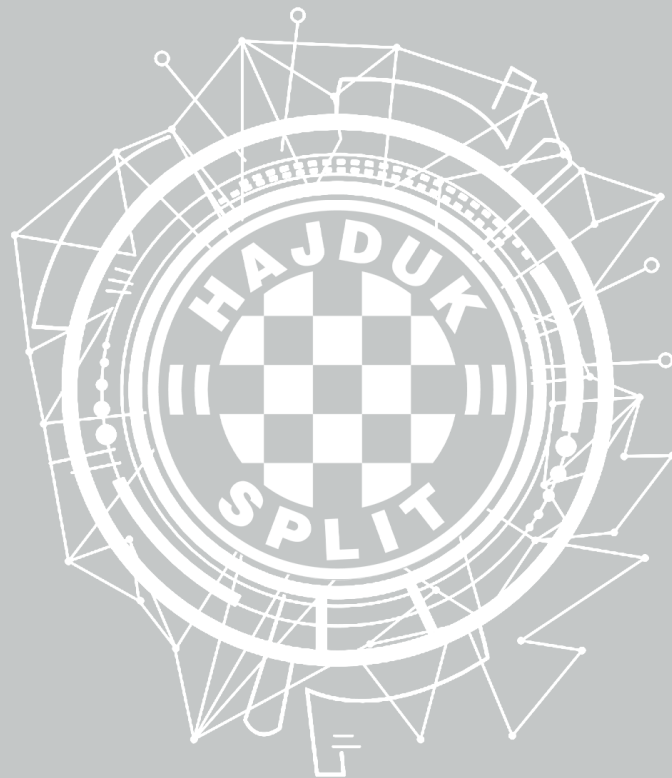


STRATEGIJA  
HNK HAJDUK Š.d.d.  
2021. - 2027.

**SPLIT, 29.10.2021.**



# STRATEGIJA

**STRATEGIJA (GRČKI ΣΤΡΑΤΗΓΙΑ :  
VOĐENJE VOJSKE; VRHOVNO  
ZAPOVJEDNIŠTVO) = PREDSTAVLJA SET  
JASNIH I STRUKTURIRANIH SMJERNICA  
ZA VOĐENJE ORGANIZACIJE**

Koncept utvrđivanja vizije, a zatim izrade i provedbe strategije temelji se na činjenici da se na razvojni put Kluba može značajno utjecati usklađenim naporom svih zainteresiranih dionika kroz provedbu dobro osmišljenih i pravodobno implementiranih razvojnih smjernica.

## ZAŠTO JE STRATEGIJA POTREBNA?

- 1** Stvara **jasnoću svrhe** djelovanja HNK Hajduk i **izvor nadahnuća** za cijelu organizaciju
- 2** Određuje **prioritete** i pruža **zajednički fokus** svim zaposlenicima Kluba
- 3** Definiira kako najbolje **uspostaviti i upravljati** Klubom s fokusom na pobjedu
- 4** Uspostavlja **sigurnosne okvire za investicije** Kluba
- 5** Usmjerava **odluke i postupke** vodstva Kluba za višegodišnje djelovanje prema cilju

# SVRHA

**DANAŠNJE PREZENTACIJE  
JE PREDSTAVITI PRISTUP IZRADE  
I SAM NACRT STRATEGIJE  
HNK HAJDUK ZA PERIOD 2021. - 2027.**



## PRISTUP IZRADE STRATEGIJE

Predstaviti pristup i aktivnosti  
poduzete prilikom izrade Strategije



## NACRT STRATEGIJE

Prikazati sažeti nacrt Strategije



## STRATEŠKA INICIJATIVA

Predstaviti primjer strateške inicijative:  
nacrt Sportske strategije

PRISTUP  
IZRADE  
STRATEGIJE

# STATUT HNK HAJDUK

**KAO TEMELJNI AKT KLUBA, MEĐU OSTALIM,  
PROPISUJE NAČELA UPRAVLJANJA  
HAJDUKOM, ISTIČUĆI POTREBU ZA  
JASNOM ARTIKULACIJOM VIZIJE  
I STRATEGIJE RAZVOJA KLUBA**



” Čelnništvo Kluba u cjelini, a predvođeno predsjednikom Uprave, mora imati jasno definiranu i javno prezentiranu viziju i strategiju razvoja Kluba kao osnovu za ostvarenje sportskih i poslovnih ciljeva. Dugoročni ciljevi moraju odgovarati ugledu i tradiciji Hajduka i dobiti podršku navijača “

Članak 8., stavak (3), točka 2.

# SHEMATSKI PRIKAZ

**SLIJEDA RAZVOJA  
STRATEGIJE HNK HAJDUK**

STRATEŠKI OKVIR (2017./18.)

## **LTT SPORTS**

- Pristup temeljen na vrijednostima
- Poslovne aktivnosti
- Vodstvo Kluba i djelovanje
- Aktivnosti zajednice
- Sportske aktivnosti



SVEOBUHVAATNA ANALIZA STANJA (2019.)

## **Deloitte.**

Analiza trenutnog stanja  
HNK Hajduk š.d.d. (studenj 2019.)



STRATEGIJA HNK HAJDUK š.d.d. (2021. - 2027.)

# HIJERARHIJA

## STRATEŠKOG PROMIŠLJANJA

### Vizija

Vizija daje idealnu sliku budućnosti Hajduka i šire društvene zajednice

### Misija

Misija artikulira svrhu i razlog postojanja Kluba

### Strateške smjernice

Strateške smjernice definiraju fokusirani smjer djelovanja Kluba u dugoročnom razdoblju (pobjeđivati, razvijati se i biti održiv)

### Specifični ciljevi

Specifični ciljevi pristavljaju srednjoročne, mjerljive aspiracije kluba u sportskoj, poslovnoj i financijskoj dimenziji djelovanja

### Provedbeni plan

Provedbeni plan konkretizira način ostvarenja strateških i specifičnih ciljeva definirajući inicijative i aktivnosti koje je potrebno poduzeti



### Vrijednosti

Vrijednosti su uvjerenja ili ideali koje dijele članovi Hajduka

### Identitet

Identitet je skup značajki koje određuju posebnost Hajduka

# NAŠE VRIJEDNOSTI

**OSNOVNI KOHEZIJSKI ELEMENT SVIH ONIH  
KOJI ISTINSKI ŽIVE ZA HAJDUK SU  
ZAJEDNIČKE TEMELJNE VRIJEDNOSTI.**

Strateški okvir HNK Hajduk definirao je pojam vrijednosti: Vrijednosti su važna i dugotrajna uvjerenja ili ideali koje dijele članovi iste kulture, o onome što je dobro ili loše, poželjno ili nepoželjno.

Vrijednosti imaju značajan učinak na ponašanje ljudi povezanih s Klubom i služe kao smjernice onima koji rade za Klub ili ga neizravno podržavaju.

*\*Izvor: Strateški okvir*





# NAŠ IDENTITET

**ZAJEDNICA KOJA NJEGUJE ISTE VRIJEDNOSTI  
GRADI ZAJEDNIČKI IDENTITET.**

Naš identitet je neopisiva ljubav prema Hajduku i stav koji je najbolje opisan legendarnom izjavom iz serije Velo misto:

**„Junaštvo, čojstvo, poštenje, drugarstvo,  
prkos moćnome, zaštita slabome.  
Klub neka se Hajduk zove.“**

Vrijednosti

## Identitet

Identitet Hajduka je utemeljen na navedenim vrijednostima, a proizlazi iz sinergije tradicije Kluba s društvenim i kulturološkim posebnostima okruženja u kojemu je Klub nastao i razvijao se.

---

„Hajdučki“ identitet nije vezan uz društveni status, dob i lokaciju rođenja ili boravka.

# VIZIJA I MISIJA

## Vizija

Ona predstavlja ideal kojim težimo i ocrtava željenu ulogu kluba u širem kontekstu zajednice.

Stoga vizija Kluba glasi:

**Hajduk je klub svih svojih članova koji za njega žive kako bi vječno bio simbol vrijednosti, ideala i identiteta Splita i Dalmacije.**

## Misija

Njome se želi naglasiti što želimo postići, kako ćemo to postići i za koga to radimo. Sve je to sažeto opisano u sljedećoj rečenici misije našeg Kluba:

**Misija Hajduka je stalna borba za trofeje, pri tome djelujući u skladu s modelom članske uključenosti te brižno njegujući povijest i tradiciju naše zajednice.**



# STRATEŠKE SMJERNICE

**OSTVARIVANJE VIZIJE I MISIJE ODREĐUJE SE IZBOROM STRATEŠKIH SMJERNICA. ONI PRISTAVLJAJU DUGOROČNU OPREDIJELJENOSTI KLUBA KA ODREĐENIM STRATEŠKIM USMJERENJIMA.**

## **Pobjeđivati**

Ostvarivati željene ciljeve na terenu i van njega

## **Razvijati se**

Postati bolji na organiziran način i uvijek biti otvoreni nečemu novom

## **Biti održiv**

Osigurati dugotrajnu održivost kluba promišljenim i racionalnim planiranjem, upravljanjem i postupanjem



# SPECIFIČNI CILJEVI

Svako područje izvedbe adresiralo je strateške smjernice na način da smo ih raščlanili u **specifične ciljeve** – koji predstavljaju mjerljive, srednjoročne aspiracije kluba u sportskoj, poslovnoj i financijskoj dimenziji djelovanja

**Sportska  
izvedba**



**Poslovna  
izvedba**











**Financijska  
izvedba**



| SPORTSKA  
| IZVEDBA

# HAJDUK U HRVATSKIM OKVIRIMA





**FINANCIJSKI KAPACITETI ZNAČAJNO UTJEČU NA KLUPSKE REZULTATE - POSTOJI SNAŽNA KORELACIJA KAPACITETA RASHODA I SPORTSKIH REZULTATA KLUBOVA**




Rang na kraju 1.HNL sezone 2020/21	Rang na kraju 1.HNL sezone 2019/20	Rang u rashodima u 2020.	KLUB	Ukupni rashodi (u mil. HRK)	Ukupni prihodi klubova uključujući operativne prihode i prihode od raspolaganja registracijama igrača (u mil. HRK)
1	1	1		379,1	381,9
2	4	2		142,6	143,6
3	3	4		99,9	109,3
4	5	3		124,9	103,2
5	6	7		22,8	16,7
6	-	8		6,5	5,7
7	7	6		23,4	22,3
8	2	5		39,1	54,9

# HAJDUK U HRVATSKIM OKVIRIMA

Ova tablica prikazuje kako Hajduk s obzirom na uložena sredstva/rashode u zadnjim sezonama nije napravio adekvatan sportski rezultat.

Glavni identificirani razlog je **diskontinuitet upravljačkih struktura i česte promjene struke**, a posljedično i nedostatak stabilnosti.

KLUB	Rashodi u razdoblju 2018-2020 (u mil. HRK)	Rang u rashodima u 2020.	Rang na kraju 1.HNL sezone 2018/19	Rang na kraju 1.HNL sezone 2019/20	Rang na kraju 1.HNL sezone 2020/21
	1.094,3	1	1	1	1
	446,3	2	4	5	4
	341,9	3	3	4	2
	326,7	4	2	3	3

KLUB	Predsjednici	Sportski direktori	Treneri	Ukupan broj promjena
	1	2	4	7
	2	2	4	8
	1	3	4	8
	3	3	9	15

# 1. HNL U EUROPSKIM OKVIRIMA

U međunarodnom kontekstu izazov s kojim se Hajduk susreće karakterističan je za sve hrvatske klubove, a to je **proširenje financijskog jaza i zaostajanje za budžetima vodećih nogometnih klubova.**

Financijski jaz među europskim klubovima stvara i sve veću razliku među nacionalnim ligama, pa je tako **1. HNL postala razvojna liga** koja svoju **održivost temelji na razvoju i prodaji mladih igrača u financijski jače lige svijeta.**



1. HNL je četvrta najmlađa liga Europe, s prosječnom starosti igrača od 25,40 godine.

*(podaci CIES Football observatory za 2020. godinu)*

Prihodi klubova 1. HNL od transfera igrača su 2,4 puta veći od svih ostalih prihoda te je po tome u samom vrhu Europe

*(podaci UEFA-e)*

Pos	Country	Pts
1 =	England	92.355
2 =	Spain	83.998
3 =	Italy	66.902
4 =	Germany	64.927
5 =	France	48.081
6 =	Portugal	46.216
7 =	Netherlands	38.100
8 =	Austria	34.050
9 =	Scotland	32.100
10 =	Russia	31.682
11 =	Ukraine	31.000
12 =	Serbia	29.125
13 =	Belgium	28.600
14 =	Switzerland	27.425
15 =	Croatia	24.900
16 =	Greece	24.700
17 =	Cyprus	24.625
18 =	Czech Republic	24.600



# HAJDUK U EUROPSKIM OKVIRIMA

Za sve Hrvatske klubove **ključni sportski i financijski cilj je kvalificiranje i što duže igranje europskih natjecanja**, iz sljedećih razloga:

- „Izložbena pozornica“ za prodaju igrača;
- Prihodi UEFA-e;
- Bolji koeficijent nacionalne lige i kluba.

**Usporedbom Hajduka u međunarodnom okruženju s referentnim europskim klubovima možemo jasno pratiti razvija li se Klub u željenom smjeru.**

## TOP 10 KLUBOVA

1.	FC Bayern Munchen	GER	120.000
2.	Manchester City FC	ENG	113.000
3.	Liverpool FC	ENG	109.000
4.	Chelsea FC	ENG	104.000
5.	FC Barcelona	ESP	103.000
6.	Paris Saint-Germain	FRA	100.000
7.	Real Madrid CF	ESP	100.000
8.	Juventus	ITA	95.000
9.	Club Atletico de Madrid	ESP	93.000
10.	Manchester United	ENG	93.000

## HAJDUK TRENUTNO

135.	F91 Diddeleng	LUX	8.500
136.	Riga FC	LVA	8.000
137.	FK Žalgiris Vilnius	LTU	8.000
138.	NK Osijek	CRO	8.000
139.	Vitesse	NED	8.000
140.	HNK Hajduk Split	CRO	8.000
141.	ŠK Slovan Bratislava	SVK	8.000
142.	NK Olimpija Ljubljana	SVN	7.750
143.	KuPS Kuopio	FIN	7.500
144.	CS Fola Esch	LUX	7.500
145.	Universitatea Craiova	ROU	7.500

## CILJANA POZICIJA (80-90)

80.	APOEL FC	CYP	18.000
81.	FCSB	ROU	17.500
82.	FC BATE Borisov	BLR	17.500
83.	CFR 1907 Cluj	ROU	17.500
84.	FC Schalke 04	GER	17.000
85.	Real Betis Balompie	ESP	14.000
86.	Granada FC	ESP	13.000
87.	Getafe FC	ESP	11.000
88.	RCD Espanyol	ESP	10.000
89.	Athletic Club	ESP	10.000
90.	KRC Genk	BEL	10.000

# HAJDUK U EUROPSKIM OKVIRIMA

**TIJEKOM PROTEKLIH 5 SEZONA,  
HAJDUK JE U EUROPSKIM NATJECANJIMA  
IGRAO SAMO PRETKOLA EUROPSKE LIGE.**

Stoga Hajduk trenutno ima ukupno 8,0 bodova  
te **zauzima 140. poziciju na UEFA ljestvici**

## HAJDUK - DOSADAŠNJI EUROPSKI NASTUPI

Sezona / Faza	1. PK	2. PK	3. PK	4. PK	Skupina	UEFA bodovi	Koef. bodovi	UEFA ljestvica
2017/18		X	X	X		1,50	7,000	158
2018/19		X	X			2,00	8,000	138
2019/20	X					1,00	7,500	149
2020/21		X	X			2,00	8,000	140
2021/22		X				1,50	8,000	140

 Konferencijska liga  Europska liga  Liga prvaka

# ŽELJENI EUROPSKI DOSEG

**DO 2027. GODINE**

Obzirom na ambiciju Hajduka da kroz narednih pet godina napravi **značajan kvalitativni iskorak** u svom radu, ishod bi trebao biti mjerljiv način da se **Klub uzdigne na više mjesto UEFA-ine ljestvice klubova.**

Korektnije, Uprava Hajduka uvjerena je da Klub ima potencijala da u danom vremenskom razdoblju dosegne poziciju na UEFA ljestvici **između 100. i 80. mjesta.**



Klub	Koef. bodovi	Rang na UEFA ljestvici klubova 2018/19	Rang na UEFA ljestvici klubova 2019/20	Rang na UEFA ljestvici klubova 2020/21
AC Milan (Italija)	31	78.	81.	53.
AZ Alkmaar (Nizozemska)	21,5	119.	89.	66.
Legia (Poljska)	16,5	61.	91.	98.
FK Partizan (Srbija)	18	81.	67.	90.
Rapid (Austrija)	17	64.	69.	95.
NK Maribor (Slovenija)	14	79.	105.	112.

# FINANCIJSKA USPOREDBA

## HAJDUKA SA 6 EUROPSKIH KLUBOVA

Ostvarivanje postavljenih Hajdukovih sportskih ciljeva, zahtijeva rast financijskih kapaciteta. Rashodi tipičnih klubova u ovom rasponu su između 25 i 50 milijuna eura godišnje.

Hajdukovi transferi usporedivi su s onima od Rapida, nešto su bolji od Maribora, a trebali bi se u budućnosti približiti onim od Partizan i Alkmaar. Pozitivna indikacija je vrijednost momčadi koja je nakon ljetnog prijelaznog roka vrijedila skoro 31 milijun eura, prvi puta od 2010. godine kada je Hajduk posljednji put igrao skupinu europskih natjecanja

\*izvor: Transfermarkt GmbH & Co. KG

## Financijska usporedba

	Pozicija na UEFA ljestvici	Ukupni PRIHODI 2020. u mil. EUR (uključujući raspolaganje registracijama igrača)	Ukupni RASHODI 2020. u mil. EUR (uključujući raspolaganje registracijama igrača)	Neto dobit / gubitak 2020.	Neto dobit / gubitak 2018.
HNK HAJDUK	140.	13,8	16,7	-2,9	0,6
NK Maribor (Slovenija)	112.	4,5	8,2	-3,6	-0,9
Legia (Poljska)	98.	22,4	25,8	-3,4	-10,4
Rapid (Austrija)	95.	42,1	42,3	-199,1	2,7
FK Partizan (Srbija)	90.	18,1	24,5	-6,3	-8,0
AZ Alkmaar (Nizozemska)	66.	55,2	47,5	7,7	1,9
AC Milan (Italija)	53.	174,9	374,9	-199,4	-126,0

## Vrijednost ulaznih i izlaznih transfera (raspolaganja registracijama) igrača

Klub	2019/20			2020/21			2021
	Dolasci igrača (u mil. €)	Odlasci igrača (u mil. €)	Neto rezultat transfera (u mil. €)	Dolasci igrača (u mil. €)	Odlasci igrača (u mil. €)	Neto rezultat transfera (u mil. €)	Ukupna tržišna vrijednost igrača (u mil. €)
HNK HAJDUK	2,1	7,2	5,1	0	3,4	3,4	30,9
NK Maribor (Slovenija)	0,6	2,7	2,1	0	0	0	9,5
Legia (Poljska)	4,4	20,2	15,8	1,4	5,8	3,5	25,8
Rapid (Austrija)	2,8	10,7	7,9	0	2,1	2,1	29,9
FK Partizan (Srbija)	3,5	14,9	11,4	0,6	16,2	15,6	30,8
AZ Alkmaar (Nizozemska)	6,5	19,3	12,8	2,6	12,9	10,3	119,5
AC Milan (Italija)	113,8	59,2	-54,5	30,7	47,9	17,2	430,9

# USPOREDBA NOGOMETNE POLITIKE

## HAJDUKA SA 6 EUROPSKIH KLUBOVA

- Hajduk i AZ Alkmaar imaju najmlađe momčadi.
- Pokazatelj stabilnosti momčadi - Hajdukovi igrači provedu prosječno samo 1,4 godine u prvoj momčadi
- Pri tome Hajduk daje malu minutažu (28,4%) igračima razvijenim u klubu

(izvor: CIES Football observatory portal (lipanj, 2021.)

### Karakteristike vođenja prvih momčadi izabranih klubova

	Prosječna starost igrača u klubu	Stabilnost momčadi (prosječan broj godina koje igrači prve momčadi provedu na popisu tima navedenog kluba)	Igrači trenirani u klubu (engl. club-trained) (% minutaže igrača koji su u promatranom klubu proveli minimalno 3 sezone u dobi od 15. do 21. godine)	Dovedeni igrači (engl. expatriates) (% minutaže igrača koji su odrasli u različitoj zemlji/ligi od one u kojoj trenutno igraju)	Ostali igrači (% minutaže igrača koji su bili manje od 3 godine u promatranom klubu u dobi od 15. do 21. godine, a nisu dovedeni iz druge nacionalne lige)
<b>HNK HAJDUK</b>	<b>24,9</b>	<b>1,4</b>	<b>28,4</b>	<b>47,1</b>	<b>24,5</b>
NK Maribor (Slovenija)	26,4	2,2	30,7	25,2	44,1
Legia (Poljska)	28,2	1,4	12,1	48,3	39,6
Rapid (Austrija)	25,7	2,5	26,4	31,8	41,8
FK Partizan (Srbija)	26,8	1,6	38,6	38,6	22,8
AZ Alkmaar (Nizozemska)	24,3	2,8	39,1	31,4	29,5
AC Milan (Italija)	24,9	2,5	17,7	73,5	8,8

# USPOREDBA NOGOMETNE POLITIKE

## HAJDUKA SA 6 EUROPSKIH KLUBOVA

- Posljednje tri kategorije utječu na percepciju igre kao atraktivnu, agresivnu i poletnu čemu Hajduk teži i kako želi biti percipiran među navijačima.

(izvor: CIES Football observatory portal (lipanj, 2021.)

### Karakteristike igre prvih momčadi promatranih klubova

Klub	Posjed lopte (% posjeda lopte po utakmici domaće lige)	Točna dodavanja (% postotak točnih dodavanja po utakmici domaće lige)	Točna dodavanja u protivničkoj trećini terena (po utakmici domaće lige)	Prosječan broj udaraca u okvir gola (po utakmici domaće lige)	Postignuti pogoci (po utakmici domaće lige)
<b>HNK HAJDUK</b>	<b>52,0</b>	<b>83,0</b>	<b>88,1</b>	<b>3,9</b>	<b>1,33</b>
NK Maribor (Slovenija)	54,4	81,9	95,1	4,8	1,78
Legia (Poljska)	56,9	83,6	123,0	5,4	1,60
Rapid (Austrija)	51,6	77,7	97,7	4,7	1,95
FK Partizan (Srbija)	55,7	84,6	123,9	7,2	2,50
AZ Alkmaar (Nizozemska)	55,2	85,9	112,6	5,3	2,09
AC Milan (Italija)	51,3	86,3	120,4	5,4	1,95

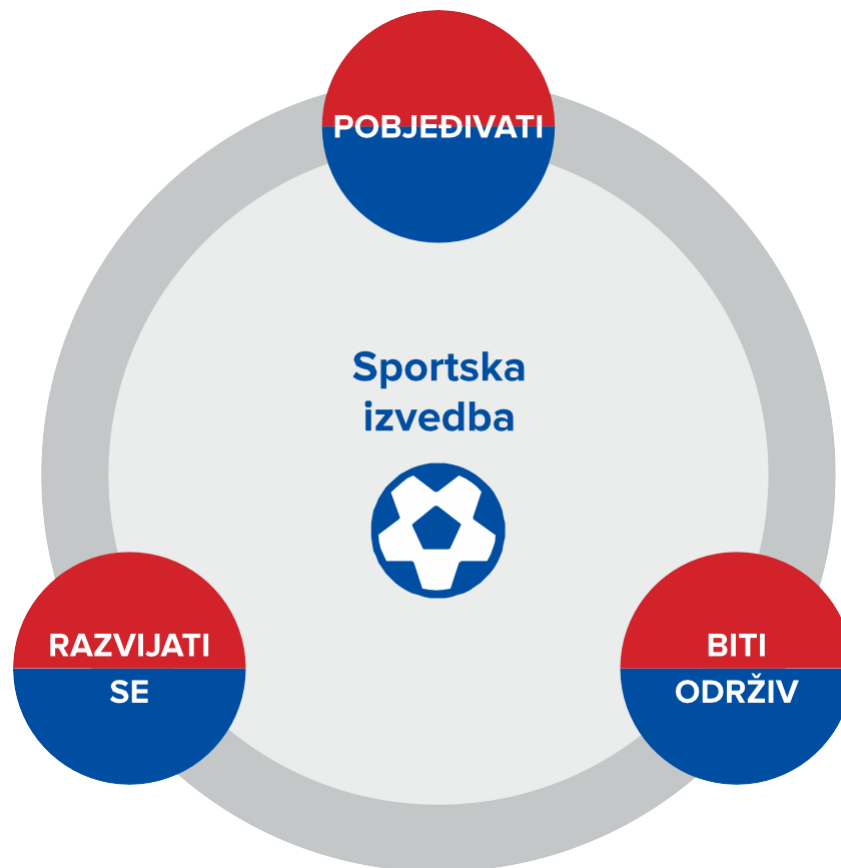
# STRATEŠKE SMJERNICE

## SPORTSKE IZVEDBE

Strateška smjernica „**pobjeđivati**“ ne znači biti neporažen. Radije, za nas pobjeđivati **znači uspješno ostvarivati zacrtane ciljeve, a to je vraćanje Hajduka na pobjednički put.**

U sportskoj dimenziji, Hajdukov strateška smjernica „**razvijati se**“ podrazumijeva, među ostalim, sustav razvoja mladih igrača, odnosno **razvoj Akademije HNK Hajduk "Luka Kaliterna".**

Kvalitetna **Skautska služba** osigurava održivost sportskog rezultata nadopunjavanju Kluba vanjskim talentima, u godinama kad u određenog internoj generaciji ne bude dovoljno talenata.



# SPECIFIČNI CILJEVI

## SPORTSKE IZVEDBE



1

Iskorak u sportskim rezultatima unutar 1. HNL (2021. - 2027.):  
**2x osvojiti prvenstvo** (u ostalim sezonama biti 2.)  
te osvojiti **barem jednom Hrvatski kup**.

2

Unaprijediti međunarodnu konkretnost Kluba:  
s trenutne 140 pozicije na UEFA ljestvici klubova popeti se  
na poziciju između 80. i 100. mjesta (napredak od preko  
50 mjesta), ostvarujući sljedeće rezultate:

- 2x igrati kvalifikacije Liga prvaka i Europske lige
- 1x igrati grupnu fazu Lige prvaka
- 1x igrati grupnu fazu Europske lige
- 3x igrati skupnu fazu Konferencijske lige  
te jednom igrati šesnaestinu i  
jednom osminu finala

3

Prosječna dob prve (A) momčadi kluba treba biti između  
24 i 26 godina uz unaprjeđenje parametra stabilnosti  
(prosjek godina koje igrači provedu u prvoj momčadi  
navedenog kluba). Uz unaprjeđenje parametra stabilnosti  
(prosjek godina koje igrači provedu u prvoj momčadi  
navedenog kluba).

4

Svake godine **iz juniorske momčadi promovirati 2 mlada  
igrača u prvu (A) momčad**.



# KLJUČNE INICIJATIVE

## SPORTSKE IZVEDBE



1

Razrada sportske strategije Kluba

2

Unaprjeđenje rada  
Akademije HNK Hajduk "Luka Kaliterna"

3

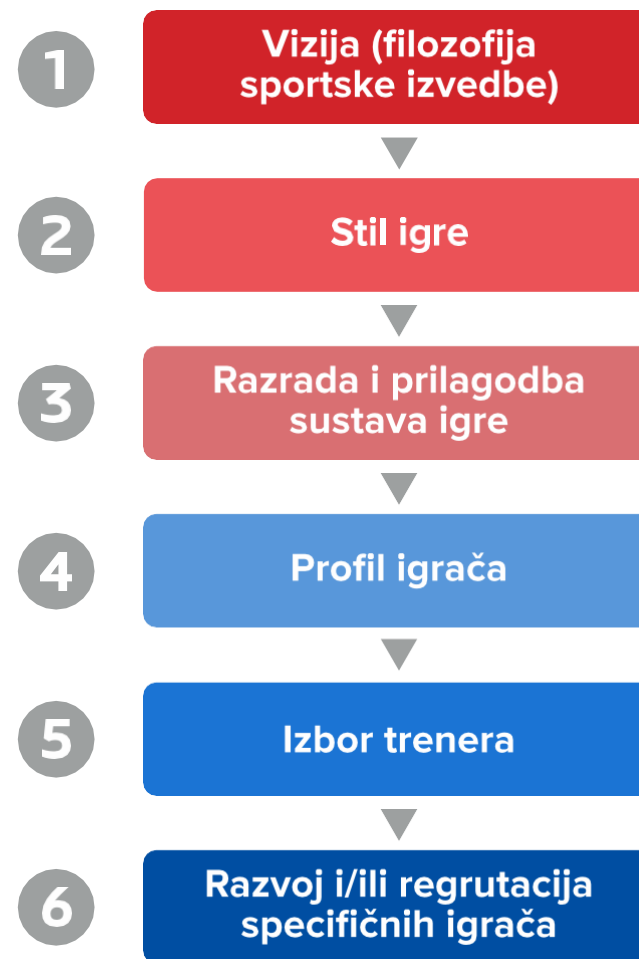
Transformacija Odjela skautinga i analitike



„ *Bolji je i najslabiji plan od najbolje improvizacije* “


*(Ante Biće Mladinić)*

# RAZRADA SPORTSKE STRATEGIJE KLUBA



# VIZIJA (FILOZOFIJA)

## SPORTSKE IZVEDBE

 Kontinuirano se boriti za naslov u svim domaćim natjecanjima

 Razvoj mladih igrača (igrači do 23. godine)

A



B



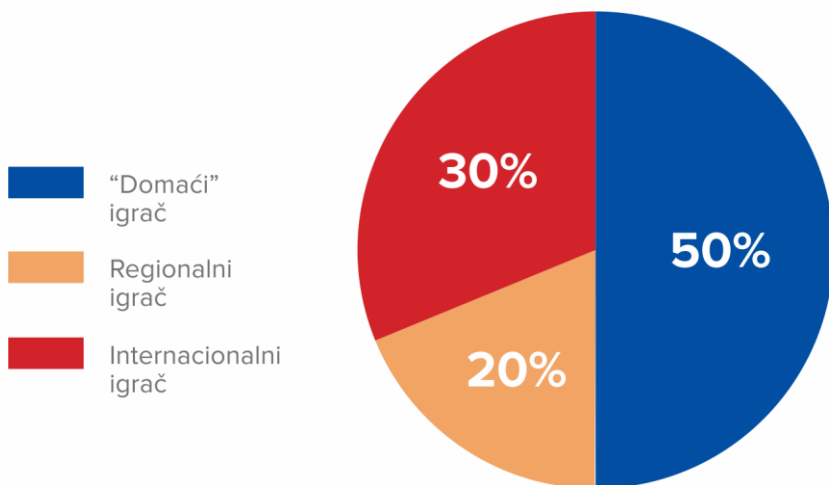
# VIZIJA (FILOZOFIJA)

**SPORTSKE IZVEDBE**



## USMJERENOST NA VRIJEDNOSTI

ISKRENOST	PROFESIONALNOST	IZVRSNOST	STRAST
ZNANJE	POŠTOVANJE	ODGOVORNOST	TIMSKI RAD
AMBICIJA	TRANSPARENTNOST	USPJEH	



**U ovom trenutku nakon završenog prijelaznog roka za sezonu 2021/22 A momčad čine:**

“Domaći” – 53%  
Regionalni – 27%  
Internacionalni – 20%

# STIL IGRE

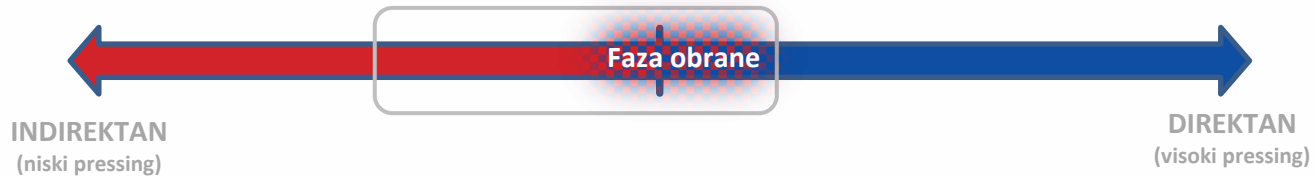
- Veterani
- Članovi
- Sportska struka Kluba



**UPITNIK  
ZA ČLANOVE**



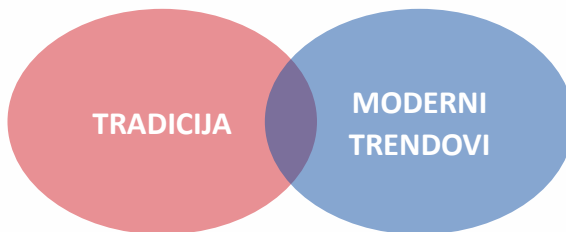
# STIL IGRE



*- Kako bi adaptirali stil tradiciji tj. kulturi i mentalitetu ovog područja koji je okarakteriziran kao nestrpljiv i agresivan ali pošten, Hajduk nikada ne smije dopustiti protivniku dominaciju -*



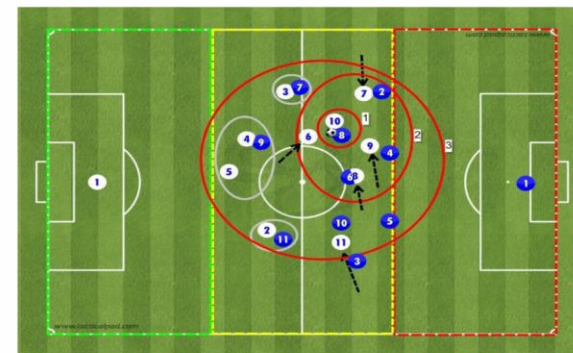
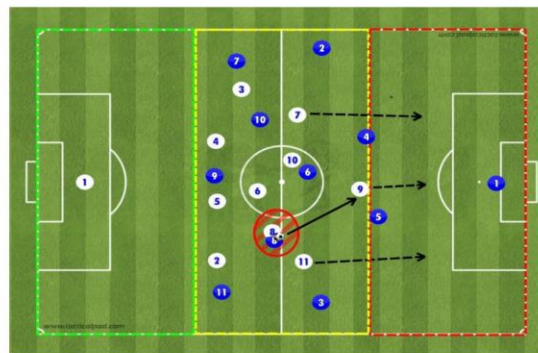
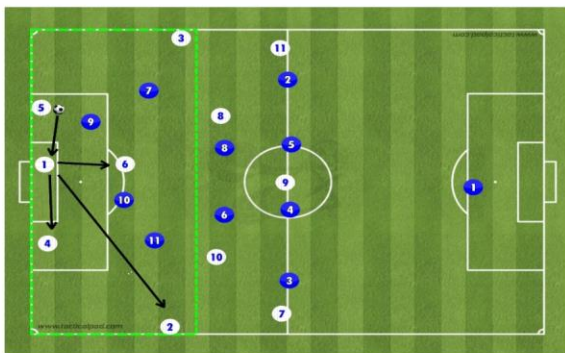
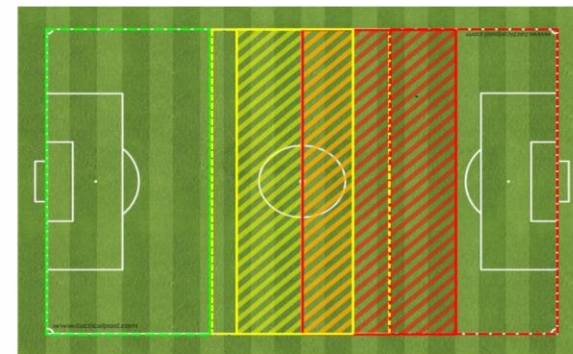
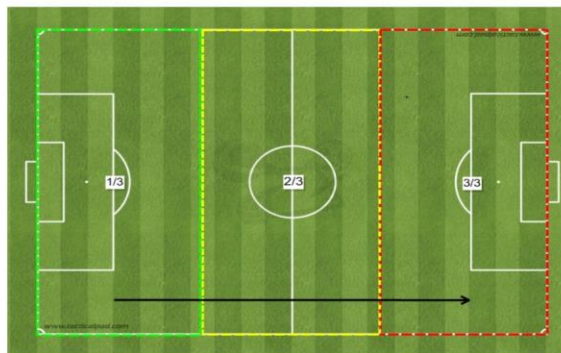
*- U nogometu igra dubina. Tko ima širinu ima i dubinu –  
(Luka Kaliterna)*



# SUSTAV IGRE

## RAZRADA I PRILAGODBA

Sustav igre znači da postoje određene zakonitosti, odnosi, dogovorene linije kretanja igrača u igri (obrambene i napadačke) koje svi igrači jedne momčadi poštuju.





# IZBOR IGRAČA

## KRITERIJI

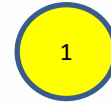
Stil igre ili „Hajdučku igru“ koja je definirana ranijim točkama traži detaljnu razradu profila igrača po pozicijama.

Kako bi zadovoljili specifične potrebe stila igre i principa, za definiranu igru trebamo igrače na određenim pozicijama sa posebnim karakteristikama u slijedećim područjima:

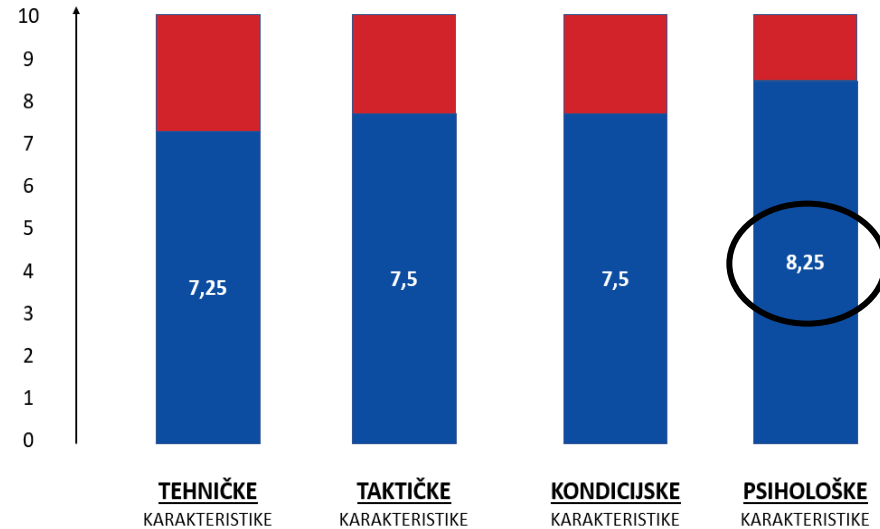
- Tehničkom
- Taktičkom
- Kondicijskom
- Psihološkom

Svaka pozicija ima svoje specifičnosti i prema tome skor koji je prikladan i koji se uzima u obzir prilikom odabira igrača.

Ocjene iznad 9 mogu se smatrati vrhunskim karakteristikama na svjetskoj razini.



Vratar



# IZBOR TRENERA

## KRITERIJI

### Objektivni kriteriji

Prosječna bodova, omjer golova, broj akcija, prosječno vrijeme u klubu, sustav igre (kontekst lige i jačine kluba)

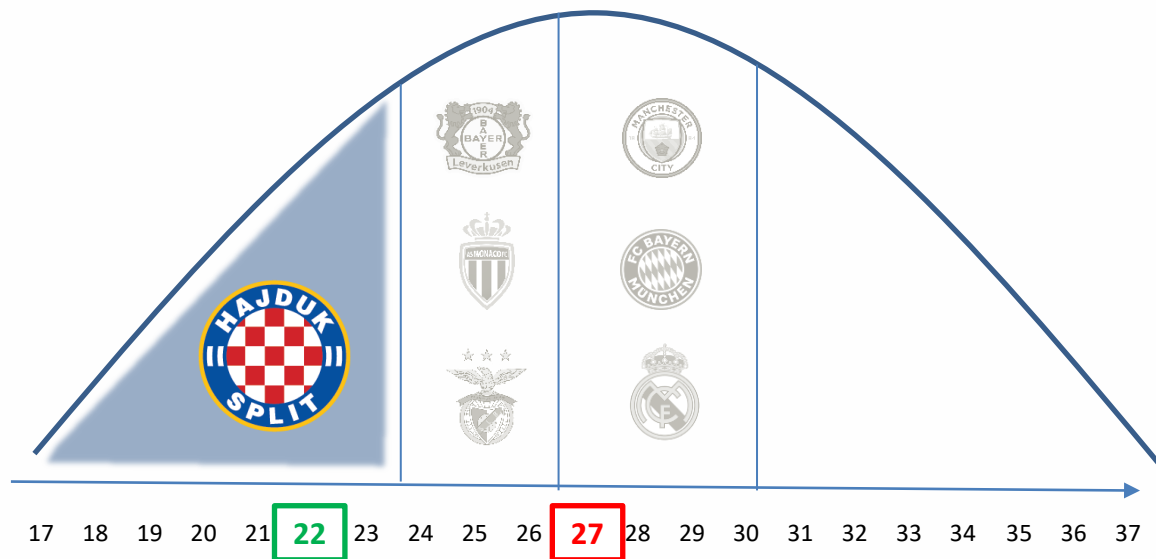
Izlazni transferi, broj igrača integriranih iz akademije, povećanje/smanjenje vrijednosti igrača na tržištu (kvaliteta sportskog direktora, voditelja Akademije itd.)

### Subjektivni kriteriji

- Mišljenje igrača (koje je trenirao trener)
- Mišljenje trenera iz stožera (koji su radili s trenerom)
- Mišljenje sportskog direktora (koji su surađivali s trenerom)
- Mišljenje novinara
- Analiza medijskih istupa
- Intervju sa sportskim direktorom i predsjednikom

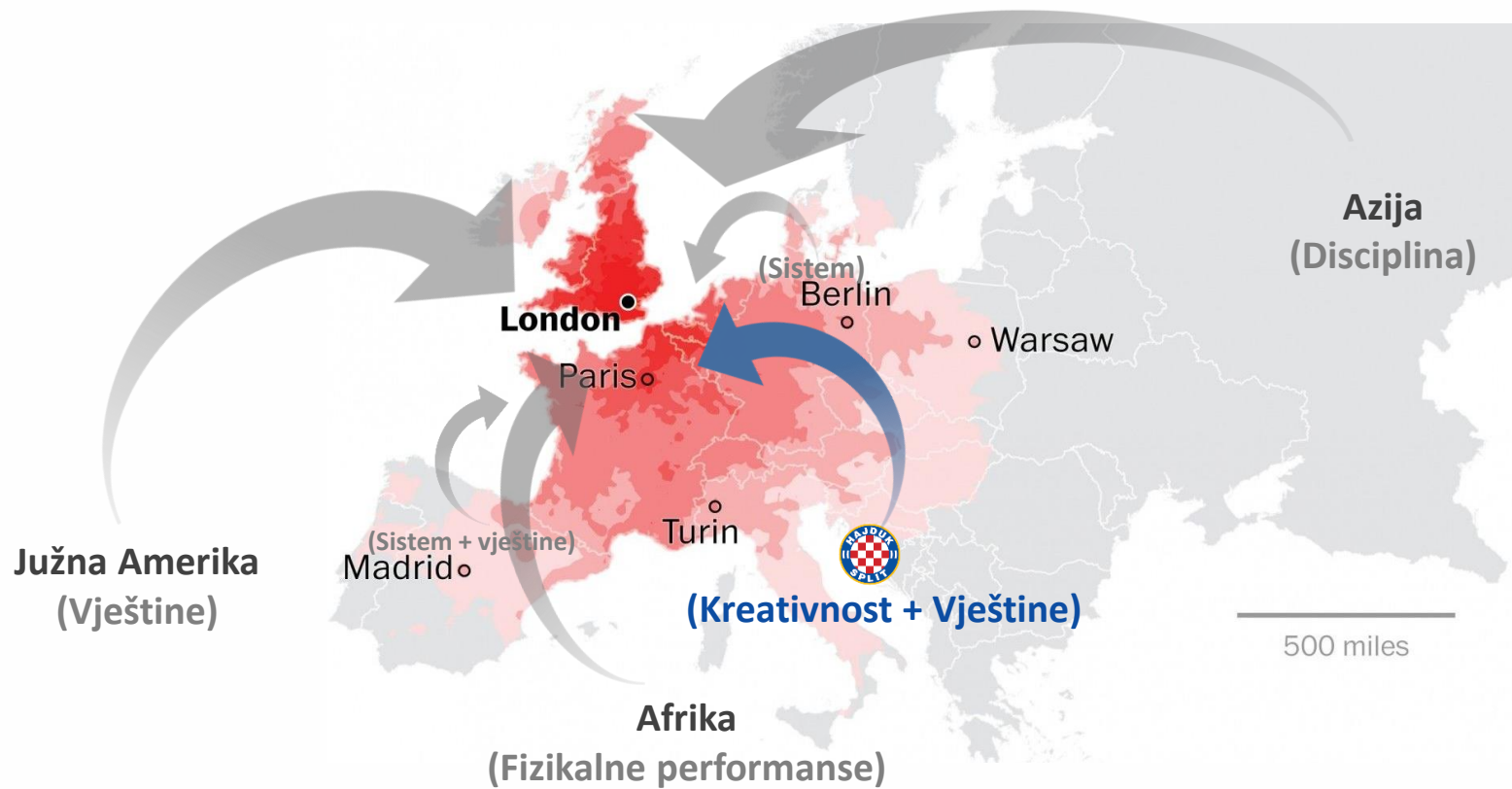
# RAZVOJ IGRAČA

AKADEMIJA HNK HAJDUK  
"LUKA KALITERNA"



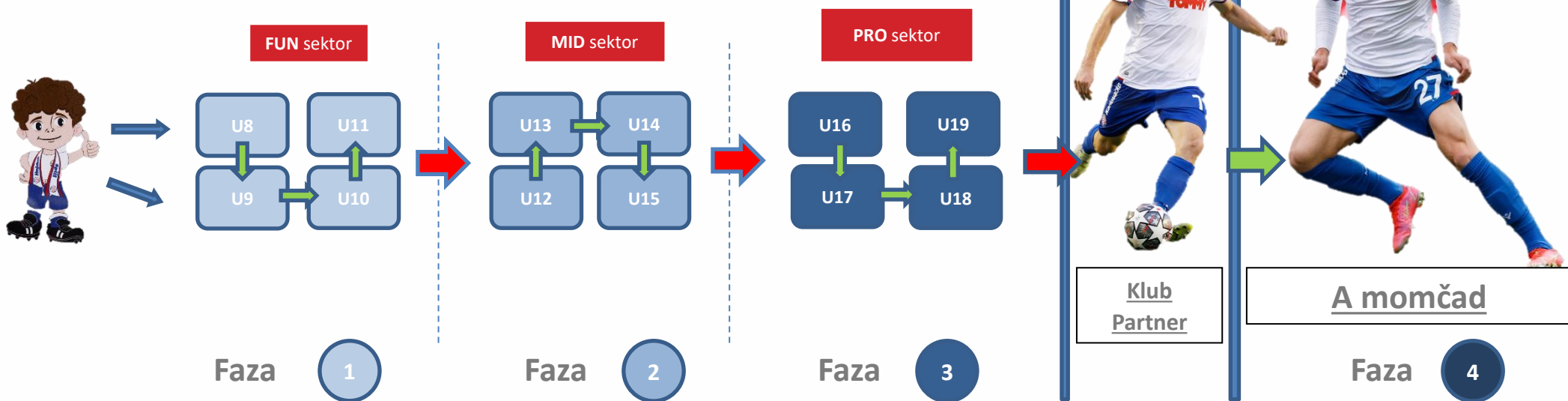
# RAZVOJ IGRAČA

AKADEMIJA HNK HAJDUK  
"LUKA KALITERNA"



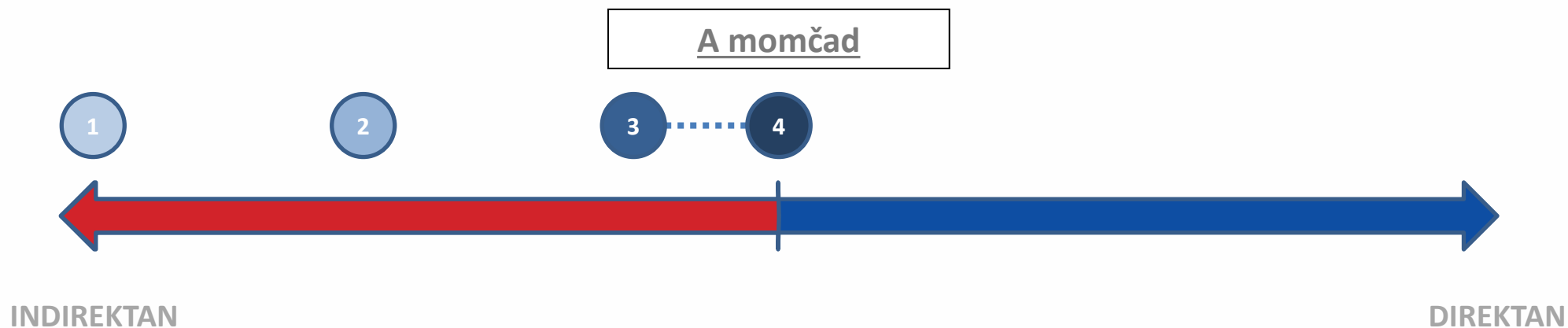
# RAZVOJ IGRAČA

AKADEMIJA HNK HAJDUK  
"LUKA KALITERNA"



# RAZVOJ IGRAČA

AKADEMIJA HNK HAJDUK  
"LUKA KALITERNA"



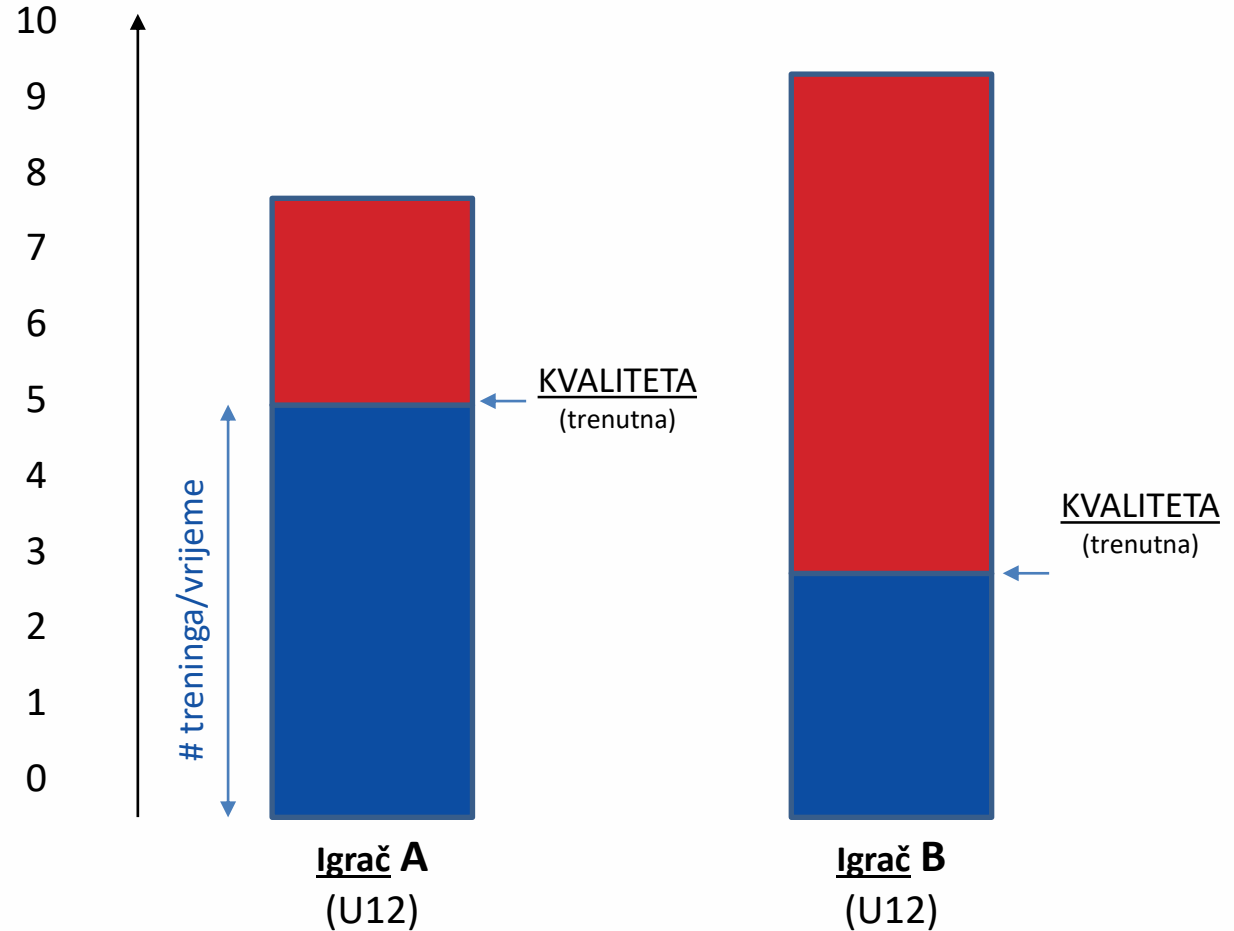
# RAZVOJ IGRAČA

AKADEMIJA HNK HAJDUK  
"LUKA KALITERNA"

POTENCIJAL



TALENT



# RAZVOJ IGRAČA

**AKADEMIJA HNK HAJDUK  
"LUKA KALITERNA"**

1. Dubrovnik
2. Neretva
3. Imotska krajina
4. Makarska rivijera
5. Otoci
6. Cetinska krajina
7. Šibenik - Zadar





# RAZRADA

## SPORTSKE STRATEGIJE KLUBA

Aktivnost	Odgovornosti	Rokovi
Finalizacija Hajdukove sportske / nogometne strategije	Sportski direktor	4Q 2021.
Proširivanje vanjskih pratećih i pomoćnih stručnih službi	Sportski direktor	4Q 2022.



# UNAPRJEĐENJE RADA

## AKADEMIJE HNK HAJDUK "LUKA KALITERNA"

Važnost Akademije proizlazi iz činjenice da manjak igrača iz vlastitog pogona rezultira povećanim rashodima uslijed potrebnih transfera, a koji predstavljaju financijski višestruko veće opterećenje na Klub od razvoja vlastitih igrača.

**Održivost Hajduka temelji se na igračima iz vlastitog omladinskog pogona** koji su razvijeni na stilu igre koje njeguje Klub te ljudskim vrijednostima koje zastupa lokalna zajednica.

Akademija mora biti nositelj **stvaranja zrelih, svestranih i kreativnih osobnosti Hajdukovih nogometaša** na kojima se temelje budući vrhunski rezultati.



## AKADEMIJA HNK HAJDUK "LUKA KALITERNA"



# UNAPRJEĐENJE RADA

**AKADEMIJE HNK HAJDUK "LUKA KALITERNA"**

- 1** **Razvoj stručnog trenerskog kadra Akademije i financijski planovi Akademije:**  
Osiguravanje budžeta za stipendiranje / sufinanciranje edukacija trenera
- 2** **Unaprjeđenje logistike Akademije:**  
Uspostava prakse sportsko-zdravstvenih analiza (snimanja, kineziološka testiranja, psihološke evaluacije itd.) u sklopu Akademije
- 3** **Suradnja s klubovima partnerima:**  
Razvoj partnerskih veza s klubovima u Hrvatskoj i regiji kako bi se pružile mogućnosti igračima da stasaju i razviju se njihove sposobnosti na posudbama

# UNAPRJEĐENJE RADA

**AKADEMIJE HNK HAJDUK "LUKA KALITERNA"**

Aktivnost	Odgovornosti	Rokovi
Izrada višegodišnjeg Plana i programa rada Akademije	Sportski direktor Voditelj Akademije Vanjski konzultanti/ eksperti	3Q 2022.
Izrada višegodišnjeg financijskog plana rada Akademije	Voditelj Akademije Uprava kluba	2Q 2022. - kontinuirano
Izbor i školovanje „domaćeg“ trenerskog kadra	Voditelj Akademije Sportski direktor	Kontinuirano
Razvoj i usavršavanje stručnog trenerskog kadra Akademije	Sportski direktor	Kontinuirano
Unaprjeđenje logistike Akademije	Voditelj Akademije	Kontinuirano
Razvoj skautinga Akademije	Skautska služba Voditelj Akademije	Kontinuirano
Strateška suradnja sa klubovima partnerima	Sportski direktor Voditelj Akademije	4Q 2021. - kontinuirano

# TRANSFORMACIJA

## ODJELA SKAUTINGA I ANALITIKE

Paralelno s razvojem vlastitih igrača, raste i potreba za kvalitetnim skautingom koji bi pronalaskom kvalitetnih igrača dopunio selekciju i podigao kvalitetu Hajdukovih momčadi – od prve seniorske ekipe do momčadi mlađih dobnih uzrasta u Akademiji.

Zadaća takvog skautinga je rano prepoznavanje nogometnih talenata na temelju statističko-analitičkih podloga, ali i podrška seniorskoj momčadi u pripremi za utakmice kroz analizu protivničkih momčadi kao cjeline i njihovih pojedinačnih igrača.



Da bi Odjel skautinga Kluba mogao kvalitetno funkcionirati, nužno je napraviti kombinaciju rada internih profesionalnih skauta (raspoređenih prema određenim teritorijalnim područjima i dobnim skupinama) i vanjskih skauta te osigurati adekvatne uvjete za rad.



Rad skauta trebao bi bit podržan uspostavom analitičke/statističke službe čim bi se stvorile pretpostavke detaljne analize i usporedbe igrača te investiranjem u softverska rješenja za uspješnije i kvalitetnije praćenje performansi igrača

# TRANSFORMACIJA

## ODJELA SKAUTINGA I ANALITIKE

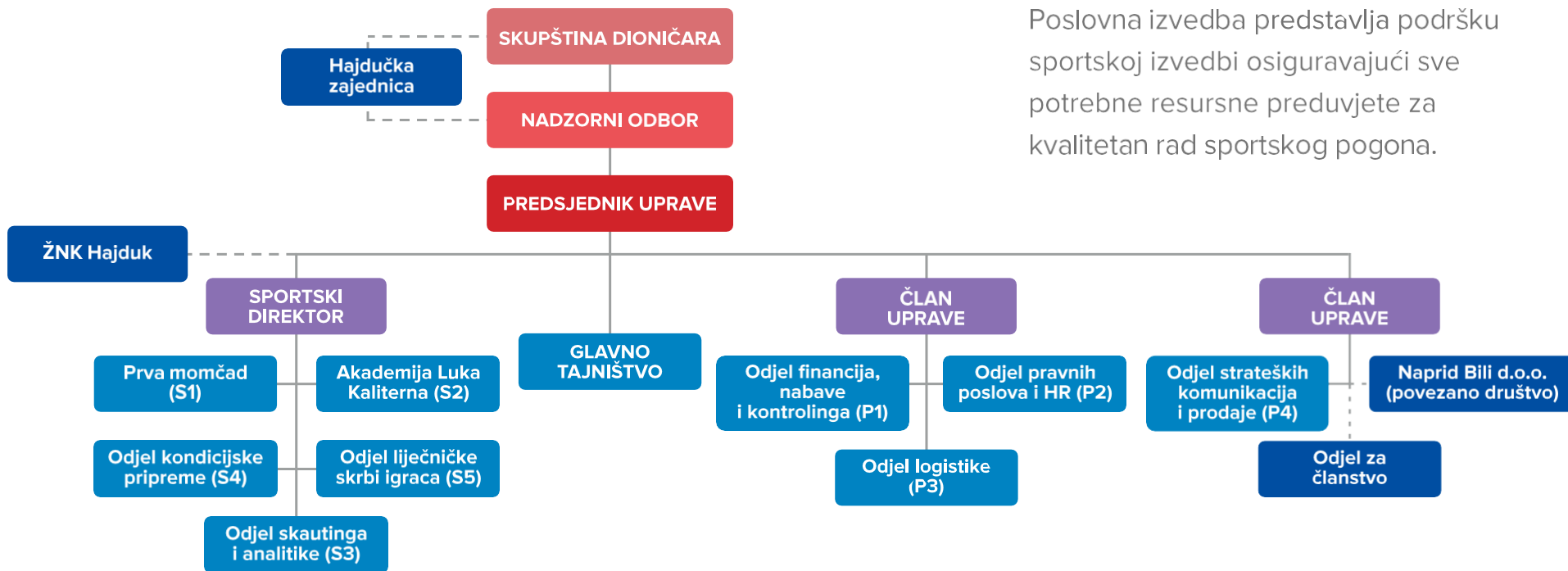
Aktivnost	Odgovornosti	Rokovi
Imenovati Glavnog skauta/voditelja skautske službe	Sportski direktor	4Q 2021.
Odrediti precizne financijske okvire i višegodišnje financijske planove rada skauting službe	Glavni skaut Uprava Kluba	1Q 2022. - kontinuirano
Odrediti jasne kriterije rada i uspješnosti vanjskih skauta i uspostaviti sustav budućeg stalnog zapošljavanja najuspješnijih vanjskih skauta	Glavni skaut	2Q 2022.
Unaprijediti procese rada Odjela skautinga i analize i osnažiti Odjel analitike jednim analitičarem	Glavni skaut	3Q 2022.
Edukacija internih i eksternih skauta	Glavni skaut Uprava Kluba	1Q 2023.

| POSLOVNA  
| IZVEDBA

# POSLOVNA IZVEDBA

Kao ishodišna točka poslovnog područja mogu se smatrati strateške, operativne i koordinacijske aktivnosti poslovanja Kluba te aktivnosti logističko-administrativnih funkcija podrške.

Poslovna izvedba predstavlja podršku sportskoj izvedbi osiguravajući sve potrebne resursne preduvjete za kvalitetan rad sportskog pogona.



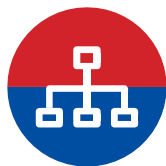


# KLJUČNI IZAZOVI

## Trenutno stanje

U posljednjih 10-ak godina uložen je ogroman napor brojnih Hajdukovih dionika iz sfere sportskih, navijačkih i poslovnih krugova kako bi se unaprijedila organizacija rada, infrastrukturni uvjeti i financijsko stanje Kluba.

Danas Klub ima jasne konture napredne organizacije u kojoj su uspostavljeni demokratski mehanizmi i transparentne prakse poslovanja.



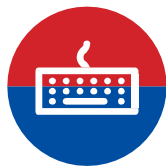
## Stabilnost vodstva i organizacija rada:

Stabilnost upravljačkih struktura i kontinuitet provedbe dugoročne vizije; Ostvarenje ambicioznih ciljeva zahtijeva izgradnju funkcionalne, učinkovite i moderne organizacije koja će se temeljiti na **stručnom kadru, jasnim zadaćama i individualnim odgovornostima.**



## Ograničenost infrastrukture:

Uslijed starosti i potrošenosti objekata, promjena sigurnosnih standarda, navika posjetitelja, a ponajprije ambicije kluba, trenutna **infrastruktura postoje sve veći uteg daljnjem razvoju Kluba.**



## Poslovni alati/tehnologije:

Kako bi pratio tržišne trendove i preferencije navijača, Klub treba nastavni **osuvremenjivanje poslovanja** kroz novih tehnoloških rješenja u prodaji i komunikaciji prema široj javnosti.

# STRATEŠKE SMJERNICE

## POSLOVNE IZVEDBE

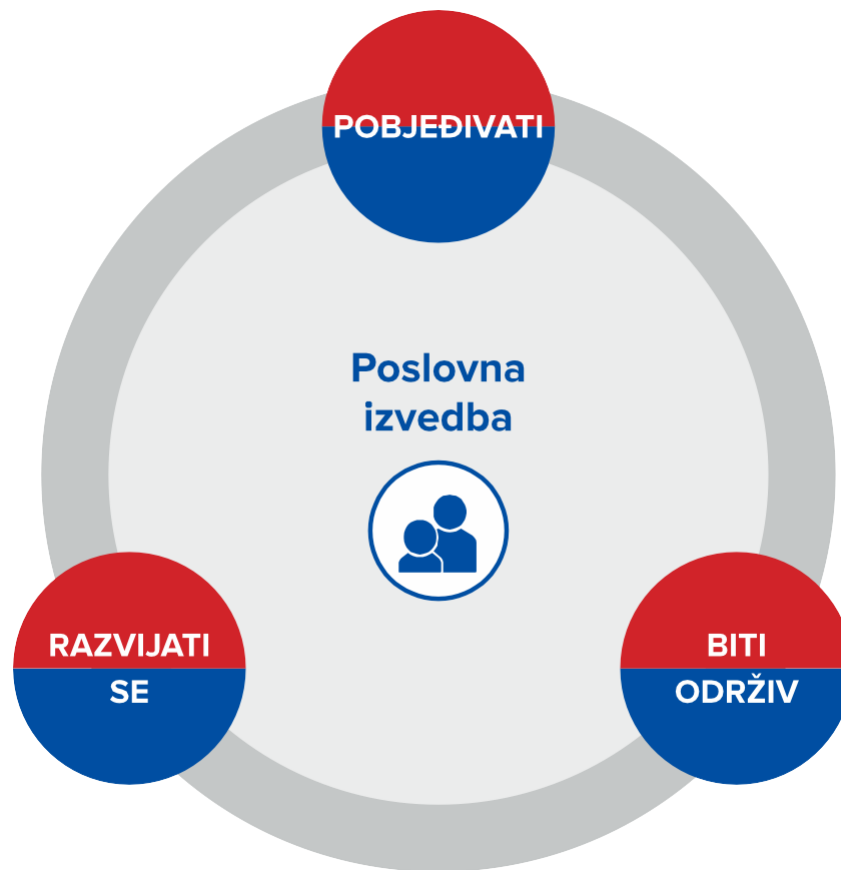
Kada je u pitanju pobjeđivanje izvan terena, iznimnu važnost ima poslovne dimenzije Kluba.

**Pobjedu definiramo kao težnju ka izvrsnosti u svim segmentima poslovnog djelovanja:**

razvoju organizacije rada, unaprjeđenju infrastrukture i integraciji novih tehnologija u poslovne procese.

U poslovnoj izvedbi, fokus strateške smjernice „razvijati se“ stavljammo na razvoj zaposlenika, kao i na unaprjeđenje cjelokupnog sustava organizacije rada prema modernim standardima i najboljim međunarodnim praksama.

U kontekstu poslovne podrške, „biti održiv“ za Hajduk znači kontinuirano razvijati bazu navijača i podupiratelja, kao temelja opstojnosti i stabilnosti Kluba.



# SPECIFIČNI CILJEVI

## POSLOVNE IZVEDBE



- 1** Unaprjeđenje infrastrukturnih uvjeta
- 2** Osnaživanje, modernizacija i digitalizacija strateških komunikacija i prodaje
- 3** Nadogradnja sustava organizacije rada i upravljanja radom u Klubu

# KLJUČNE INICIJATIVE

**ZA OSTVARENJE CILJEVA POSLOVNE IZVEDBE**



- 1** Nogometni kamp HNK Hajduk i infrastruktura oko stadiona
- 2** Hajduk Digital, prodajni asortiman, sponzorski prihodi
- 3** Nadogradnja sustava organiziranja rada

# NOGOMETNI KAMP

**HNK HAJDUK**

**Izgradnja novog nogometnog kampa koji bi uključivao terene i prateće objekte ključni je preduvjet za kvalitativni i kvantitativni iskorak Kluba.**

Hajduk u ovom trenutku raspolaže sa samo jednim trening igralištem sa prirodnom travom (hibrid) i jednim trening igralištem s umjetnom travom (na kojem se odigravaju i sve službene utakmice nižih uzrasta). Ta dva igrališta nikako nisu dovoljna za trening čak 14 dobnih momčadi, počevši od prve momčadi pa do mlađih početnika.



- 2 terena (za nastup i trening) s hibridnom/prirodnom travom (105x68 m)
- veliki prostor s prirodnom travom (141x122 m) mogućnost iscrtavanja na različite načine (za potrebe treninga) na tjednoj bazi
- multifunkcionalni teren s umjetnom travom (105x68 m) s mogućnost podjele na tri mala terena,
- uredski, terapijski i prezentacijski prostori (1200 m<sup>2</sup>)
- teretane i svlačionice te prostor za kineziološko testiranje (1250 m<sup>2</sup>)
- smještajni kapaciteti / hotel (2000 m<sup>2</sup>)
- tribine i ugostiteljski te medicinski prostor (1300 m<sup>2</sup>)
- prostor za komercijalne i logističke potrebe.

# SPORTSKA INFRASTRUKTURA

## OKO STADIONA

Neovisno o izgradnji Kampa, uređenje i proširenje infrastrukture oko stadiona neophodan je korak ka unaprjeđenju postojeće infrastrukture.

### Trenutno stanje

Trenutna stadionska infrastruktura obuhvaća:

- Glavni poljudski travnjak
- Dva terena za treninge (105x68 m) od kojih je jedan s umjetnim, a drugi s hibridnim travnjakom
- Dva pomoćna terena za trening mlađih uzrasta (60x40 m)

### Buduće stanje

Buduća bi stadionska infrastruktura obuhvaćala:

- Glavni poljudski travnjak
- Tri terena za treninge (105x68 m) sa hibridnim travnjakom
- Pomoćni teren za trening mlađih uzrasta (60x40 m)

Izgradnja infrastrukture osnova je za uspjeh Akademije i razvoj vlastitih mlađih dobnih uzrasta igrača, što prepoznaje i UEFA te dodjeljuje priznanja za najbolju praksu (engl. best practice):

Momčadi koje su u Europi i svijetu poznate po mladim momčadima i razvoju mlađih igrača, poput **Ajasa ili Benfice**, spomenuti su u kategoriji **najbolje prakse u mlađim dobnim kategorijama**;

**AZ Alkmaar** naveden kao **primjer dobre prakse u kategoriji Professional A**, koja se odnosi na kampove u kojima se mogu održavati pripreme i turniri seniorskih momčadi.

# NOGOMETNI KAMP

**HNK HAJDUK I INFRASTRUKTURA  
OKO STADIONA**

Aktivnost	Odgovornosti	Rokovi
Izrada tehničke dokumentacije projekta Kamp	Voditelj projekta Kamp	3Q 2022.
Osiguravanje financijskih uvjeta za realizaciju Kampa	Predsjednik Uprave Nadzorni odbor	2Q 2022. - kontinuirano
Ugovaranje izvođača	Voditelj projekta Kamp	3Q 2023.
Poboljšanje i proširenje infrastrukture oko stadiona	Predsjednik Uprave Odjel infrastrukture i logistike	4Q 2022.

# MARKETING I PRODAJA

## OSNAŽIVANJE, MODERNIZACIJA I DIGITALIZACIJA

Usljed brzog razvoja digitalnih tehnologija i pojave sve većeg broja medija te posebno društvenih mreža koje u realnom vremenu objavljuju informacije vezane uz HNK Hajduk, sve su veće potrebe za medijskim i marketinškim aktivnostima kroz inovativna digitalna rješenja kojima Klub brzo i učinkovito komunicira s javnošću kreirajući dodanu informacijsku i financijsku vrijednost.



### Daljnji razvoj Hajduk Digitala

Sveobuhvatna inicijativa koja obuhvaća

- razvoj i nadogradnja baze podataka;
- razvoj sveobuhvatne Hajduk aplikacije (ticketing, članstvo, loyalty program, vijesti, kupnja...);
- poboljšan web i webshop;
- Hajduk Digital TV;
- ulazak u gaming industriju preko esports platforme.



### Razvoj prodajne mreže

Izniman marketinški i prodajni potencijal postoji u iskorištavanju brenda Hajduka, a što se planira kapitalizirati:

- Ulaganjem u nove vlastite fan shop dućane u Hrvatskoj
- Uspostavom poslovne suradnje kroz partnerske dućane / franšize u Hrvatskoj i regiji (Slovenija i BiH)



### Jačanje suradnje sa sponzorima

Osim uobičajenih načina prodaje oglasnih površina, dodatni potencijal za povećanje sponzorskih prihoda nalazi se u kreiranju novih tematskih projekata koji bi bili osmišljeni za pojedine partnere.

Kampanje se mogu odnositi na ciljane skupine poput obitelji, mlade, turisti ili na specijalizirane teme, utakmice ili evente.



# MARKETING I PRODAJA

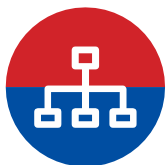
**OSNAŽIVANJE, MODERNIZACIJA I  
DIGITALIZACIJA**

Aktivnosti	Ciljevi	Rokovi
Hajduk Digital	Aplikacija Hajduk	1Q 2023.
	Hajduk web i webshop	2Q 2023.
	Hajduk Digital TV - monetizacija i unaprjeđenje TV sadržaja na platformi	3Q 2022.
	Esports gaming platforma	4Q 2022.
Širenje prodajne mreže i aktivnijeg prodajnog programa	Širenje prodajne mreže	2Q 2024.
	Proširenje iskustva postojeće ture Stadiona putem virtualne stvarnosti	4Q 2022.

# NADOGRADNJA

## SUSTAVA ORGANIZACIJE RADA

Inicijativom nadogradnje sustava organizacije rada želi se stvoriti optimalna organizacijska struktura s jasno definiranim ulogama i odgovornostima te pratećim sustavom upravljanja učinkom.



### Sistematizacija poslova:

Sistematizacijom se osigurava se pravilna i ravnomjerna podjela rada te optimalno korištenje stručnih i radnih sposobnosti zaposlenika.

U sklopu sistematizacije, posebnu pozornost potrebno je posvetiti temeljenim vrijednostima Kluba



### Uspostava novog sustava upravljanja učinkom i nagrađivanjem:

Upravljanje učinkom osigurava da svaki zaposlenik razumije svoju normu učinkovitosti te kakav se doprinos očekuje od njega na razini Kluba.

Sustav upravljanja učinkom ujedno je i preduvjet za uspostavu sustava nagrađivanja.



### Izrada trogodišnjih poslovnih planova svakog odjela:

U kojem će se detaljnije definirati potrebe odjela za zaposlenicima, plan budućih i status tekućih inicijativa;

Takav plan bio bi podrška odjelu financija u stvaranju srednjoročnog budžeta Kluba.

# NADOGRADNJA

## SUSTAVA ORGANIZACIJE RADA

Aktivnosti	Odgovornosti	Rokovi
Unaprjeđenje poslovnih procesa	Direktorica pravnih poslova i ljudskih resursa	3Q 2022
Sistematizacija poslova	Direktorica pravnih poslova i ljudskih resursa	3Q 2022
Digitalizacija poslovanja preko DMS sustava	Direktorica pravnih poslova i ljudskih resursa	3Q 2022
Uspostava novog sustava upravljanja učinkom i nagrađivanjem povezanim sa sistematizacijom poslovanja	Uprava Kluba; Direktorica pravnih poslova i ljudskih resursa	1Q 2022
Izrada trogodišnjeg poslovnog plana	Uprava Kluba; Direktorica pravnih poslova i ljudskih resursa	Kontinuirano
Obrazovanje i dodatno školovanje svih kadrova na svim hijerarhijskim razinama Kluba	Uprava Kluba; Direktorica pravnih poslova i ljudskih resursa	Kontinuirano

| FINANCIJSKA  
| IZVEDBA

# POČETNO STANJE



Nakon brojnih poslovnih i financijske neizvjesnosti, u posljednjih nekoliko godina HNK Hajduk je financijski stabilan klub.

Budžet se isplanira na razini 15-20 milijuna EUR, likvidnost je zadovoljavajuća, financijske obaveze su transparentne i nema novih „kostura“ koji bi opterećivali Klub, a rezultati poslovanja na kraju godine su pozitivni.



Strategija Kluba, kao i svaka njena pojedinačna odrednica, mora imati podlogu u financijskom planu Kluba.

Stoga je prilikom kreiranja strategije i pratećih provedbenih inicijativa za sljedećih 6 godina potrebno osvijestiti sve dionike Kluba da postavljanje ambicioznih ciljeva u kontekstu sportske i poslovne izvedbe, posljedično postavlja i vrlo zahtjevne financijske (budžetske) obaveze.

Zadaća financijske izvedbe je transparentno prati financijski status Kluba, prikazati potencijalne učinke sportskih i poslovnih planova na financijske pokazatelje i stabilnost poslovanja, te kroz uspostavu i praćenje financijskih pokazatelja omogućiti informirano donošenje odluka Uprave o svim značajnim investicijama Kluba.

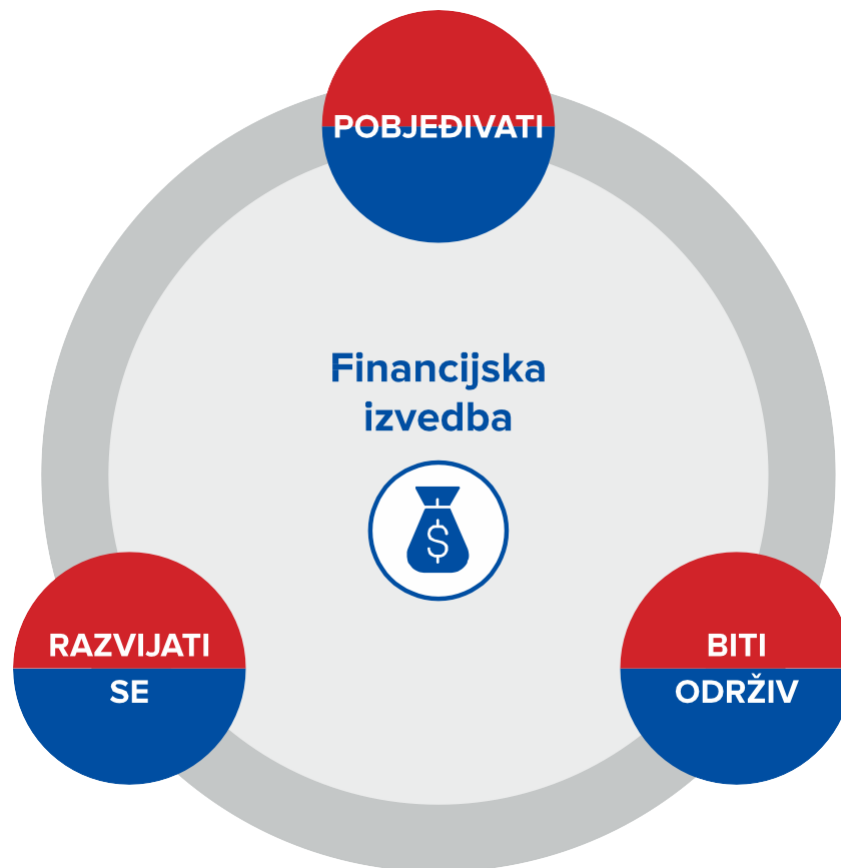
# STRATEŠKE SMJERNICE

## FINANCIJSKE IZVEDBE

Strateška smjernica „**pobjeđivati**“ u financijskoj izvedbi znači omogućiti **transparentan uvid u trenutno financijsko stanje radi donošenja pravovremenih odluka i osiguranja kontinuirane likvidnosti poslovanja Kluba.**

„**Razvijati se**“ u financijskoj izvedbi znači **kontinuirano unaprjeđivati financijsko planiranje kroz aktivno sudjelovanje svih odjela Kluba.**

U kontekstu financijske izvedbe, „**biti održiv**“ znači **uspostaviti i pratiti ključne financijske pokazatelje koji trebaju biti dodatni korektiv stabilnije financijske situacije u budućnosti.**



# SPECIFIČNI CILJEVI

## FINANCIJSKE IZVEDBE



1

Uspostava prakse srednjoročnog financijskog planiranja kojom se utvrđuje i nadzire sposobnost kluba da upravlja prihodima/rashodima te realizira strateške inicijative;

2

Uspostava ključnih pokazatelji uspješnosti (KPU) financijskog vođenja kluba

# KLJUČNE INICIJATIVE

## FINANCIJSKE IZVEDBE



1

Uspostava prakse srednjoročnog financijskog planiranja.

2

Uspostava ključnih pokazatelja uspješnosti



# USPOSTAVA PRAKSE

## SREDNJOROČNOG FINANCIJSKOG PLANIRANJA



HNK Hajduk do sada nije imao uspostavljenu praksu srednjoročnog (npr. trogodišnjeg / petogodišnjeg) financijskog planiranja koja je neophodna da bi se utvrdila financijska sposobnost Kluba za provedbu strateških inicijativa (za koje je obično potreban ciklus od 3-5 godina), odnosno ostvarenje strateških ciljeva.



Financijski model na kojemu bi se temeljio srednjoročni plan ne treba biti kompleksan, već treba biti prilagođen potrebama Kluba, mora biti povezan na strateške ciljeve Kluba odnosno reflektirati financijske potrebe strateških inicijativa te najvažnije, treba biti korišten i ažuriran na redovnoj osnovi.

Kao predložak za uspostavu iste poslužit će simulacija financijskog plana napravljena u sklopu izrade ove Strategije.



# PLAN

## **NASTUPA U EUROPI**

Sportski ciljevi ulazni su parametri za definiranje financijskih projekcija.

Sportske oscilacije rezultirat će i financijskim oscilacijama koje će biti potrebno amortizirati fleksibilnim upravljanjem prihodima i rashodima (posebice raspolaganjima i stjecanjima registracijama igrača).

# FINANCIJSKI

## KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

Navedeni financijski planovi zbog mnogo razloga u dinamičnom nogometnom svijetu mogu pasti, stoga je ključno uspostaviti jasan sustav i kriterije koji onemogućuju neodgovorno ili neadaptabilno upravljanje financijama. Izdvojili smo neke od ključnih pokazatelja uspješnosti koje se djelomično naslanjaju na UEFA-ine ciljeve zadane u financijskom fair play-u (FFP), dok su neke proizašle iz snaga i potencijala koje Hajduk ima.

1

Trogodišnji neto rezultat ne smije biti dug veći od 4 milijuna eura (bez amortizacija koncesije stadiona)

Postavlja jasne kriterije pred Upravu o odgovornom poslovanju, ali i stavlja naglasak na važnost kontinuiteta i ciklusa u kojem je potrebno promatrati određeni plan financiranja.

2

Izrada trogodišnjih poslovnih planova s realnim, optimističnim i pesimističnim scenarijem

Naslanja se na prvi cilj i daje važnost poslovnom kontinuitetu i srednjoročnom horizontu. Cilj je imati pripremljenu i jasnu situaciju ukoliko sportski rezultati ne opravdaju očekivanja ili planirane rezultate.

3

Omjer operativnih prihoda bez transfera u ukupnim приходima (60% u 2027.)

Kako je cilj i potreba Hajduka da što dulje zadrži mlade igrače, operativni prihodi moraju nužno rasti da bi se smanjio udio transfernih prihoda i mogla zadržati momčad.

4

Pokazatelji likvidnosti i solventnosti

Solventnost je ključna „briga” današnjeg Hajduka. Uspješno upravljanje novčanim tokovima zahtjev je UEFA-e, ali i zalog mira u Klubu koji omogućuje nesmetano obavljanje ključnih procesa.



**Deloitte.**

Hvala na pažnji.

STRATEGIJA  
HNK HAJDUK Š.d.d.  
2021. - 2027.

**SPLIT, 29.10.2021.**

