

---

## 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 Burmaz:**

Na osnovi prezentacije predsjednika Huljaja na "ćakuli s navijaćima", mogu reći da sam u svim dosadašnjim intervjuima dosta precizno dijagnosticirao probleme u kojima se klub danas nalazi i smjer u kojem treba ići.

Iz prezentacije se jasno vidi velika neravnoteža komercijalnih prihoda i operativnih troškova čime je klub ovisan o transferima igrača, velika kriza upravljanja na svim razinama organizacije, loša komunikacija i koordinacija između struke A i B momćadi te juniorskog pogona, što je dovelo do neplanskih i bespotrebnih kupovina i prodaja te u konaćnici nepostojanje jasnih strateških ciljeva po kojima je moguće mjeriti rad predsjednika i sportskog direktora.

Uvidom u račun dobiti i gubitka stjeće se dojam da su 2016. i 2017. godine u kojima smo krenuli ponovo nizbrdo, budući da smo u tim godinama imali velike prihode od transfera s jedne strane, ali i ogroman porast svih troškova, s naglaskom na troškove prve i druge momćadi.

Za očekivati je bilo da je toliki porast troškova momćadi pratila i kvaliteta, što se nije dogodilo pa je izostao rezultat, a ostao je izuzetno visok trošak poslovanja. Da pojasnim brojkama: komercijalni prihod kluba u periodu od 2015. do 2018. je porastao otprilike četiri milijuna kuna, a istovremeno su troškovi poslovanja porasli više od 30 milijuna kuna. S druge strane, 2016. i 2017. imali smo veliki prihod od transfera čime smo mogli pokriti toliki rast troškova poslovanja, ali što danas?

Troškovi su ostali, prva momćad je izuzetno skupa, a rezultata nema. Nažalost, da bismo pokrili toliku rupu između troškova i prihoda moramo prodati ono što na tržištu ima neku vrijednost, a to su mladi igraći. Jednostavno, klub su doćekale loše odluke prijašnje vlasti.

Općenito, mislim da je predsjednik Huljaj na ovoj ćakuli dosta jasno i precizno ogolio stanje u klubu i smjer u kojem treba ići, što smatram pozitivnim pomakom budući da članovi zadnjih godina nisu imali priliku dobiti uvid u poslovanje na ovakav način. S druge strane, ono što se navijaćima, a niti meni ne sviđa su sami rokovi i terminski plan realizacije plana i programa djelovanja.

To ne znaći da sam plan nije realan, ali navijaći predugo ćekaju pomak da bi bili spremni na ćekanje još par godina.

Iz svega prezentiranog mislim da bi kratkoroćni ciljevi (1-2 godine) trebali biti:

1. Financijska konsolidacija kluba kroz smanjenje operativnih troškova i povećanje komercijalnih prihoda,
2. Kvalifikacije za Europsku ligu i borba za prve dvije pozicije u HNL-u,
3. Nastavak fokusa na Akademiju,

4. Uspostavljanje stabilne i nedvosmislene organizacijske strukture s jasno definiranim operativnim zaduženjima svih službi i zaposlenika te informatizacija kluba na svim razinama,
5. Stvaranje povjerenja i pozitivnog ozračja na relaciji vodstva kluba s članovima i navijačima.

Dugoročni ciljevi kluba (3-5 godina) trebali bi biti:

1. Financijski stabilan klub,
2. Kontinuirano prisustvo u Europi i titula prvaka u narednih 3-5 godina,
3. Jaka akademija s prepoznatljivim stilom igre svih selekcija praćenih redovitim nastupima igrača svih selekcija u nacionalnim selekcijama,
4. Ulazak u upravljačke strukture hrvatskog nogometa,
5. Jačanje ugleda kluba kroz rast broja članova i strateških partnera.

Predsjednik kluba treba prezentirati plan i program realizacije kratkoročnih i dugoročnih ciljeva NO-u, a njihovim usvajanjem od strane NO-a, ciljevi moraju biti predstavljeni i vlasniku, odnosno predstavniku vlasnika i članovima. Nakon toga NO periodički, a minimalno kvartalno, prati realizaciju usvojenih ciljeva; kvantitativnih i kvalitativnih.

Kvantitativni ciljevi bi svakako trebali biti mjereni kroz realizaciju financijskih planova, sportske rezultate, broj članova i pretplatnika, broj igrača u reprezentacijama, a kvalitativni kroz razvoj Akademije, vrijednost brenda, bolje i dugoročnije odnose s klubovima u regiji, posjećenost utakmica, vrijednost igrača na tržištu, poziciju u upravljanju hrvatskim nogometom, te stabilnost upravljanja i ozračje u klubu i oko njega.

NO i uprava kluba bi minimalno dvaput godišnje članovima i vlasniku predstavili stanje u klubu po svim kratkoročnim i dugoročnim ciljevima, na sličan način i u sličnoj formi kao što je predsjednik Huljaj napravio na zadnjoj "ćakuli s navijačima".

I za kraj želim napomenuti da uspjeh Hajduka u budućnosti najviše leži u homogenosti svih članova budućeg saziva NO-a s vodstvom kluba i vlasnikom. I bez stavljanja interesa Hajduka ispred svih drugih interesa teško će biti promijeniti trenutačno stanje.

Svim kandidatima za NO želim mnogo sreće u predstojećim izborima!

Zbog jedne ljubavi!

HŽV!