

---

## Pitanja o strategiji i strateškoj implementaciji

U 2018. godini, HNK Hajduk š.d.d. je po prvi put u svojoj povijesti izradio strateški okvir (eng. Strategic Framework). Izgradnja samog strateškog okvira temeljila se na objektivnoj analizi okoline i trenutačne situacije kluba zasnovane na postojećim strukturalnim modelima, kao i na kvalitativnoj interakciji s Hajdukovim ključnim vanjskim i unutarnjim dionicima uz kvantitativno istraživanje provedeno diljem Hrvatske. Okvir je kao ključne strateške ciljeve naveo: preusmjeravanje na pobjednički strateški pristup, uvjete održivosti i konkretnu promjenu razvojne politike temeljene na vrijednostima.

Uzimajući u obzir trenutno raspoložive informacije, te argumentirajući svoj odgovor kroz primjere, molimo Vas da odgovorite na sljedeća pitanja:

- Koji bi za vas bili kratkoročni, a koji dugoročni strateški ciljevi HNK Hajduk š.d.d.?
- Kako biste po prioritetima složili navedene ciljeve te u kojem vremenskom periodu biste inzistirali na njihovoj implementaciji?
- Na koji ćete način nadzirati ostvaruju li se kratkoročni i dugoročni strateški ciljevi?
- Koji će biti kvalitativni ili kvantitativni indikatori kroz koje ćete pratiti ostvaruju li se zadani ciljevi?
- Koliko često, te na koji način, ćete obavještavati članove o razini ostvarenosti zadanih ciljeva?

**Denis Alajbeg:**

- **Koji bi za vas bili kratkoročni, a koji dugoročni strateški ciljevi HNK Hajduk š.d.d.?**

Hitni kratkoročni cilj je **ustroj poslovne organizacije**, odnosno izgradnja sustava u kojem će jasno biti definirati procesi, te zadaće, ciljevi i odgovornosti svake organizacijske jedinice i njezinih djelatnika. Efikasno uređen sustav je polazna točka i osnova svega, bez njega se događa nered na svim područjima: sportskim, finansijskim, komunikacijskim, a upravo tome smo, nažalost, svjedočili ove godine.

Drugi ključan kratkoročni cilj je definiranje konzistentne **sportske politike kluba**. U svakom se trenutku mora znati kakav je potencijal igrača prve momčadi, koji su igrači na odlasku i koji bi ih mogli adekvatno zamijeniti. Jezgra popune treba biti B momčad i Akademija, a ako takvog kadra nema onda to struka mora signalizirati dovoljno rano kako bi skautska i analitička služba mogla raditi na dovođenju zamjena. Program sportske politike također mora odrediti platne razrede i kriterije za uvrštenje igrača u njih. No, sportska politika mora biti i dovoljno fleksibilna kako bi osigurala promaknuće kroz kategorije prema zaslugama. Ne smije se događati da, npr., igrač koji evidentno napreduje iz sezone u sezonu i koji je došao na vrata reprezentacije igra za "sitniš" u odnosu na skupe akvizicije izvana.

Dugoročni cilj Hajduka, ali i *socios* modela jest uspostava **istinske finansijske održivosti** kluba uz uvjet zadržavanja kompetitivnosti u domaćim i međunarodnim natjecanjima. Prihodi iz redovnog poslovanja (prihodi bez transfera igrača i Uefinih nagrada) dugoročno se moraju izjednačiti s rashodima iz redovnog poslovanja. Hipotetski, troškovi bi se i danas mogli drastično srezati i dovesti na razinu prihoda, ali to bi za posljedicu imalo strahovit pad konkurentnosti. Stvarna finansijska održivost će biti ostvarena tek kada se uz nju postigne i zadrži natjecateljska kompetitivnost. Trenutačno ne postoji ni jedan klub u Hrvatskoj koji može funkcionirati bez prihoda od transfera i Uefinih nagrada, a nema ih mnogo ni drugdje (barem ne izvan nekoliko najbogatijih liga).

- **Kako biste po prioritetima složili navedene ciljeve te u kojem vremenskom razdoblju biste inzistirali na njihovoj implementaciji?**

Nema nikakvog opravdanja ako se kratkoročni ciljevi ustroja učinkovite organizacije i definiranja konzistentne sportske politike ne realiziraju do kraja 2019. godine. Upravo se u ova dva segmenta funkcioniranja kluba mogu ostvariti najbrža i najvidljivija poboljšanja.

Volio bih da griješim no mislim da u sljedeće četiri godine nije realno očekivati postizanje stvarne finansijske održivosti uz zadržavanje konkurentnosti. Bio bih zadovoljan kad bi se u tom roku ovisnost o izlaznim transferima i nagradama smanjila na dvostruko manju razinu nego što je danas.

- **Na koji ćete način nadzirati ostvaruju li se kratkoročni i dugoročni strateški ciljevi?**

Uprava na mjesečnoj razini treba izvještavati NO o napretku procesa implementacije nove poslovne organizacije i jedinstvene sportske politike. Ostvarivanje dugoročnog cilja se provjerava na kraju svakog prijelaznog roka i natjecateljske sezone.

- **Koji će biti kvalitativni ili kvantitativni indikatori kroz koje ćete pratiti ostvaruju li se zadani ciljevi?**

Uprava, po svemu sudeći, već ima definiran plan aktivnosti u pogledu novog organizacijskog ustroja kluba (npr., popunjavanje i vrednovanje radnih mjesta, budžetiranje prema mjestu troška, izrada novih pravilnika,...). Prema tome, postoji referenca po kojoj se može provjeriti gradi li se institucija u skladu s planom i predviđenim vremenskim rokovima. Isto vrijedi i za program realizacije sportske politike.

Na kraju svakog prijelaznog roka jasno se vidi koliko je klub blizu ili daleko od ostvarivanja dugoročnog cilja financijske održivosti. A pogled na tablicu na kraju svake sezone i uspjeh u Uefinim natjecanjima nepobitno će pokazati koliko je kompetitivan.

- **Koliko često i na koji način ćete obavještavati članove o razini ostvarenosti zadanih ciljeva?**

Kroz održavanje redovitih Ćakula, svakako jednom kvartalno.