
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?

Duje Malenica:

Ciljeve bih podijelio u nekoliko kategorija koji mogu biti međusobno povezani, ali i odvojeni. Kategorije su kreirane prema skupu aktivnosti i odgovornosti ljudi koje bi nadzirao NO Hajduka.

Financijski ciljevi moraju biti pozitivan tok novca koji će osigurati prije svega jaku pregovaračku poziciju kluba na svim područjima te nesmetani rad svih sektora i odjela. Bilo kakvo odstupanje od zadanog ili predviđenog toka mora upaliti alarm financijskom menadžmentu, upravi i NO-u kako bi se povukli sanacijski potezi. Samoodrživost kao način funkcioniranja je jedini mogući za navijački klub kakvog želimo.

Kratkoročni ciljevi	Rok
Napraviti plan financiranja za 2019. godinu. On bi uključivao više mogućih scenarija koji utječu na prihode i rashode s ciljem normalnog funkcioniranja kluba.	dva mjeseca
Definirati odjele kluba, proračune i ciljeve. Pronaći motivaciju kod zaposlenika da svoj posao obavljaju stručno i kvalitetno te da svoje rezultate mogu jasno prezentirati upravi.	tri mjeseca
Odrediti politiku plaća i premije za kvalitetne razrede igrača u prvoj i drugoj momčadi.	kraj sezone

Kratkoročni ciljevi će se analizirati periodičkim financijskim izvještajima koji će se dobiti od uprave.

Dugoročni ciljevi	Rok
Svake godine definirati jasne ciljeve i proračune za sve dijelove kluba.	jedna godina
Definirati i implementirati u proračunima željeni postotak slobodnog novčanog toka u odnosu na ukupne prihode kluba kojim bi klub mogao reagirati u slučaju povoljne prilike na tržištu.	jedna godina
Definirati investicijske prioritete koji bi se financirali iz preostalog slobodnog novčanog toka.	jedna godina
Samoodrživost kluba realizirati smanjenom ovisnosti o izlaznim transferima kao i planiranom prodajom igračkog kadra.	dvije godine

Analizom financijskih izvještaja pratiti jesu li odjeli radili unutar proračuna, a dodatnim i specifičnim analizama usporediti jesmo li dobili povratnu vrijednost za uložene resurse. Financiranje kluba ne bi smjelo doći niti u jednom trenutku u pitanje.

Rezultatski ciljevi se vežu prvenstveno uz rezultate prve momčadi te afirmaciju igrača iz Akademije i B momčadi. Oni nisu samo bodovi na tablici i osvojeni trofeji već i ostvareni transferi u druge klubove te cjelokupni dojam koji ostavljaju za vrijeme i nakon igranja u Hajduku.

Kratkoročni ciljevi	Rok
Napraviti analizu trenutačnog kadra i potencijala u Akademiji kako bi se lakše krenulo u planiranje razvoja momčadi.	dva mjeseca
Smanjiti troškove prve momčadi u skladu s proračunom za 2019. godinu, a da ne šteti rezultatu.	tri mjeseca
Uspostaviti skautsku službu i odrediti njene ciljeve i proračun.	kraj sezone

Rezultati ovih ciljeva će se pratiti prema broju osvojenih bodova u prvenstvu, smanjenju obveza prema igračima te broju minuta koje će na terenu provoditi naši igrači na kojima klub želi zaraditi u budućnosti. Što se skautske službe tiče, njeni rezultati će se moći pratiti uspjehom igrača koji su došli preko nje.

Dugoročni ciljevi	Rok
Svake godine imati plan razvoja momčadi i igrača za iduću sezonu kako bi se eliminirali potresi u rezultatima u slučaju nediscipline, ozljede ili nemoralne ponude za pojedinog igrača.	jedna godina
Definirati optimalne trenutke za inozemni plasman naših igrača (premium talenti) kojim bi klub maksimalno profitirao, a s druge strane imao adekvatnu zamjenu na toj poziciji. Cilj je osigurati rezultatski kontinuitet momčadi, a i s druge strane otvoriti mjesto novom talentu za rast.	jedna godina
Definirati ciljeve Akademiji i skautskoj službi za godinu dana unaprijed kako bi se obje službe maksimalno prilagodile potrebama prve momčadi u budućnosti.	jedna godina
Svake godine osigurati europsko natjecanje, nakon dvije godine redovito nastupati u europskim natjecanjima osiguravajući dovoljno kvalitetan kadar.	dvije godine

Ovi ciljevi će se pratiti putem broja nastupa i kvalitete nastupa momčadi i pojedinaca te na temelju ostvarenog ukupnog rezultata. Rezultati će se pratiti kroz ostvarene prihode od strane ciljane prodaje kao i omjera uloženog i dobivenog u svakom trenutku. Ovakvi tipovi izvještaja bi se trebali standardizirati kako bi bili jasniji svim zainteresiranim stranama radi bolje i uspješnije komunikacije.

Marketinški i prodajni ciljevi moraju biti zadržavanje vodeće pozicije u tom segmentu u Hrvatskoj i šire, no potrebno je i dalje nastaviti razvijati i raditi na stvaranju novih poslovnih prilika i mogućnosti. Svakako bi trebao biti cilj osigurati sredstva klubu kojim bi se smanjila ovisnost o izlaznim transferima, a s druge strane svaki zadovoljni partner može donijeti i druge prilike mimo svojih ugovora.

Kratkoročni ciljevi	Rok
Definirati najbolju implementaciju za loyalty program. Cilj je navijače dodatno uključiti u klub, a i nagrađivati one najvjernije.	tri mjeseca
Provesti analizu zadovoljstva Hajdukovih sponzora i partnera te ih zadržati u idućem razdoblju	četiri mjeseca
Provesti analizu isplativosti i zadovoljstvo kupaca proizvodima s hajdučkim brendom te vidjeti koje poslovne niše imaju mjesta za daljnji razvoj.	kraj sezone

Prihodi od ovih djelatnosti su statističko mjerilo koje nam govori o tome jesu li ciljevi ispunjeni ili ne. Svake godine očekujemo kontinuirani rast prihoda iz ovih kategorija.

Dugoročni ciljevi	Rok
Pratiti i definirati trendove vezane uz marketing, prodaju i kobrending. Puno vremena i resursa ulagati u ljudski potencijal i u privlačenje novih partnera i sponzora.	jedna godina
Pronaći sponzore i načine financiranja za projekte poput većeg i jakog omladinskog turnira ili pripremnog turnira kao što je prije bio Trofej Marjan.	tri godine
Najjače sponzore vezati dugoročnim ugovorima kako bi se financiranje kluba u budućnosti olakšalo što većim udjelom fiksnih prihoda i time olakšalo daljnje planiranje rada i razvoja kluba.	tri godine

Realizaciju ćemo pratiti prema rastu fiksnih i varijabilnih prihoda koji će biti definirani u svakoj poslovnoj godini te udjelu fiksnih prihoda u ukupnim приходima kluba te pokrivenosti operativnih rashoda operativnim приходima.

Ciljevi vezani uz stadion se sastoje u tome da klub koji trenutačno uživa koncesiju na Poljud mora pronaći načine i odgovore kako osigurati nesmetan rad, omogućiti svojim navijačima i posjetiteljima bezbrižnu posjetu stadionu i osigurati svima najbolje stadionsko iskustvo.

Kratkoročni ciljevi	Rok
Održavati stadion i terene prikladnima za rad, treninge i utakmice.	odmah
Zajedno s vlasnikom definirati prioritete u obnovi i održavanju stadiona.	šest mjeseci

Bitno je da se sastanak s Gradom dogodi u što kraćem roku kako bi se posložili prioritete i definiralo financiranje.

Dugoročni ciljevi	Rok
Pronaći model i rješenje za održavanje koncerata i događaja na Poljudu s minimalnim utjecajem na stanje stadiona i travnjaka.	jedna godina
U suradnji s Gradom pronaći najbolje rješenje za obnovu krova stadiona.	dvije godine
Osigurati i pronaći model za izgradnju dodatnih nogometnih terena za potrebe Akademije.	četiri godine

Realizacija ciljeva ovisi o više faktora neovisnih o klubu čega smo svjesni, no svakako ne treba odustati od realizacije ovih ciljeva.

Navijački ciljevi su vezani uz smanjenje i eliminaciju neželjenog navijačkog ponašanja u kojem pojedinci rade materijalnu štetu i štetu ugledu kluba, ostalih navijača i članova i smatram da klub treba jasno definirati svoj stav.

Kratkoročni ciljevi	Rok
Plasirati u javnost jasnu izjavu kojom se navijače poziva na korektno navijanje.	dva mjeseca
Provesti anketu i analizu o mogućnostima i željama za što boljim stadionskim iskustvom za navijače.	šest mjeseci

Rezultat ovih napora bi se trebao vidjeti u povećanom broju gledatelja i smanjenom iznosu kazni.

Dugoročni ciljevi	Rok
Održavati uspješnu komunikaciju i suradnju kluba sa svim predstavnicima navijača.	jedna godina
Educirati navijače te spriječiti svako neželjeno ponašanje na stadionu i u krugu stadiona.	dvije godine

Cilj bi bio kroz dvije godine eliminirati bilo kakve oštre kazne.

Navijači i drugi stakeholderi kluba će se obavještavati o napretku i realizaciji pojedinih ciljeva na za to predviđenim mjestima i putem predviđenih kanala informiranja. Svakako sam zainteresiran i za druge načine komuniciranja.