

---

## 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?

---

**Nino Martinić:**

Smatram da izrada strateških ciljeva, kako kratkoročnih tako i dugoročnih, nije samo na budućim nadzornicima, nego i na predstavnicima vlasnika kluba, koji bi se trebali očitovati po ovom pitanju, odnosno trebaju znati što žele s klubom i od njega. Također, za izradu ciljeva potrebna je usklađenost i dogovor svih budućih nadzornika, te potpuni uvid u stanje u klubu i oko njega. Stoga je ovakav način prezentiranja strateških ciljeva vrlo paušalan i napisan na osnovi osobnih želja i ambicija koje mogu i ne moraju biti implementirane u bliskoj budućnosti.

Ali, s obzirom da su pravila ista za sve, navest ću i objasniti, po meni, ključne ciljeve koje klub treba slijediti.

**Kratkoročni ciljevi:**

- Smanjenje razlike prihoda i rashoda za 20 milijuna kuna,
- Izrada platnih razreda plaća igrača i potpisivanje ugovora u skladu s tim,
- Izrada sistematizacije radnih mjesta i podjela odgovornosti i ciljeva po zaposleniku,
- Izrada sportske politike kluba.

**Dugoročni ciljevi:**

- Razlika prihoda i rashoda bez transfera igrača ne smije premašivati 10 milijuna kuna,
- Okretanje svojoj Akademiji - 70 posto igrača u prvoj momčadi iz Akademije,
- Izgraditi ili poboljšati neophodnu infrastrukturu,
- Kontinuirano sudjelovanje u europskim natjecanjima i osvajanje titule prvaka Hrvatske.

Glede kratkoročnih ciljeva, naglasak bih stavio na stabilizaciju kluba i uvođenja reda u svlačionicu i radnu zajednicu, politikom povećanja prihoda ili smanjenja rashoda kako bi se smanjila razlika za oko 20 milijuna kuna; izradom platnih razreda što bi dovelo do smanjenja troškova momčadi i pravednijih i poštenijih odnosa među igračima, te samim tim i motiviranja momčadi; izradom sistematizacije radnih mjesta čime bi se stvorili preduvjeti postavljanja ciljeva pred svakog zaposlenika, praćenje ostvarivanja tih ciljeva te postavljanja odgovornosti za sve djelatnike u klubu; izradom sportske politike koja bi definirala ciljeve i odgovornost Akademije, skautske službe, prve i druge momčadi, te transfernu politiku.

Ove kratkoročne ciljeve bih postavio na godišnjoj bazi, odnosno unutar jedne godine ciljevi moraju biti ostvareni, a naravno da o svim ciljevima NO treba biti upoznat periodički u intervalima koji će biti dogovoreni, po meni kvartalno.

Dugoročni ciljevi su vrlo opširni i zaista, kako u ovom trenutku izgleda, jako dugoročni, jer su ovo ciljevi kojima trebamo težiti i za koje je potrebno vremena. Dakle, povećanjem prihoda (prodaja ulaznica, sponzorski ugovori, TV prava, ugostiteljstvo i događanja, robna marka, muzej), i smanjenjem rashoda moramo doći u situaciju da ne ovisimo o transferima i da ne moramo prodavati igrače da bismo preživjeli, a kad prodamo igrača, da taj novac uložimo u nama jako bitnu infrastrukturu ili povećanje proračuna za ostale dijelove kluba. Akademija mora proizvesti minimalno tri kvalitetna igrača godišnje za prvu momčad te bi pravom selekcijom i kontinuiranim "forsiranjem" mladih došli do momčadi koja bi imala 70 posto svojih igrača, te bi bila konkurentna u prvenstvu Hrvatske, a nadam se, igrala i u europskim natjecanjima.

Naravno da će na putu ostvarivanja i kratkoročnih i dugoročnih ciljeva biti pokazatelja ide li se u željenom smjeru i da će ti pokazatelji biti vidljivi nadzornicima koji bi trebali u slučaju bilo kakvog odmaka od zacrtanog plana odmah pozvati na odgovornost one koji su zaduženi za ostvarivanje ciljeva.

Glede izvješćivanja članova, mislim da će svima biti vrlo vidljivo u kojem smjeru ide klub, ali za podrobnije objašnjenje i prikaz stanja kluba, moguće je organizirati sastanke (tipa Čakule) jednom ili dvaput godišnje. Općenito, volio bih da klub napravi sučelje po kojem bi uz pristupnu šifru (broj članske iskaznice) članovi mogli doći do informacija o klubu koje ih zanimaju, a da se ne zadire u termin poslovne tajne.