUAN ERAGINKORTASUNA ETA  
ERANTZUKIZUNA LORTU

2.3. GIZARTEAN PRESENTZIA ETA ERAGIN ERALDATZAILEA  
HANDITU

2.4. ATHLETIC EREDUAREN NAZIOARTEKO PROIEKZIOA HANDITU

### 3. JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA DIRU-SARRERETARA BIDERATUTA

3.1. ORAIN DAUDEN MERKATARITZA-SARRERAK MAXIMIZATU

3.2. NEGOZIO BERRIAK SORTU ETA USTIATU

3.3. DIRU-SARRERAK SORTU LEZAMAKO AKTIBOekin

3.4. KOMUNITATEA KONEKTATU ETA NAZIOARTEKO MARKA  
ERAIKI

### 4. ANTOLAKUNTZA, KULTURA ETA ERRENDIMENDU HANDIENeko KUDEAKETA

4.1. BERRIKUNTZAREN KULTURA ETA ANTOLAKETA SUSTATU, EMAITZETARA BIDERATUA, TALENTUA GEHITUZ ETA GARATUZ

4.2. DATA DRIVEN EREDUA EZARRI KLUBEKO ARLO GUZTIETAN

4.3. KUDEAKETAN BIKAINASUNA SUSTATU ETA FUNTSEZKO PROZESUETAN ABANGOARDIAKO TEKNOLOGIA TXERTATU



## 2. ARDATZA: ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

### 2.1. GIZARTEAREN GOGOBETETZEA, KIDE IZATEAREN SENTIMENDUA ETA PARTE-HARTZEA AREAGOTU

#### EKINTZA ESTRATEGIKOAK

- 2.1.1 Herri Harmailaren bilakaera
- 2.1.2 Gazte Abonoaren bilakaera
- 2.1.3 Bazkideari Arreta emateko prozesuak optimizatzea
- 2.1.4 Partida-eguneko mugikortasun-plana
- 2.1.5 Peñazaleekiko harremana sendotzea
- 2.1.6 Gizarte-konexioa partida-egunetik kanpo
- 2.1.7 AC Nagusi
- 2.1.8 Web ofizial korporatibo berria
- 2.1.9 Bazkidearen txokoa osorik eraberritzea
- Euskara Plana
- Berdintasun Plana, Athletic emakumezkoetan

#### AURRERAPEN ETA EMAITZA NAGUSIAK

- ✓ Batez besteko bertaratzearen %81 (+%10, batez beste, 5 urteko bertaratzea, pandemia aurrekoa)
- ✓ %91ko bertaratzea herri harmailan
- ✓ Zelaira bertaratutakoen errekorra: 49.154 pertsona
- ✓ 2 Athletic Plaza (ATHvsVIL gizonezkoa eta ATHvsRSO emakumezkoa)
- ✓ Txartelen lagapena sustatzea eta bertaratzeagatiko hobaria
- ✓ 26. lerroaren ikuspena hobetzeko alternatibak aztertzea
  - Partida-egunetan autoa partekatzeko, autobusak eskaintzeko edo garraio publikoa indartzeko plataformen azterketa
  - Jendearentzat irekitako entrenamenduak ugaritzea
  - Euskara planaren garapena
  - Berdintasun-plana garatzea



## 2. ARDATZA: ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

### 2.2. GOBERNANTZA-EREDUAN ERAGINKORTASUNA ETA ERANTZUKIZUNA LORTU

#### EKINTZA ESTRATEGIKOAK

- 2.2.1 Gobernantza-ereduaren bilakaera
- 2.2.2 Estatutu-aldaketak garatzea

#### AURRERAPEN ETA EMAITZA NAGUSIAK

- ✓ Hauteskunde-erregelamenduaren Proiektuaren zirriborroa
- ✓ Erreferendum eta kontsulten Erregelamenduaren Proiektuaren zirriborroa
- ✓ Bazkidearen Defendatzailea
- ✓ Erregelamendu organiko bat
- ✓ Estatutu-aldaketa bat, 11. artikulua, bazkideari entzun ondoren
- ✓ Boto-baliabide elektronikoko Batzar mistoa



## 2. ARDATZA: ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

### 2.3. GIZARTEAN PRESENTZIA ETA ERAGIN ERALDATZAILEA HANDITU

#### EKINTZA ESTRATEGIKOAK

- Fundazioaren epe luzerako estrategiaren definizioa, 3 ardatzen inguruan:
- 2.3.1 Egoera ahulean dauden kolektiboak barne hartzea
- 2.3.2 Komunitatearentzako gizarte-proiektuak
- 2.3.3 Kulturarekiko konpromisoa
- 2.3.4 Museoa eta artxibo historikoa garatzea
- 2.3.5 Harreman instituzionalak indartzea

#### AURRERAPEN ETA EMAITZA NAGUSIAK

- ✓ Fundazioaren zuzendaritza aldatzea
- ✓ Fundazioaren Patronatu berria izendatua
  - Fundazioaren epe ertainerako/luzerako estrategia berrikustea
  - Fundazioak Klubarekin duen zeharkako lan-eredua



## 2. ARDATZA: ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

### 2.4. ATHLETIC EREDUAREN NAZIOARTEKO PROIEKZIOA HANDITU

#### EKINTZA ESTRATEGIKOAK

- 2.4.1 Athletic Clubek nazioarteko futboleko duen lekua eta kontakizuna definitzea
- 2.4.2 “More than Football” mugimendua

#### AURRERAPEN ETA EMAITZA NAGUSIAK

- ✓ Merkatuak identifikatzea eta nazioartekotze-plana: Mexiko, AEB, India edo Argentina
- ✓ Europako klubekin elkarrekin harrobien lantaldearen presidentetza
- ✓ Non-League-Dayn (Ligako Lehen Kluba) sartzea, talde profesionalek protagonismoa klub apalenei ematen dieten eguna
- ✓ 2. postua, “More Than Football” sarian



## 16 ZUTABE ESTRATEGIKO

### 1. EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

1.1. KIROL ESTRATEGIA INTEGRALA DEFINITU ETA GAUZATU  
EMAKUMEZKOENTZAKO ETA GIZONEZKOENTZAKO

1.2. TALENTUA IDENTIFIKATZEA ETA ERAKARTZEA INDARTU

1.3. LEZAMA MUNDUKO ERREFERENTZIAZKO ERRENDIMENDU  
HANDIKO ZENTRO GISA GARATU

1.4. LANTALDE ONENA EDUKI, MERKATUKO PARAMETROETARA  
EGOKITUTA

1.5. ERRENDIMENDUA ETA LEHIAKORTASUNA MAXIMIZATU,  
ZIENTZIA ETA TEKNOLOGIA MAILA GUZTIETAN APLIKATUZ

### 2. ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

2.1. GIZARTEAREN GOGOBEKETZEA, KIDE IZATEAREN  
SENTIMENDUA ETA PARTE-HARTZEA AREAGOTU

2.2. GOBERNANTZA-EREDUAN ERAGINKORTASUNA ETA  
ERANTZUKIZUNA LORTU

2.3. GIZARTEAN PRESENTZIA ETA ERAGIN ERALDATZAILEA  
HANDITU

2.4. ATHLETIC EREDUAREN NAZIOARTEKO PROIEKZIOA HANDITU

### 3. JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA DIRU-SARRERETARA BIDERATUTA

3.1. ORAIN DAUDEN MERKATARITZA-SARRERAK MAXIMIZATU

3.2. NEGOZIO BERRIAK SORTU ETA USTIATU

3.3. DIRU-SARRERAK SORTU LEZAMAKO AKTIBOekin

3.4. KOMUNITATEA KONEKTATU ETA NAZIOARTEKO MARKA  
ERAIKI

### 4. ANTOLAKUNTZA, KULTURA ETA ERRENDIMENDU HANDIENeko KUDEAKETA

4.1. BERRIKUNTZAREN KULTURA ETA ANTOLAKETA SUSTATU, EMAITZETARA BIDERATUA, TALENTUA GEHITUZ ETA GARATUZ

4.2. DATA DRIVEN EREDUA EZARRI KLUBEKO ARLO GUZTIETAN

4.3. KUDEAKETAN BIKAINASUNA SUSTATU ETA FUNTSEZKO PROZESUETAN ABANGOARDIAKO TEKNOLOGIA TXERTATU



### 3. ARDATZA: JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA DIRU-SARRERETARA BIDERATUTA

#### 3.1. ORAIN DAUDEN MERKATARITZA-SARRERAK MAXIMIZATU

##### EKINTZA ESTRATEGIKOAK

- 3.1.1.1 San Mamesen aprobetxamendua ekitaldietarako eta beste erabilera batzuetarako
- 3.1.1.2 San Mames BATen balio- eta hazkunde-proposamenaren bilakaera
- 3.1.1.3 AC Museoko eta Tourreko produktuaren bilakaera eta hazkundera
- 3.1.1.4 Jatetxe-arloko diru-sarrerak handitzea
- 3.1.1.5 Athletic Plaza/Eguna
- 3.1.2.1 Babesletzengatiko diru-sarrerak maximizatzea
- 3.1.2.2 Aktibazio bidezko diru-sarreren hazkundera
- 3.1.2.3 Kanal digitaletako aktiboen babesak ustiatzea

##### AURRERAPEN ETA EMAITZA NAGUSIAK

- ✓ **Nazioarteko babesleak bilatzea**
  - Aktiboen kategoriak eta motak mapatzea
  - Babesleak berritzeko plana definitzea (iraungitze desberdinak).
- ✓ **Babesle berria elastikoan: DIGI**
- ✓ **Nazioarteko 2 babesle berri: M8868 (Asia) eta Dafabet (LATAM)**
- ✓ **2 Athletic Plaza emaitza positiboarekin**
- ✓ **AC museoko publikoaren azterketa**
  - VIP besaulkien balio/prezioaren proposamena aztertzea
  - VIP besaulkien estrategia digitala, kanpainak, on eta off merkataritza-jarduerak aztertzea (palkoak ez)



## 3. ARDATZA: JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA DIRU-SARRERETARA BIDERATUTA

### 3.1. ORAIN DAUDEN MERKATARITZA-SARRERAK MAXIMIZATU

#### EKINTZA ESTRATEGIKOAK

- 3.1.3.1 San Mamesen eserleku gehiago izatea
- 3.1.3.2 San Mameserako bertaratzea handitzea
- 3.1.3.3 Ticketing aurreratua garatzea
- 3.1.4.1 Athletic Klubaren balio- eta hazkunde-proposamenaren bilakaera
- 3.1.4.2 Athletic erosketa-kluba
- 3.1.5.2 AC bildumaren diru-sarrerak maximizatzea
- 3.1.5.3 AC bildumaren tarteak optimizatzea
- 3.1.5.4 Lizentzien eta merchandising-aren plana
- 3.1.6.1 Emakumeen kirol-proiektuaren sustapen ekonomikoa

#### AURRERAPEN ETA EMAITZA NAGUSIAK

- ✓ **Ticketing taldea indartzea**
  - Ticketing-prezio aldagarrien azterketa, aurkariaren mailaren, AC sailkapenaren eta ordutegiaren arabera
  - Klubari txartelen lagapena sustatzea
  - Club Athletic-eko hazkundera
- ✓ **Bizikleta-lerroa eta AC markako retroa abiaraztea**
- ✓ **€+4,7 milioi diru-sarreretan (+%23) San Mameseko babesle, retail, ticketing eta ustiapenean**





## 3. ARDATZA: JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA DIRU-SARRERETARA BIDERATUTA

### 3.2. NEGOZIO BERRIAK SORTU ETA USTIATU

#### EKINTZA ESTRATEGIKOAK

- 3.2.1 Negozio berrien miaketa
- 3.2.2 Athletic eSports garatzea eta ustiatzea
- 3.2.3 Club Athletic enpresak

#### AURRERAPEN ETA EMAITZA NAGUSIAK

- eSport lehiaketaren antolaketa: Euskal Herriko esparruan futbol-lehiaketa



### 3. ARDATZA: JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA DIRU-SARRERETARA BIDERATUTA

#### 3.3. DIRU-SARRERAK SORTU LEZAMAKO AKTIBOEKIN

##### EKINTZA ESTRATEGIKOAK

- 3.3.1 AC Football Center - Aholkularitza
- 3.3.2 AC Football Center - Prestakuntza
- 3.3.3 AC Football Experience -  
Campusa, egonaldiak eta txapelketak

##### AURRERAPEN ETA EMAITZA NAGUSIAK

- ✓ AC Football Center abian jartzea
- ✓ AC Football Experience abian jartzea
- ✓ Ezagutza, Aholkularitza moduan merkaturatzea
- ✓ Kirol-aholkularitzako lehen proiektua, Mexikoko klub bati saldutakoa
- ✓ Gabonetako campusa
- ✓ Europako klubekin egonaldiak



## 3. ARDATZA: JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA DIRU-SARRERETARA BIDERATUTA

### 3.4. NAZIOARTEKO MARKA ERAIKI

#### EKINTZA ESTRATEGIKOAK

- 3.4.1 Nazioarteko Garapenerako Estrategia eta Plana

#### AURRERAPEN ETA EMAITZA NAGUSIAK

- EEBB eta MEX komunikazio-plana eta edukiak. LaLigarekin batera, North America eta ESPN
- ✓ Lagunartekoa Chivasekin San Mamesen
- ✓ Konfirmatutako lagunartekoak Mexikon



## 16 ZUTABE ESTRATEGIKOAK

### 1. EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

1.1. KIROL ESTRATEGIA INTEGRALA DEFINITU ETA GAUZATU  
EMAKUMEZKOENTZAKO ETA GIZONEZKOENTZAKO

1.2. TALENTUA IDENTIFIKATZEA ETA ERAKARTZEA INDARTU

1.3. LEZAMA MUNDUKO ERREFERENTZIAZKO ERRENDIMENDU  
HANDIKO ZENTRO GISA GARATU

1.4. LANTALDE ONENA EDUKI, MERKATUKO PARAMETROETARA  
EGOKITUTA

1.5. ERRENDIMENDUA ETA LEHIAKORTASUNA MAXIMIZATU,  
ZIENTZIA ETA TEKNOLOGIA MAILA GUZTIETAN APLIKATUZ

### 2. ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

2.1. GIZARTEAREN GOGOBEETETZEA, KIDE IZATEAREN  
SENTIMENDUA ETA PARTE-HARTZEA AREAGOTU

2.2. GOBERNANTZA-EREDUAN ERAGINKORTASUNA ETA  
ERANTZUKIZUNA LORTU

2.3. GIZARTEAN PRESENTZIA ETA ERAGIN ERALDATZAILEA  
HANDITU

2.4. ATHLETIC EREDUAREN NAZIOARTEKO PROIEKZIOA HANDITU

### 3. JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA DIRU-SARRERETARA BIDERATUTA

3.1. ORAIN DAUDEN MERKATARITZA-SARRERAK MAXIMIZATU

3.2. NEGOZIO BERRIAK SORTU ETA USTIATU

3.3. DIRU-SARRERAK SORTU LEZAMAKO AKTIBOekin

3.4. KOMUNITATEA KONEKTATU ETA NAZIOARTEKO MARKA  
ERAIKI

### 4. ANTOLAKUNTZA, KULTURA ETA ERRENDIMENDU HANDIENeko KUDEAKETA

4.1. BERRIKUNTZAREN KULTURA ETA ANTOLAKETA SUSTATU, EMAITZETARA BIDERATUA, TALENTUA GEHITUZ ETA GARATUZ

4.2. DATA DRIVEN EREDUA EZARRI KLUBEKO ARLO GUZTIETAN

4.3. KUDEAKETAN BIKAINASUNA SUSTATU ETA FUNTSEZKO PROZESUETAN ABANGOARDIAKO TEKNOLOGIA TXERTATU



## 4. ARDATZA: ANTOLAKUNTZA, KULTURA ETA ERRENDIMENDU HANDIENeko KUDEAKETA

### 4.1. BERRIKUNTZAREN KULTURA ETA ANTOLAKETA SUSTATU, EMAITZETARA BIDERATUA, TALENTUA GEHITUZ ETA GARATUZ

#### EKINTZA ESTRATEGIKOAK

- 4.1.1 Pertsonen Arloaren garapena
- 4.1.2 Antolaketa-egitura berria
- 4.1.3 Finantza-Saila berrantolatzea
- 4.1.4 Antolakuntza negozio-unitateen eredu bihurtzea
- 4.1.5 Arlo Digitala berrantolatzea
- 4.1.6 IT Saila berrantolatzea

#### AURRERAPEN ETA EMAITZA NAGUSIAK

- ✓ Ticketing arduradun bat kontratatzea
- ✓ Negozio berrien arduradun bat kontratatzea
- ✓ CDO (Chief Data Officer) kontratatzea
  - CTO (Chief Technology Officer) kontratatzea
- ✓ 3 urterako plangintza eta 71 ekintza estrategiko, EANrekin eta helburuekin



## 4. ARDATZA: ANTOLAKUNTZA, KULTURA ETA ERRENDIMENDU HANDIENeko KUDEAKETA

### 4.2. DATA DRIVEN EREDUA EZARRI KLUBEKO ARLO GUZTIETAN

#### EKINTZA ESTRATEGIKOAK

- 4.2.1 Data Korporatiboko strategiaren definizioa
- 4.2.2 Kirol-proiektu aitzindaria (S3Global)
- 4.2.3 Jarraitzaile kontu bakarraren proiektuaren finkapena (Single Sign On)

#### AURRERAPEN ETA EMAITZA NAGUSIAK

- ✓ CDO (Chief Data Officer) bat sartzea
- ✓ San Mamesen eta Lezamako 8. zelaian adimen artifiziala kirol-azterketan aplikatzen duten kameren sistema ezartzea
- ✓ BHK korporatiboko kontuen bikoiztuak baztertzeko proiektua (fusionatutako kontu guztien %30).
  - Data Korporatiboaren Estrategia Plana aztertzen hastea
  - Datu-baseen eta BHKren egituraketa aztertzea



## 4. ARDATZA: ANTOLAKUNTZA, KULTURA ETA ERRENDIMENDU HANDIENeko KUDEAKETA

### 4.3. KUDEAKETAN BIKAINASUNA SUSTATU ETA FUNTSEZKO PROZESUETAN ABANGOARDIAKO TEKNOLOGIA TXERTATU

#### EKINTZA ESTRATEGIKOA

- 4.3.1 Diruzaintzaren aprobetxamendua
- 4.3.2 Prozesu korporatiboen eraginkortasuna eta automatizazioa
- 4.3.3 Kudeaketa-prozesuak hobetzea
- 4.3.4 Zibersegurtasunerako Plan Zuzentzailea
- 4.3.5 Sistemen eta Azpiegituren Plan Zuzentzailea
- 4.3.6 Teknologia eta prozesuak optimizatzea kanal digitaletan, diru-sarrerei begira
- 4.3.7 Hazkundera eta espezializazioa marketin digitalaren arlo guztietan

#### AURRERAPEN ETA EMAITZA NAGUSIAK

- ✓ **Hornitzaileekin kostuak optimizatzea**
- ✓ **Web-garapeneko taldea sendotzea**
  - Kudeaketa medikoko plataforma baten azterketa
  - Zibersegurtasunerako Plan Zuzentzailearen diagnostika eta garapena
  - IT azpiegiturak hodeira migratzeko plana definitzea
  - Prozesuen dokumentazioa



SARRERA

TESTUINGURUA

DIAGNOSIA

ANBIZIOA

EKINTZA PLANA

**AZKEN MEZUA**





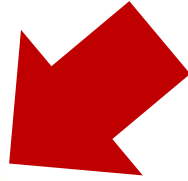
- Kirol-arloko erabakien emaitzekin zure **BABESA**, ulermena eta **pazientzia** behar ditugu.
- **Talde handi** bat dago, egunero guztia ematen estrategia gauzatzeko.
- Emaitza guztiak ezin dira epe laburrean baloratu, eta **konfiantza** izan behar da Lezaman lan egiten duten profesional handiengan.



- Kluba zabaldu eta gizarteari hurbildu nahi badiogu, zure **PARTE-HARTZEA** behar dugu.
- Ez bakarrik **partida-egunean**, non **zale gehiago hurbildu** eta taldeei laguntza handiagoa ematen diegun, baizik eta Fundazioak gizarteari helarazten dizkion **gizarte- eta kultura-jardueretan**.



- Eta, jakina, prozesu honetan zehar zure **JARRAIPENA** egin behar dugu. Horretarako, tresnak emango dizkizugu, **aldian-aldian** Bazkidearen txokoaren bidez lortutako **emaitzak** eta **aurrerapenak** ebaluatu ahal izateko.



⚙️ DATU PERTSONALAK ▾

TAULA ELEKTRONIKOA

📄 ALBISTEAK

🏷️ BAZKIDEENTZAKO ZERBITZUAK ▾

📄 DOKUMENTAZIOA & INFO ▾

📅 AC ALDIZKARI OFIZIALA

✉️ HARREMANETARAKO

EU | ES | EN

[ITZULI ATHLETIC-CLUB.EUS WEB-ERA](https://www.athletic-club.eus/web-era)



Itxi saioa



2023KO OTS. 22A

Vallecasen jokatu den neurketarako sarrerak

KLUBA

Kontsultatu martxoaren 5ean



2023KO OTS. 17A

Sarrerak Sadarrerako (Kopako finalerdia): 1510. zenbakia saritua

BAZKIDEAK



- Ezer egiten ez badugu, **kaskarkerian** erortzeko eta lidergoa **galtzeko** arriskua dugu.



- Aitzitik, plan hau ausardiaz, erabakitasunez eta erantzukizunez gauzatzeak **talde txapeldun** izaten jarraitzeko, handien artean egoteko eta gure eredu bakarrari eusteko (mundu osoan errespetatua eta mirestua) aukerak areagotuko ditu.





**AURRERA**

