
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?

Marko Mustapić:

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

Trenutačni pokazatelji financija kluba koje je na prošloj Čakuli izložio gospodin Huljaj su alarmantni. Nogomet i ekonomija se dramatično mijenjaju, a Hajduk već 20-ak godina bitno ne mijenja koncept svog načina poslovanja, pri čemu je Brbićev mandat i spas od stečaja bio iznimka. Dakle, klub najveći deficit ima u načinu upravljanja poslovnim procesima. Hajduk mora biti financijski stabilan i samoodrživ, ne ovisiti primarno o prodaji mladih talenata. Nužan je zaokret u promišljanju upravljanja klubom, s naglaskom na timski rad voditelja segmenata, od škole nogometa do prve momčadi do PR-a i marketinga. Predsjednik uprave mora biti odlučan u svojoj poslovnoj viziji i vođenju procesa u klubu te u komuniciranju prema navijačima i javnosti. Naglasak mora biti na povećanju prihoda u 'nenogometnim' djelatnostima. Stabilnost je moguća samo reafirmacijom pozicije u HNL-u stalnom borbom za trofeje i probojem u europska natjecanja. Dakle, na taj način bi se Hajduk osnažio u financijskom smislu i nedvojbeno povećao svoj marketinški potencijal. Navedeno bi imalo i snažan utjecaj na realizaciju, naravno uz podršku većinskog vlasnika, Grada Splita, ključnog infrastrukturnog projekta, a to je moderan nogometni kamp. Bez njega je teško očekivati učinkovitiji rad omladinske škole kao jamstva stabilnosti kluba. Za mene su sve to dugoročni ciljevi. Budući da navedeno, pored upravljanja, primarno ovisi o uspjesima prve momčadi, kratkoročno bi trebalo evaluirati ishode upravljanja u prethodnom razdoblju kroz odluke NO-a, predsjednika i sportskog direktora, te dobiti njihovu viziju rješavanja u organizaciji i funkcioniranju kluba te procjenu kapaciteta igračkog kadra i stručnog stožera za proljeće i sezonu 2019./20.

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

Dugoročni ciljevi koje sam naveo nisu ostvarivi bez jasne vizije i odlučnosti predsjednika i direktora. Ono što je do sada napravljeno s njihove strane, za mene je prvenstveno kontinuitet dosadašnjeg načina vođenja kluba. O svemu će NO od njih više čuti po okončanju izbornog procesa. Što se tiče ključnog cilja, a to je povratak u vrh HNL-a, držim da je to ostvarivo kroz sezonu 2020./21., dok bi se s realizacijom kampa moglo početi do konca rada mandata ovog NO-a. Taj će projekt presudno ovisiti o suglasnosti i podršci Grada. Kako za kratkoročne ciljeve ističem nužnost evaluacije ishoda upravljanja klubom u proteklog sazivu NO-a, koji se u sportu vide ne samo kao mjesto na tablici već i kroz financijsko stanje, igrački potencijal te povećanje broja članova kluba. Očekujem reakciju uprave do početka priprema oko procjene sposobnosti igračkog kadra i struke te planova B momčadi i omladinske škole, odnosno dinamiku aktivnosti marketinškog odjela. Iduća polusezona je ključ u promjeni klupske politike, ponajprije glede igračkog kadra i transferne politike, s naglaskom na jasno odmicanje od dosadašnjeg okretanja prema velikom broju skupih, u drugim sredinama oblikovanih

profesionalaca. Pritom ja nisam protiv igrača sa strane, naprotiv, ja sam za pojačanja, a ne prinove. Gomilanje prinova nema smisla.

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

Biti članom NO-a podrazumijeva biti stručan i odgovoran čovjek. Dakle, to prije svega znači kontinuirano korektan odnos nadzornika i nastojanje da se odluke donose konsenzusom, bez obzira radi li se o kratkoročnim ili dugoročnim ciljevima. Pritom držim da je pri evaluaciji rada operativnog dijela kluba, prije svih voditelja svih segmenata kluba, ključno inzistirati na procjeni ishoda i poštivanju rokova. Vremena nemamo napretek i ključno je poštivanje rokova i učinkovitost u postizanju ciljeva. Primjerice, ako je u pitanju sinergija različitih segmenata kluba, recimo skautske službe s ostalim segmentima sportskog pogona, onda trebamo imati uvid u broj praćenih igrača, učestalost svakog pojedinačnog praćenja, izvješća o razlozima odluka dolaska igrača, komuniciranje skauta s direktorom, utrošeni novčani iznosi u cijelom slučaju, procjenu tempa napretka igrača itd.

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

Kvalitativni indikatori se najčešće svode na subjektivnu procjenu ili dojmove. Nadzornik može imati dojam o nekoj osobi u NO-u ili klubu, ali to nije ključno u domeni rada NO-a. Trener, primjerice, može reći da je imao osjećaj da igrač nije psihološki spreman i da zato nije igrao. Mi takav luksuz u procjeni funkcioniranja kluba nemamo. Brojke su ključni indikatori unutar kojih djelujemo. Pritom kod brojki vrijeme igra najveću ulogu. Vezano uz ciljeve, to znači utvrđivanje dinamike postizanja kontrole i racionalizacije rashoda kluba, odnosno povećanja prihoda u zadanim rokovima. Produkcija igrača i mjesto na tablici će govoriti sami za sebe.

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

Očekujem prije svega dobru međusobnu komunikaciju svih nadzornika te NO-a i uprave. Bez toga nema ni uspješnog rada ni uspješne komunikacije s članovima Našeg Hajduka. Osim klasičnih priopćenja za javnost i sredstava masovne komunikacije, iznimno važnim držim održavanje Čakula te posjete javnim tribinama u organizaciji DPH-ova ili Torcide.