
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?

Sergije Popović:

Prije same podjele ciljeva na kratkoročne i dugoročne, bitno je naglasiti da svi ciljevi moraju biti specifični, mjerljivi, realni, prihvatljivi i vremenski ograničeni (*tzv. SMART metoda postavljanja ciljeva*). Ciljeve bih podijelio u tri kategorije, tj. kratkoročne (do šest mjeseci), srednjoročne (od šest do 12 mjeseci) te dugoročne (više od 12 mjeseci). U podjeli samo na kratkoročne i dugoročne ciljeve, kratkoročni ciljevi bi bili oni ostvarivi unutar jedne godine.

Prema trenutačno raspoloživim informacijama, kratkoročni ciljevi Hajduka bi bili: izrada detaljnog strateškog plana, izrada financijskog plana za 2019. godinu, educiranje zaposlenika o upravljanju proračunima, kadrovska popunjavanja (voditelj marketinga i prodaje – ostvareno 1. prosinca 2018., voditelj ljudskih potencijala, voditelj informacijskih tehnologijate voditelj PR službe), integracije unutar sportskog segmenta, tj. povezivanje Akademije, prve i druge momčadi (već je pokrenuta sportska komisija), izrada i definiranje platnih razreda u sportskom segmentu te definiranje stipendijskih ugovora i izrada plana razvoja skautske službe. Svi navedeni ciljevi bi trebali biti procesno definirani.

Kao dugoročne strateške ciljeve vidim ojačavanje organizacijske kulture i organizacijske strukture kluba (jak i potentni menadžment tim), izrada detaljne sportske politike kluba s jasno postavljenim dugoročnim ciljevima i indikatorima mjerenja uspješnosti. Ojačavanje menadžment tima Akademije (zamjenik direktora, plan razvoja trenera i sl.), kako bi se osigurala održivost Akademije i njen nesmetan razvoj. Zatim, infrastrukturni projekti, npr. projekti oko istočnog krila stadiona, fan zona, dovršavanje pomoćnog igrališta i izgradnja klupskog kampa. Ne smijemo zaboraviti digitalizaciju poslovanja (informacijski i komunikacijski ciljevi) te obavezno odnos i pozicija prema HNS-u, što nisam uspio pronaći u prezentiranim materijalima. Mogu razumjeti ako su dio poslovne tajne pa nije komunicirano o tome u prezentaciji. Inače, zastupam stav da ako je nešto planirano, a nije mjereno, o tome izvještavano i na kraju nadzirano, kao da se ništa po tom pitanju nije niti radilo i rezultat obično izostane. Današnja situacija po pitanju HNS-a je upravo takva, rezultat je nula. Po ovom pitanju posebno očekujem sinergijski odnos uprave i Nadzornog odbora, artikuliran kroz Skupštinu i ostavljen upravi na realizaciju.

Budući smo u krizi i moramo biti agilni te držati fokus na ključnim kratkoročnim ciljevima, navesti ću tri cilja, čija ostvarenja očekujem u prvoj polovici 2019. godine. S obzirom na kraj godine, prioritet je izrada financijskog plana za sljedeću godinu. Na sljedeće mjesto stavljam ciljeve na temu kadrovske strukture (sportski segment i voditeljske pozicije u radnoj zajednici) te izradu detaljnog strateškog plana kluba. Odnos i poziciju prema HNS-u sam klasificirao pod dugoročne strateške ciljeve, ali u prvoj polovici godine očekujem izradu akcijskog plana za ostvarenje dugoročnog cilja. Znamo da ljubavi sa HNS-om nema niti će je tako skoro biti, ali moramo imati sistematski pristup toj vrlo bitnoj temi.

Nadzor ostvarenja ciljeva obavljao bih analizom financijskih i operativnih izvještaja uprave. Operativne izvještaje uprave očekujem na mjesečnoj razini dok, s obzirom na osjetljivost situacije, analizu financijskih izvještaja vidim na kvartalnoj razini. Analiza podrazumijeva uspoređivanje ostvarenih i planiranih rezultata te praćenje odstupanja, bilo pozitivnih ili negativnih i sukladno tome, reagiranje. Sjednice Nadzornog odbora također vidim na kvartalnoj razini. Inače, nadziranjem i ostvarivanjem kratkoročnih ciljeva stvara se temelj iz kojeg je moguće raditi analizu dugoročnih strateških ciljeva. U kriznim situacijama, nadzor se obavlja neovisno o izvještajima te se vodi briga o percepciji javnosti i komuniciranju prema njoj.

Kvalitativni indikator praćenja ciljeva je npr. odnos s javnošću te kretanje percepcije navijača i članova o radu kluba (*media grade*). Kvantitativni indikatori mogu biti financijski i operativni. Glavni financijski indikatori govore o financijskom položaju kluba (npr. račun dobiti i gubitka) i svakako je bitno pratiti novčani tijek. Glavni operativni indikator je status kluba na tablici, dok se ostali indikatori definiraju prema unaprijed definiranim ključnim pokazateljima poslovanja (tzv. *KPI*).

Obavještavanje članova zamišljam putem interneta i mjesečnih biltena o operativnom poslovanju te putem kvartalnih i godišnjih izvještaja o ostvarivanju financijskih ciljeva. Stavljam naglasak na kvartalno izvještavanje zbog osjetljivosti situacije. Također, posebno u uvjetima krize, zastupam stav da Nadzorni odbor bude dostupan za odgovaranje na izravno postavljena pitanja od strane dioničara i članova, uz prethodno definirane kanale i načine komunikacije.