
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?

Krešimir Krolo:

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

Kratkoročni ciljevi bili bi uglavnom vezani za sistematizaciju radne zajednice i uvođenje reda u kritičnim strukturnim poljima poput komunikacijske i tehnološke infrastrukture. Mišljenja sam kako se u ciklusu od maksimalno godinu dana može unaprijediti zatečeno stanje, ako ništa onda barem do razine da se detektiraju prioriteta i krenu se zatim temeljito rješavati. Financijski dio pak traži kratkoročnost u rješavanju gorućih pitanja kako se ne bi ugrozila likvidnost kluba i redovitost isplate plaća, dok se dugoročno mora osigurati strategija i model rada koji će voditi računa o postupnom rastu, bez opterećenja imperativom rezultata "pod svaku cijenu". Sportski segment kratkoročno bi trebao imati zadatak popravljivanja rezultatske "krvne slike", no prvenstveno se oslanjajući na stručne i temeljite metodološke analize vezane za integraciju mlađih igrača u intenzivniji segment natjecanja. Dugoročni strateški ciljevi moraju biti vezani uz usvajanje koherentne strategije koja objedinjuje aktivnosti na razini kolektiva, a čiji dugoročni cilj mora biti institucionalizacija sustava utemeljenog na održivom razvoju. Kao što sam već u nekoliko prijašnjih intervjua naglasio, s jednim takvim dokumentom klub prestaje ovisiti o "lutriji individualne motivacije" (bez obzira o kojem se segmentu ili razini operative radi), a dobiva na sustavu gdje se individualni nedostaci mogu riješiti bez prevelikih turbulencija.

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

Na prvom mjestu jest finalizacija i usvajanje dugoročne strategije kluba. Na osnovu tog dokumenta stavljaju se jasni parametri pred operativnim, ali i nadzornim segmentom dioničkog društva. Paralelno s aktivnostima oko temeljnog strateškog dokumenta, nužno je adresirati kritične točke koje su vezane uz stabilizaciju financijske slike, te ciljeva postavljenih pred prvu momčad. Ovdje pak naglašavam da bi ciljevi postavljeni pred prvu momčad trebali biti usklađeni s dugoročnijom vizijom i ciljem integracije i afirmacije omladinskog pogona kluba, odnosno da se bude oprezan u rezultatskim očekivanjima ako bi takva očekivanja mogla opet iz ravnoteže izbaciti znatno duži proces uspostave trajnijeg sustava odnosa Akademije i prve momčadi. Negdje iza ovakvih ciljeva valja isto tako paralelno raditi na sistematizaciji i racionalizaciji radne zajednice i dizanju komunikacijskih i tehnoloških infrastrukturnih kapaciteta kluba.

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

Nadzor se vrši na temelju plana rada Uprave s jasno zadanim ciljevima, te na intenzitetu izvještavanja prema Nadzornom odboru. Dakle, unutar pravilnih vremenskih intervala, ovisno o terminima definiranim u dokumentima. Iznimno se mogu tražiti detaljna izvješća vezano za one segmente za

koje se smatra da, ili zadani ciljevi nisu dovoljno detaljno i jasno elaborirani, ili se stvaraju opravdani razlozi za sumnju u vremenski okvir i cilj realizacije.

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

Kvantitativni pokazatelji uspješnosti realizacije ciljeva uprave mogu se vidjeti kroz različite statističke pokazatelje svakog pojedinačnog segmenta kluba, bilo da je riječ o statistici vezanoj za sportski uspjeh i rezultat, statistiku vezanu za mjerenje uspješnosti mlađih igrača u prvoj momčadi, ali i za statistiku vezanu za rad Akademije. Ovdje je važno dobro razlučiti skupine pokazatelja vezane uz rezultatski segment rada, od pokazatelja koji se mogu vezati za dugoročni razvoj mlađih uzrasta i pokazatelja opravdanosti angažmana novih igrača. Slični statistički pokazatelji mogu se primijeniti i na radnu zajednicu, bilo da je riječ o marketingu (prodaja, domet i opseg na društvenim mrežama i sl.) ili o komunikaciji i održavanju. Kvalitativni indikatori se mogu vezati uz detaljnije opisne izvještaje, ali i po potrebi kroz intervju i razgovore s predsjednikom uprave, zajedno s voditeljima određenog segmenta kluba gdje postoji mogućnost upoznavanja sa specifičnostima izazova i problema koji nisu vidljivi kroz isključivo kvantitativne podatke i statistiku.

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

Učestalost obavještavanja članova ovisi o dva parametra. Jedan je onaj koji je vezan za redovne skupštine dioničara, drugi je pak vezan za nužnost posebnih izvještaja ako tako nalaže situacija. U slučaju izvanrednih okolnosti također se može sazvati skupština dioničara, ali se i kroz komunikaciju s udrugom Naš Hajduk mogu organizirati Čakule, ili neki drugi oblik možda kratkog pisanog izvještaja koji bi se distribuirao elektroničkom putem. Za realizaciju navedenih dodatnih metoda potrebno je prije usuglasiti se sa svim relevantnim dionicima kako postupak kroz izvještaj ne bi kompromitirao poslovne tajne kluba.