

---

## 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?

**Tin Laušić:**

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

Kratkoročni ciljevi po meni bi bili smanjenje troškova, pretežno prve momčadi, jer koliko se da iščitati iz prezentacije predsjednika Huljaja, to je trenutačno najveći izazov s kojim je suočen. Drugi kratkoročni cilj bi bio osiguravanje europskih natjecanja u sezoni 2019./20. jer Hajduk kroz prvenstvo i dalje može uhvatiti europska natjecanja u idućoj sezoni, a ona su klubu važan izvor prihoda. Smatram da je još jedan kratkoročni cilj zapošljavanje voditelja ključnih sektora poslovanja kluba (Ljudski resursi i IT) jer je to preduvjet da se mogu definirati nedefinirani, nedovoljno definirani ili nedokumentirani procesi, a i da se informatizacija kluba kroz integraciju ERP rješenja iskoristi za jasno definiranje procesa i odgovornih službi za pojedine korake u procesu. Posljednji kratkoročni cilj kojega bih izdvojio jest definiranje sportske politike kluba, kao temelja za dugoročni razvoj Hajduka sa svim svojim stavkama uključujući definiranje politike plaća i transfera za prvu i drugu momčad, izradu strategije razvoja prve momčadi i razvoj skautske službe.

Dugoročni je strateški cilj financijska stabilnost i samoodrživost koja se, što je manje moguće, temelji na održivosti iz prihoda od izlaznih transfera igrača, kao jedan od temelja razvoja Hajduka na principima da ne treba prodavati igrače koji još nisu dostigli svoj vrhunac. Dugoročni cilj bi također trebao biti i potpuna informatizacija kluba s pratećom dokumentacijom koja uključuje popisane servere, servise, sustave, definiranim vlasnicima procesa i podataka i s implementiranim izvještajnim sustavom. Smatram da je ovo trenutačno dugoročni cilj jer u trenutku dok klub još nema ni voditelje svih ključnih sektora poslovanja, ne može niti krenuti u implementaciju ERP rješenja i međusobnu integraciju raznoraznih informatičkih alata kojima se klub služi, što je preduvjet za jedno dobro skladište podataka kao temelj izvještajnog sustava, a čija bi izrada i implementacija rasteretila zaposlenike kluba od trivijalnog posla prikupljanja podataka i omogućila im da se bave puno važnijim poslom analiziranja podataka. Međutim, najbitniji dugoročni strateški cilj Hajduka bi bio konkurentnost na sportskom terenu, kako onom u sklopu domaćih natjecanja, tako i u sklopu europskih natjecanja.

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

Prioriteti navedenih ciljeva smatram da se daju iščitati iz prethodnog odgovora, pa ovdje bih ih samo ukratko popisao:

a)Kratkoročni ciljevi

- i. Smanjenje troškova kluba,
- ii. Osiguravanje europskih natjecanja u sezoni 2019./20.,
- iii. Zapošljavanje voditelja ključnih sektora poslovanja kluba,

- 
- iv. Definiranje sportske politike kluba.
  - b) Dugoročni ciljevi
    - i. Sportska konkurentnost za titule u domaćim natjecanjima, odnosno u vidu doseganja grupne faze europskih klupskih natjecanja,
    - ii. Financijska stabilnost i samoodrživost sa što manjim oslanjanjem na izlazne transfere,
    - iii. Podizanje razine informatizacije kluba kroz integraciju toka podataka među svim sustavima koje klub koristi i izrada izvještajnog sustava za analitičko izvještavanje.

U vezi rokova smatram da se troškovi kluba trebaju smanjiti kroz iduća dva prijelazna roka na način da se smanje troškovi koje klub isplaćuje na račun igrača prve momčadi. Osiguravanje europskih natjecanja u idućoj natjecateljskoj sezoni je cilj koji se po svojoj prirodi jedino i može ostvariti ove godine. Zapošljavanje voditelja ključnih sektora poslovanja kluba bi se po meni trebalo ispuniti najkasnije do kraja 2019., jednako kao i definiranje sportske politike kluba jer smatram da prije nego što se npr. plaće mogu dovesti u okvire predviđene sportskom politikom kluba, treba se pronaći rješenje za sve igrače koji ne upadaju u okvire za plaće unutar kojih klub razmišlja.

Po pitanju dugoročnih ciljeva, cilj sportske konkurentnosti potrebno je ostvariti kroz iduće četiri godine. Financijsku stabilnost i samoodrživost sa što manjim oslanjanjem na izlazne transfere potrebno je ostvariti kroz iduće dvije godine, a kroz iduće tri godine potrebno je podići razinu informatizacije unutar kluba i implementirati izvještajni sustav.

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

Nadzirat ću ostvaruju li se kratkoročni ili dugoročni ciljevi ovisno o samom cilju. Neke ciljeve poput sportske konkurentnosti ili plasmana u europska natjecanja za sezonu 2019./20. moguće je pratiti putem medija. No, za većinu drugih ciljeva, posebno financijskih, ili o tekućim i planiranim aktivnostima poput zapošljavanja ili projekata implementacije ERP-a moguće je pratiti jedino putem izvještaja koje predsjednik uprave podnese Nadzornom odboru.

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

Za ciljeve vezane uz sportski uspjeh kvantitativni i kvalitativni indikatori putem kojih ih se prati su jasni. Po pitanju financijske samoodrživosti ti indikatori se svode na omjere prihoda od primarnih aktivnosti organizacije sportskih aktivnosti i prodaje ulaznica, u odnosu na prihode od izlaznih transfera igrača, te njihovu usporedbu s troškovima i omjerima troškova po pojedinom segmentu kluba.

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

Obavještavanje članova ovisi o načinu na koji Nadzorni odbor odluči raditi. Svi kandidati su različite individue, sa svojim stavovima. Pojedini kandidati zagovaraju transparentnost do razine objava zapisnika sa sastanaka Nadzornog odbora i transparentne objave detalja kako je svaki pojedini član Nadzornog odbora glasovao, dok neki drugi kandidati zagovaraju monolitnost, tj. da jednom kad je Nadzorni odbor donio odluku dužnost je svih članova Nadzornog odbora nastupati kao jedno tijelo. Ja sam za transparentnost i objavu zapisnika sa sastanaka Nadzornog odbora uz cenzuriranje povjerljivih poslovnih tajni i podataka koje je Hajduk zakonski dužan štiti, no način obavještavanja članova u konačnici ovisi najviše o izabranim nadzornicima i njihovom viđenju načina na koji bi Nadzorni odbor trebao raditi.