



***HNK Hajduk Split š.d.d.***

***Odjel za članstvo***

---

**STRATEŠKI PLAN RADA ZA 2013. GODINU**

Podnositelj:

Jasenko Ljubica  
Voditelj odjela članstva

Split, travanj, 2013.

**SADRŽAJ**

<b>1. UVODNA NOTA .....</b>	<b>3</b>
<b>2. NAZIV I NADLEŽNOST, DJELATNO VRIJEME I ORGANIZACIJSKA SHEMA ODJELA .....</b>	<b>3</b>
<b>3. FINANCIJSKA STRUKTURA POSLOVANJA ODJELA .....</b>	<b>7</b>
<b>4. FORMALIZACIJA ODNOSA SA DPH-a .....</b>	<b>8</b>
<b>5. PRAVILNIK O ORGANIZACIJI MANIFESTACIJE "BILA NOĆ HAJDUKA" .....</b>	<b>13</b>
<b>6. STRATEGIJA RAZVOJA NAVIJAČKE BAZE HNK HAJDUK š.d.d. ....</b>	<b>13</b>
<b>6.1 STRATEGIJA RAZVOJA ČLANSKE BAZE.....</b>	<b>13</b>
<b>6.2 STRATEGIJA RAZVOJA PRETPLATNIČKE BAZE .....</b>	<b>26</b>

## 1. UVODNA NOTA

Temeljem svog radnog angažmana u HNK Hajduk š.d.d. na radnom mjestu Voditelja Odjela Članstva, podnosim neobvezni strateški plan rada Odjela za razdoblje do kraja 2013. godine uz projekcije na naredna razdoblja. Ovaj dokument, slijedom navedenog, predstavlja presjek aktivnosti od kritičnog značaja za rad i funkcioniranje Odjela u budućim razdobljima kao i metodologiju kojom se planiraju implementirati navedene stavke. Slijedom toga, razvidno je da će za njegovu realizaciju biti potrebna podrška od strane najviših instanci Kluba (Uprave i Nadzornog Odbora) kao i adekvatan raspon ovlasti i odgovornosti od strane rukovoditelja Odjela jer će u protivnom realizacija Plana biti dijelom ili u cjelini dovedena u pitanje. Također, aktivnosti definirane u Planu podložne su promjenama sukladno procjeni/odluci viših instanci Kluba, dakle, Uprave i/li Nadzornog odbora. Vremenski interval izvođenja planskih aktivnosti podložan je stalnim promjenama poglavito iz razloga što će se većina istih obavljati simultano jedna s drugom u prvom redu iz razloga što situacija u Klubu, vezano za domenu rada Odjela, nameće promptan i neodgodiv rad na svim planiranim stavkama. Slijedom toga, vremenski interval izvođenja navedenih aktivnosti nije preciziran unutar ovog plana.

Također, da bi se bolje i preciznije shvatio karakter i potreba implementacije aktivnosti navedenih u ovom planu potrebno je prihvatiti činjenicu da je Odjel za članstvo vrlo specifičan obzirom na svoj radni fokus a što je rad s navijačima.

- To je jedini Odjel u Klubu koji ima direktan kontakt s navijačima
- jedna od njegovih funkcija je predstavljanje navijača pred Klubom kao i predstavljanje Kluba pred navijačima.

Temeljem toga u radu Odjela postoji mnoštvo specifičnosti koje se moraju poštivati da bi Odjel bio uspješan a koje su iznesene u okviru ovog plana.

## 2. NAZIV I NADLEŽNOST, DJELATNO VRIJEME I ORGANIZACIJSKA SHEMA ODJELA

### Analiza stanja

1. Aktualni naziv Odjela je Odjel za članstvo. Kao takav, jasno se referira na glavni fokus rada odjela. Međutim, u svom nazivu referira se na samo jedan dio problematike kojom se Odjel bavi pa valja razmisliti o reformulaciji naziva odjela a kako bi isti bio točniji i precizniji tj. relevantniji radnoj domeni Odjela.
2. Trenutno djelatno operativno vrijeme Odjela jest od 08,00 do 16,00 sati dakle 8 sati dnevno što, obzirom da se radi od ponedjeljka do petka, iznosi standardnih 40 radnih sati tjedno. Iznimka su dani kada se igraju domaće utakmice (većinom jedan dan svaki drugi vikend) a kada se s radom započinje ovisno o kolektivnom dogovoru unutar Kluba (cca nekoliko sati prije početka utakmice). Također, izmjene radnog vremena koristile su se u periodu pojačanog interesa tj. prodaje pretplata kada bi se broj radnih sati povećao i disperzirao tijekom dana u intervalu od maksimalno 09,30 do 19,00 sati.
3. U Odjelu je stalno zaposlena jedna osoba koja izvršava sve poslove administrativne naravi te nema izravnih ovlasti za donošenje strateških odluka. Po potrebi, primjerice u periodu prodaje pretplata, angažiraju se pomoćni djelatnici, većinom iz drugih radnih timova (porta i sl) ili studenti koji se plaćaju putem student servisa.
4. Prostorije Odjela su u derutnom i svakako ne-reprezentativnom stanju što je paradoks koji je razvidan u činjenici da se radi o Odjelu koji je u svakodnevnom direktnom kontaktu s navijačima a čije su službene prostorije istovremeno u najgorem stanju u Klubu.

### Planske i korektivne aktivnosti

**Ad 1.** Aktualni naziv Odjela reflektira samo dio njegove radne domene. Naziv je prikladan, ne zbunjuje, navijači i osobe kojima je Hajduk predmet interesa naviknute su na takav naziv Odjela ali isti je nepotpun. Dakle, obzirom da se Klub, kao i država u cjelini, okreće prema suvremenim Europskim vrijednostima, a što je započeto preoblikovanjem u š.d.d., optimalno rješenje jest da se naziv odjela uskladi s takvim tendencijama. U europskim pa i svjetskim sportskim klubovima vrhunske kvalitete i organizacijske razine, kada je riječ o suradnji klubova sa eksternim entitetima kojima su predmet interesa unutarnja zbivanja u Klubu, formiraju se odjeli koji se bave isključivo tim odnosima kao što je npr. Odjel za odnose s javnošću (Public Relations). Istom logikom zaključujemo da bi optimalan naziv predmetnog odjela, a obzirom na radnu domenu istog bio:

Odjel za odnose s navijačima (Supporter Relations Dpt).

Unutar tog naziv obuhvaćen je kompletan opseg rada Odjela neovisno o formalnoj strukturi navijača (DPH, NH, Torcida, individualni navijači) te je lako zaključiti da se odjel bavi i svim pitanjima vezanima uz predmetnu problematiku.

**Ad 2.** Djelatno vrijeme Odjela može ostati nepromijenjeno u razdobljima za koja nije predviđen pojačan interes navijača (tijekom čitave godine izuzev perioda prodaje pretplata, euro-utakmice i sl.). Analizom navika i životnog stila te materijalne moći navijača moguće je, međutim, izvući drugačiji zaključak. Takav zaključak fokusira se na činjenicu da je prosječan navijač Hajduka ipak zaposlen te radi standardnu tjednu i dnevnu satnicu što podrazumijeva da je narasploživiji u vremenu od 16 - 21 sat (cca). Slijedom toga, logički se nameće potreba kreiranja dvokratnog dnevnog radnog vremena u jutarnjim / ranim-poslijepodnevnim te kasnim-poslijepodnevnim / večernjim satima a u cilju maksimalizacije dostupnosti Odjela i djelatnika navijačima. Ipak, iako nisu provedena adekvatna istraživanja, dosadašnje iskustvo pokazuje da za takvo radno vrijeme, u ovom trenutku, nema potrebe jer interes navijača, za sada, nije adekvatan za takvu radnu satnicu izuzev u periodu pojačanog interesa.

Periodi pojačanog interesa su period prodaje pretplata te razdoblje u kojem se odigravaju europske utakmice, dakle period od početka lipnja do kraja srpnja kada je potrebno korigirati radno vrijeme. Dosadašnja satnica izgledala je kako slijedi:

- Ponedjeljak: 13,00 – 19,00 sati
- Utorak – Petak: 9,30 – 18,00 sati
- Subota: 10,00 – 14,00 sati

Obzirom na ranije utvrđenu činjenicu o standardiziranom radnom vremenu od 08,00 sati, u periodima od povećanog interesa radno vrijeme će također počinjati u 08,00 sati i trajati do 20,00 sati. Ovdje je bitno napomenuti da će stalno zaposleni djelatnici biti prisutni unutar standardnog radnog vremena (08,00-16,00h) dok će ostatak radnog (kao i dio standardnog) vremena biti angažirani pomoćni radnici dok će stalno zaposleni biti na raspolaganju sukladno dogovoru (izvan standardnog radnog vremena).

Rad vikendom prakticira se u danima odigravanja službenih utakmica u iznosu od 5 sati (prije očetka utakmice) što može ostati na snazi uz uvjet da se u tjednu u kojem se odigrava službena utakmica radno vrijeme od ponedjeljka do petka prilagodi na način da se odradi 35 radnih sati koji će zajedno sa 5 sati na dan odigravanja utakmice činiti 40 radnih sati tjedno.

Voditelj Odjela samostalno definira svoje radno vrijeme preuzimajući pritom punu odgovornost za eventualne poteškoće u radu odjela proizašle iz loše determiniranog radnog vremena.

**Ad 3.** Postojeća organizacijska struktura u kojoj jedna osoba vrši administrativne a jedna (voditelj) strateške i administrativne aktivnosti za sada je prikladna no paralelno s povećanjem broja navijača (članova, pretplatnika sukladno Strategiji razvoja članstva) pojaviti će se potreba za korekcijama u vidu osnaživanja radnog tima novim djelatnicima. Također, član tima je i osoba koja je angažirana na pola radnog vremena putem ugovora o djelu a obavlja poslove software-skog oblikovanja baze podataka Odjela. Intencija je da kada se dođe do razine potrebne za samostalno vođenje i administriranje baza podataka, potrebe za daljnjim angažmanom te osobe više neće biti iako se ista (Ivan Firić) pokazala vrijednim članom tima. U radu odjela sudjeluju i studenti koji se angažiraju na projektnom principu, sukladno trenutnim potrebama (Call Centar, ažuriranje baze podataka i sl.) te su angažirani putem student servisa.

**Ad 4.** Potrebno je raditi na što hitnijem preseljenju u nove prostorije koje su predviđene u sadašnjem prostoru tzv. Ruže vjetrova, sukladno financijskim mogućnostima. Pri tome treba naglasiti činjenicu da se stav kluba u odnosu na navijače reflektira u njegovom odnosu prema njima a izgled službenih prostorija Odjela za odnose sa navijačima jedan je od indikatora tog stava. Također, isti Odjel je jedinstven u Klubu sukladno činjenici da je u stalnom i direktnom kontaktu s navijačima što je još jedna stavka koja upućuje na što urgentnije rješavanje ovog problema.

Tabela 1. Pregled stanja Odjela i planskih aktivnosti

STAVKA	TREKUTNO STANJE	KOREKTIVA	NAPOMENA
Naziv Odjela	Odjel za članstvo	Odjel za odnose s navijačima	
Prostorije Odjela	Derutno i nije na razini Kluba	Preseljenje u renovirani prostor tzv. Ruže vjetrova	U što je moguće kraćem roku, poželjno prije početka prodaje pretplata
Nadležnost Odjela	Svi poslovi vezani uz članove, pretplatnike i navijače	nema	
Djelatno vrijeme	08,00 – 16,00 h	nema	
Djelatno vrijeme u periodu pojačanog interesa	09,30 – 19,00 h	08,00 – 20,00 h	
Broj stalno zaposlenih	2+1	2	Nakon autonomizacije vođenja i administriranja baza podataka
Broj zaposlenih u periodu pojačanog interesa	2+2	nema	Sukladno procjeni inteziteta interesa i stupnju tehničke opremljenosti odjela

### 3. FINANCIJSKA STRUKTURA POSLOVANJA ODJELA

#### Analiza stanja

Analiza stanja financijske strukture i toka poslovanja Odjela temelji se isključivo na dostupnim podacima a isti su:

- Izvještaj Odjela računovodstva o prihodima i rashodima Odjela za članstvo u razdoblju od 2009. do 2012. godine (tabela 2.)
- Informacije dobivene na kolegijalnoj osnovi (Laura Visković, Tonči Jelavić, Milan Prgomet)

Slijedom navedenog može se zaključiti da je analiza stanja utemeljena na nepotpunim podacima te je temeljem toga manjkava a zaključci i prijedlozi korektiva nepotpuni. Također, budući da je donošenje strateških odluka iz domene financijskog managementa izvan ovlasti predmetnog Odjela navedene projekcije imaju isključivo informativno-administrativan karakter.

Tabela 2. Pregled prihoda i rashoda Odjela za članstvo 2010./12. godine

	Prihod od pretplata	% +/-	Prihod od članarina (DPH)	% +/-	Prihod od članarina (NH)	% +/-	Trošak od članarina (NH)	Neto plaće djelatnika (godišnje, kn)
<b>2010</b>	1.038.094,52		189.206,03					Podaci nedostupni
<b>2011</b>	3.915,870,00	+277,22	154.791,63	-18,19	673.455,29		333,345,83	Podaci nedostupni
<b>2012</b>	1.540.817,29	-60,65	19.544,79	87,37	265,490,15	-60,58	49.572,45	150000.00
<b>TOTAL</b>	7.426.249,33		371.016,91		938.945,44		382.918,28	150000.00

Izvor: izradio voditelj financija

Iz tabele je lako zaključiti da se prihodovna struktura odjela dijeli na *prihode od članarina i prihode od pretplata*. Također, prihodi od članarina dijele se, nadalje na *prihode od članarina iz baze DPH te baze NH*. Odjel također obavlja djelatnosti *prodaje na malo različitih artikala (kalendari i sl)* za koje do trenutka izrade ovog plana nisam akvirirao potrebne financijske podatke (spadaju u domenu rada drugog odjela).

Zanimljivo je, nadalje, primjetiti dinamiku prihoda od članstva koja najveće vrijednosti doseže u 2011. godini zbog artikulacije i implementacije projekta navijačkog upravljanja Klubom putem izbora NO od strane udruge NH.

100. jubilej Hajduka i utakmica s Barcelonom direktno se odrazila i na visinu prihoda od pretplata (predmetna utakmica je bila uključena u pretplatu). Dakle rezime kretanja



prihoda od pretplata je rast od skoro 300% do kraja 2011. godine (iz gore navedenih razloga) nakon čega se bilježi snažan pad prihoda u svim segmentima čemu razloge možemo naći u nezadovoljstvu navijača igrom i rezultatima prve momčadi kao i nedavnim događanjima oko Kluba.

Sa aspekta baze navijača, DPH-a su ostvarila početni pad u odnosu na 2010. godinu što je rezultat učlanjivanja navijača preko udruge NH zbog sudjelovanja u izboru NO Kluba, te značajan rast u 2012. godini što ukazuje na važnu ulogu koju te udruge imaju u doprinosu prihodovnom segmentu rada Odjela. Prihodi od članstva putem Udruge NH ostvaruju značajnu brojku u 2011. godini (transfer upravljačkih ovlasti od strane Grada na navijače) koji pada za cca 60% u 2012. godini što ukazuje na *neaktivnost te udruge u održavanju i povećanju broja članova*. Iako je to bazična i ugovorna odgovornost Odjela, sukladno Statutu udruge NH ista je stavka uz model upravljanja Klubom, temeljni posao Udruge kojeg bi trebala obavljati u suradnji s Klubom. Međutim, zbog nedostatka odgovorne osobe u Klubu koja bi rukovodila takvim procesom trenutno stanje je logično i nije iznenađujuće.

### **Planske i korektivne aktivnosti**

U prvom redu treba raditi na tome da Odjel raspolaže *potpunim i nedvosmislenim financijskim podacima* vezanim uz cjelokupan rad Odjela kako bi na temelju tih podataka bio u stanju *uredno i ažurno pratiti i voditi financijsko poslovanje u budućnosti, unutar svojih ovlasti* (raspon ovlasti odjela ne obuhvaća, primjerice, samostalno definiranje visine plaća djelatnika pa je sukladno tome ta stavka izostavljena iz detaljnije obrade a podaci navedeni u tablici imaju informativan karakter i nisu precizni). Nadalje, metodologija vezana za rad na razvoju navijačkih baza u domeni članstva i pretplata detaljno je razrađena unutar Strategija razvoja članstva i pretplatnika.

## **4. FORMALIZACIJA ODNOSA SA UDRUGAMA DPH-a**

### **Analiza stanja**

1. U ovom trenutku postoji 28 udruga DPH-a od kojih 4 ima status Povjereništva. Također, u ovom trenutku još se u 5 mjesta unutar i izvan RH provode aktivnosti vezano za formalno-pravno konstituiranje novih DPH-a (Vukovar, Kosovo, Pula, Rovinj, Karlovac). Detaljnija analiza kretanja broja i geografske disperzije DPH-a kroz povijest nije moguća zbog nedostatka mehanizama praćenja i nadzora tih parametara u prošlosti izuzev u prošlih 5 godina od kada Klub vodi navijačku bazu podataka. Isto tako, na razini Kluba je dogovoreno ukidanje svih Povjereništava uz udругu Društva prijatelja Hajduka kao jedinu moguću formalno-pravnu varijantu.
2. DPH-a imaju tradicionalnu ulogu starteških partnera Hajduka od ključne važnosti u, između ostalih funkcija koje imaju, razvoju navijačke kulture kluba kao i brojnosti navijača na prostorima RH ali i izvan nje.

3. Izvan granica RH za sada postoji 4 udruge DPH (Kupres, Mostar, Drinovci-Grude i Tivat). Njihov razvoj u smislu brojnosti, organizacijske strukture i funkcionalnosti planiran je u okviru strategije razvoja članstva (dalje u dokumentu).
4. Formalizacija odnosa Hajduka i udruga DPH-a predviđena je u obliku kreiranja i potpisivanja Ugovora o suradnji između HNK Hajduk i DPH prvenstveno zbog statusa Kluba kao š.d.d. te unapređenja odnosa sa DPH te je, slijedom toga, izrađen draft ugovora koji je dostavljen svim DPH-ima na evaluaciju. Nakon nekoliko sastanaka i otklanjanja početnog otpora, većina DPH-a ne vidi konkretnije prepreke na putu za potpisivanje istog dok onih koji ga izričito odbijaju potpisati ima tek nekolicina (DPH: Zagreb, Osijek), no iste udruge su, nakon konzultacija sa Voditeljem Odjela za članstvo, NO-om (prof. Koceić) i Predsjednikom Uprave, pristale biti potpisnice.
5. Temeljne prepreke koje ističu DPH-a odnose se na ukidanje tradicionalnih povlastica koje su DPH koristila i to u obliku određenog broja besplatnih karata te donacija u suvenirima i ostaloj robi sukladno potrebama DPH vezano za njihov rad na povećanju broja članova, organizaciji manifestacije Bila Noć i sl.
6. Problemi u odnosima između Kluba i pojedinih DPH zabilježeni su i u obliku neovlaštene izrade i objave različitih promidžbenih materijala sa Hajdukovim znakovljem (kalendar sa golim djevojkama, DPH Osijek) te poglavito u domeni organizacije manifestacije "Bila Noć Hajduka".
7. Iz gore navedenih razloga na razini kluba je dogovorena izrada Pravilnika o organizaciji manifestacije Bila Noć Hajduka a zbog otklanjanja devijacija pri organizaciji istog te posljedično i narušavanja odnosa između kluba i pojedinih DPH-a a što je rezultiralo i bojkotom sastanka Uprave i NO Hajduka sa navijačima održanog u veljači od strane pojedinih DPH-a.
8. U kategoriju "ostalih problema" koje određena DPH-a navode ističu se visina članarine te obveza plaćanja upisnine kao i ukidanje obiteljskih članarina. Također, problematičnom je okarakterizirano rješenje kojem Hajduk 20% od svake prodane članarine donira DPH-a u suvenirima a ne u novcu.
9. Konkretni prijedlozi od strane DPH su bili i oni koji su se odnosili na samostalnu brigu o obnovi članstva za članove s njihovih područja (samostalna distribucija uplatnica i naplata članarina) te na moгуćnost zaduživanja ulaznica za utakmice te prodaju istih navijačima unutar njihovih lokalnih zajednica (u kojima dotično društvo DPH djeluje).

### **Korektivne aktivnosti**

**Ad 1.** Strategija razvoja DPH-a unutar i izvan granica RH rastumačena je u okviru Strategija razvoja članstva (dalje u dokumentu).

**Ad 2.** Udruge DPH-a nastavljaju svoj rad kao jedna od tri velika navijačka entiteta (DPH, NH, Torcida) tj. kao sustav koji funkcionira neovisno o nadzornim odborima, upravama ili ljudima u klubu koji će biti zaduženi za suradnju s udrugama.

**Ad 3.** Strategija razvoja DPH-a unutar i izvan granica RH rastumačena je u okviru Strategija razvoja članstva (dalje u dokumentu).

**Ad 4.** Prije same formalizacije odnosa između Hajduka i DPH potrebno je da se na razini Kluba definira službeni stav Hajduka prema DPH-a. Taj stav mora jasno i nedvosmisleno artikulirati što za Hajduk predstavljaju DPH-a te koliko im tradicijsku i funkcionalnu važnost Hajduk pridaje. Na tim stavovima treba se temeljiti ugovor o suradnji između Hajduka i DPH. Slijedom toga, prijedlog ugovora koji je prethodno već dostavljen DPH-ima svrhovito je revidirati na način da:

- Paralelno s radom na finalizaciji i potpisivanju Ugovora izrađivati Pravilnik te ga naknadno iskomunicirati sa DPH-ima, usuglasiti i potpisati zaključno do srpnja (2013.) kada tradicionalno otpočinje organizacija prve "Bile noći" u novoj sezoni (Ston).
- Osvježiti zastarjele stavke unutar predloženog drafta Ugovora (individualizacija zaglavlja za svaku udrugu, kontakt podaci, odgovorne osobe i sl. primjerice, čl.3st.3)

**Ad 5.** Razmotriti izradu i implementaciju "Instituta besplatnih karata" kao dokumenta unutar kojega će se definirati tko, kada i pod kojim uvjetima ostvaruje pravo na besplatne ulaznice. Takav Institut treba unijeti u statut Kluba te ga javno objaviti u cilju neutralizacije bilo kakvih budućih sporenja oko predmetne problematike.

**Ad 6./7.** Rješenje putem izrade i primjene Ugovora i Pravilnika o organizaciji manifestacije "Bila Noć Hajduka".

**Ad 8/9.** Unutar konzultacija Odjela za članstvo, Uprave i NO-a donijeti odluku o navedenim stavkama uzimajući u obzir sve moguće scenarije i efekte pojedinih odluka te njihov utjecaj na sve poslove iz relevantnih domena rada Kluba. Osobno smatram da bi zbog mogućeg pozitivnog utjecaja na administrativnu efikasnost (kašnjenje uplatnica, kašnjenje dostave iskaznica i sl), razvoj članstva i maksimizaciju financijsko-prihodovnog efekta, bilo svrhovito dopustiti DPH-ima samostalno vođenje brige o naplati i obnovi članstva za članove koji pripadaju datom DPH kao što bi bilo svrhovito omogućiti zaduživanje i prodaju ograničenog broja ulaznica zbog povećanja posjećenosti utakmica a time i jačeg financijskog efekta. Obje aktivnosti provodile bi se uz, jasno, nadzor HNK Hajduk.

### **Planske aktivnosti**

1. Izrada Pravilnika o organizaciji manifestacije Bila Noć Hajduka
2. Obaviti konzultacije između Voditelja Odjela članstva, Predsjednika Uprave i člana NO zaduženog za članstvo i definirati stav Kluba prema svim spornim stavkama Ugovora (temeljem dosadašnjih iskustava i primjedbi DPH-a, sukladno potrebi)

3. Uputiti poziv za sastanak sa svim DPH-a koji će sadržavati termin sastanka, dnevni red i ostale bitne stavke.
4. Iskoristiti prolazak u finale Kupa za održavanje svečanog sastanka / sjednice sa DPH odnosno svečanog potpisivanja ugovora iz logističkih razloga ili isti održati u drugom terminu (objava Pravilnika, prezentacija strateškog plana rada i dr.)
5. Kreirati i održavati tradiciju održavanja (svečanih i radnih) sastanaka sa DPH-ima (na godišnjoj i/li polugodišnjoj razini) u cilju otklanjanja do sada zapaženih nesporazuma, nesuglasica i poteškoća kao i definiranja smjerova budućih djelovanja
6. Konstantno raditi na razvoju odnosa Hajduka i DPH-a kao strateškog multifunkcionalnog partnerstva
7. Nastaviti sa procesom pretvorbe Povjerenstava u DPH
8. Osposobljavanje i vođenje baza podataka na način da je u svakom trenutku moguće izvršiti analitiku vezano za DPH (broj članova, geografska disperzija, presjek aktivnosti i sl.) a zbog ažurnijeg i kvalitetnijeg upravljanja odnosom Hajduk-DPH.

Tabela 3. Pregled aktualnog stanja, korektivnih i planskih aktivnosti u domeni odnosa HNK Hajduk š.d.d. i udruga DPH-a

STAVKA	TREKUTNO STANJE	KOREKTIV	PLANSKA AKTIVNOST	NAPOMENA
Broj DPH-a - RH	28	Kontinuiran razvoj	Kontinuiran razvoj	Sukladno <u>Strategiji razvoja članstva</u>
Broj DPH - inozemstvo	0	Kontinuiran razvoj	Kontinuiran razvoj	Sukladno Strategiji razvoja članstva
Broj Povjerenstava	4	0	ukidanje Povjerenstava	Sukladno odluci Kluba
Formalizacija odnosa HNK Hajduk - DPH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatak <u>službenog stava Hajduka o važnosti i funkcionalnosti DPH za rad kluba</u></li> <li>• Problemi u <u>komunikaciji NH-DPH</u></li> <li>• Problemi u <u>komunikaciji Hajduk-DPH</u></li> <li>• <u>Nepotpun i nepotpisan ugovor o suradnji (draft)</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiranje službenog stava kluba o važnosti i funkcionalnosti DPH za rad Kluba</li> <li>• <u>Izrada Pravilnika (Bila Noć)</u></li> <li>• Opcija izrade i implementacije <u>"Instituta besplatnih ulaznica"</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Poziv Udrugama DPH</u> za (svečani/radni) sastanak: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Predstavljanje Voditelja članstva (opcionalno)</li> <li>- Prezentacija strateškog plana rada Odjela (opcionalno)</li> <li>- Prezentacija novog ugovora</li> <li>- Prezentacija Pravilnika (bila Noć)</li> <li>- Svečano potpisivanje Ugovora</li> </ul> </li> <li>• razmotriti <u>opciju samostalnog vođenja i naplate članstva</u> od strane DPH uz nadzor i evidenciju HNK Hajduk</li> <li>• razmotriti <u>opciju zaduživanja i prodaje ograničenog broja ulaznica za domaće utakmice</u> od strane DPH uz nadzor HNK Hajduk</li> </ul>	Iskoristiti prolazak Hajduka u finale Kupa za termin sastanka zbog logističkih i praktičnih razloga ili isti organizirati u drugom terminu
Razvoj odnosa Hajduk - DPH	Nema strategije	Implementacija dijela Strategije razvoja članstva koja se	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stvaranje i održavanje <u>tradicije godišnjih sastanaka Hajduka i udruga DPH</u> retroaktivne i proaktivne naravi</li> </ul>	Rad na svim poslovima vezanim za odnose između HNK Hajduk Split š.d.d. i udruga DPH-a

		odnosi na DPH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izrada i implementacija <u>Strategije razvoja odnosa hajduk-DPH</u></li> <li>• <u>Osposobljavanje i vođenje baza podataka</u> na način da je u svakom trenutku moguće izvršiti <u>analitiku vezano za DPH (dinamika broja članova, geografska disperzija, presjek aktivnosti i sl.)</u></li> </ul>	trebao bi biti zajednički i surađujući zbog pravovremenog otklanjanja eventualnih poteškoća
--	--	---------------	---	---

## 5. PRAVILNIK O ORGANIZACIJI MANIFESTACIJE "BILA NOĆ HAJDUKA"

Zbog nedostatka raspoloživog vremena, prijedlog Pravilnika o organizaciji manifestacije "Bila noć Hajduka" još uvijek nije spreman za podnošenje. Voditelj odjela članstva, koji je uzeo izradu predmetnog pravilnika za osobnu odgovornost, garantira njegovu izradu i podnošenje zaključno do kraja svibnja 2013. godine.

## 6. STRATEGIJA RAZVOJA NAVIJAČKE BAZE HNK HAJDUK š.d.d.

### 6.1 STRATEGIJA RAZVOJA ČLANSTVA

#### ***Analiza stanja***

Provedena analiza stanja ukazuje na ključan podatak da se sve do 2008. godine nije vodila a time ni ažurirala nikakva baza podataka o članovima HNK Hajduk. Te godine tvrtka Princ izradila je i instalirala software "knjiga članova" u Odjelu za članstvo te je putem istog vođena evidencija o članovima Hajduka. 2011. godine angažirana je tvrtka Dekod zbog omogućavanja učlanjivanja preko web-a poradi maksimizacije broja članova vezano za projekt Naš Hajduk.

Isto tako, iako kreirana, baza podataka vodila se na nežuran i neuredan način što je rezultiralo kaotičnim stanjem u samoj bazi. Temeljni problemi, a koji se još uvijek otklanjaju, bili su neuredan i netočan unos podataka (primjerice, netočni brojevi telefona/mobitela, adresa i drugih kontakt podataka), ponavljanje istih podataka (ime i prezime člana, adresa...) i slični slučajevi. Ipak, nakon prve faze "čišćenja" podataka, moguće je izvući određene zaključke.

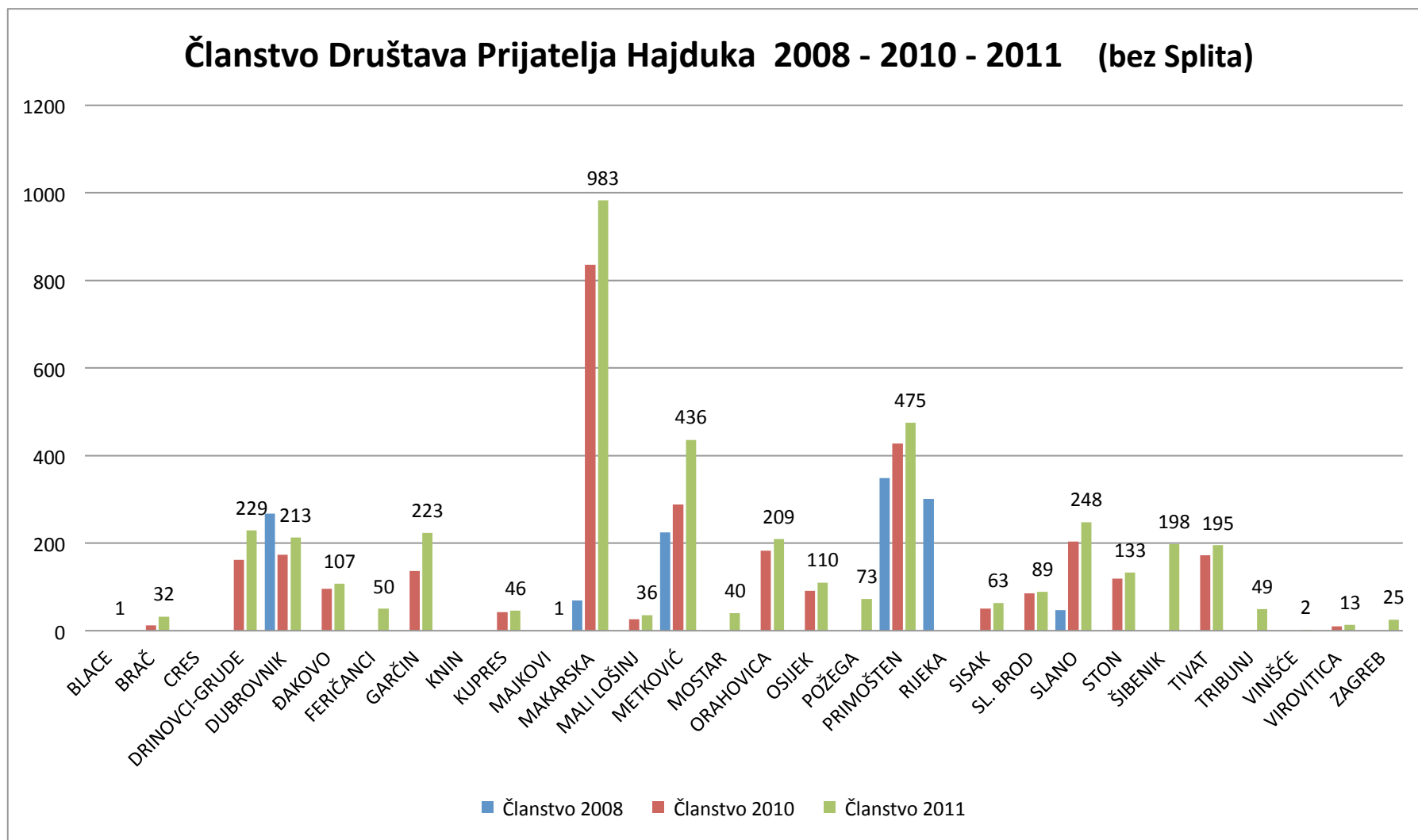
U prvome redu, članstvo treba razgraničiti na dva osnovna pojma a to su DPH i Udruga Naš Hajduk. Sva učlanjivanja izvršavaju se preko jedne od tih dvaju baza i to preko DPH od kada Hajduk posjeduje i vodi bazu podataka (2008.) a preko NH od 2011. godine od kada udruga postoji (svi članovi NH su i članovi DPH i obratno). Također, zbog nedostatka software-skih kao i hardware-skih mogućnosti putem kojih bi Hajduk mogao samostalno voditi vlastitu bazu podataka, za neke stavke (kompletnu analitiku kretanja broja članova po svim bazama i sl) mora angažirati tvrtku Dekod koja za Hajduk odrađuje poslove vođenja (dijela) baza podataka. Takvo pružanje za rad neophodnih informacija ista tvrtka Hajduku naplaćuje što stvara dodatno financijsko opterećenje. Također, iste podatke treba čekati i po nekoliko dana što stvara probleme u normalnom funkcioniranju odjela poglavito u smislu pravovremenih reakcija i korekcija te opće ažurnosti. Usprkos tim problemima analiza kretanja broja članova HNK Hajduk u razdoblju od 2008. godine od kada se vodi baza do danas izgleda približno ovako:

a) DPH

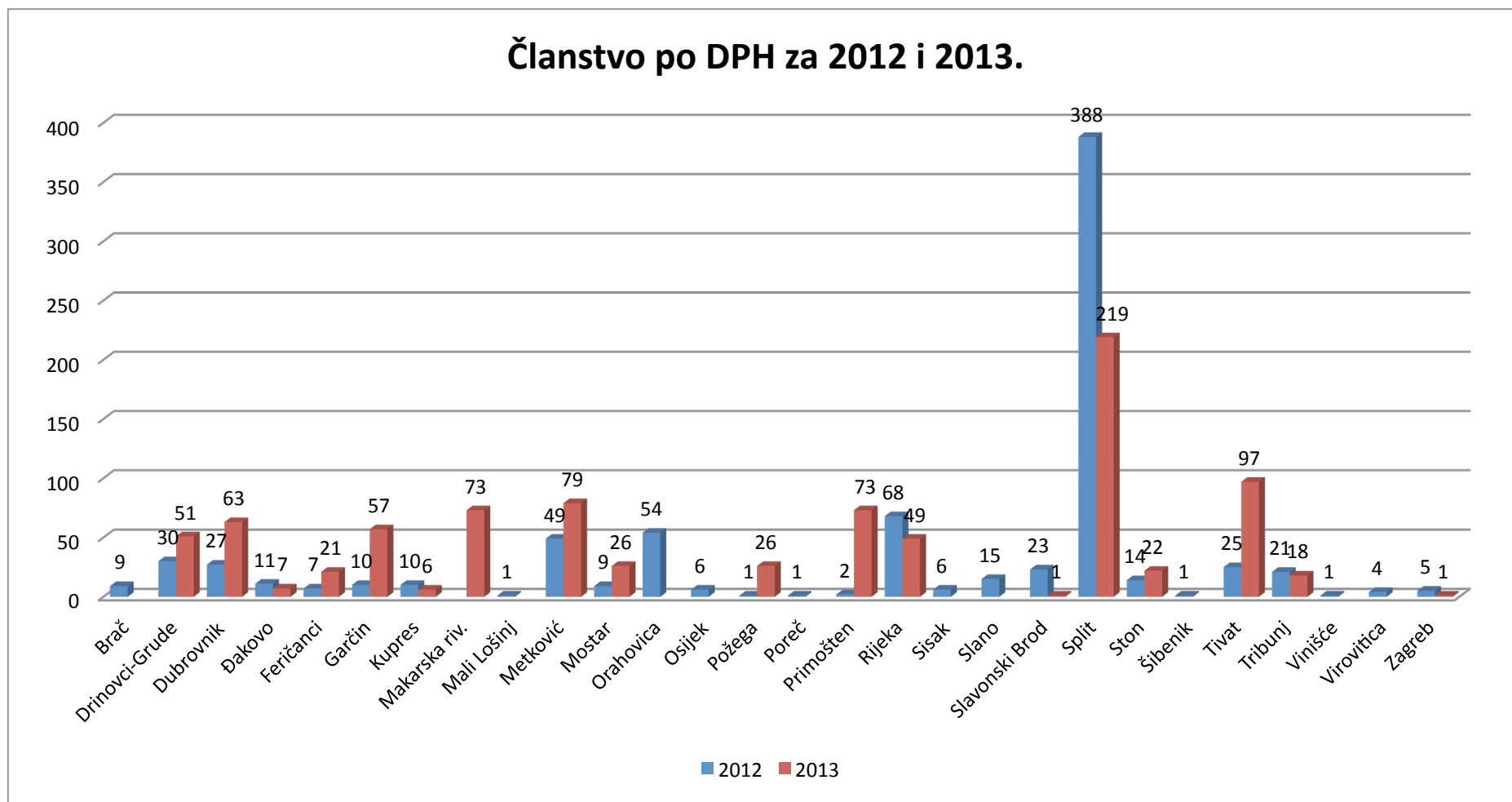
Jedna od funkcija DPH-a jest i rad na porastu broja članova odnosno razvoju navijačke baze. Također, važno je istaknuti da je učlanjenje u Hajduk do osnivanja udruge Naš Hajduk bilo moguće isključivo preko DPH-a, a svi članovi koji se nisu upisali preko nekog od dislociranih DPH prebačeni su na DPH Split. Sukladno toj činjenici, DPH-a imala su 2008. godine 16.660 članova, 2010. 4328 članova te 2011. 5976 članova. Nadalje, DPH u 2012. godini broje 1079 a 2013. godine, koja je još uvijek u tijeku, 816 članova. Razvidno je dakle da se radi o neprekidnom i vrlo snažnom padu broja članova. Razlog tome leži u činjenici da je 2008. godine kada je pokrenuta pretvorba Hajduka u š.d.d. relativno veliki broj ljudi se učlanio u cilju stjecanja prava prvenstva otkupa dionica. Takva nesustavnost u smislu učlanjivanja po različitim DPH, bez obzira odakle su zapravo članovi, te neprekidan pad broja članova, rezultat je stihijskog i neplanskog rada na povećanju broja članova sukladno oportunističkim principima. Analiza kretanja broja članova i njihove geografske disperzije daje vrlo jasan uvid u takvo stanje stvari gdje je ključni problem dakle nedostatak jasne vizije i strategije vezano za pitanje razvoja članstva. Svrhovito je i naglasiti da je za pad broja članova u proteklim razdobljima zaslužna  smanjena aktivnost DPH-a koja razloge ima u lošim odnosima između udruge Naš Hajduk i DPH-a. Konkretno, radi se o percepciji DPH vezano za udругu Naš Hajduk a koja se temelji na stavu DPH kako NH neopravdano kritizira DPH vezano za povlastice u vidu npr. besplatnih ulaznica i sl. Zbog kvalitetnijeg uvida u situaciju navedeno se može prikazati i grafički;



Graf 1. Geografska disperzija članova po DPH po godinama



Graf 2. Geografska disperzija članova po DPH po godinama



b) NH

Sa aspekta udruge Naš Hajduk ista, 2011. godine kada je osnovana s ciljem implementacije modela navijačkog upravljanja Hajdukom putem izbora NO kluba, bilježi i najveći broj članova koji iznosi nešto manje od 9000 a ta brojka u narednom periodu naglo opada pa dolazi do situacije u kojoj se broj članova u bazi NH smanjuje i za 60%, odnosno čak 60% članova koji su inicijalno postali članovi u bazi NH (zbog stjecanja upravljačkih prava) nakon toga više nije uplatilo članarinu. To ukazuje na više negativnosti vezano za predmetnu problematiku posebice na djelovanje sukladno principu kratkoročnih ciljeva te samim time i nedostatak dugoročne strategije upravljanja razvojem članstva što je dovelo do ovakve situacije. Također, zaključak je i takav da je udruga NH potpuno pasivna vezano za rad na razvoju članstva navijača.

c) Dijaspora

Posebnu pozornost valja obratiti na segment navijača u dijaspori. Jasno je da hajdukovih navijača ima na globalnoj razini a dokaza za to u obliku fotografija, video-zapisa te navijačkih transparenata koji se na gotovo svakoj važnijoj utakmici mogu vidjeti na nekoj od tribina, ne nedostaje. Ipak, navijački zanos iz inozemstva silom financijskih i logističkih prilika pa i geografske udaljenosti, svodi se na samoinicijativne i entuzijastičke dolaske navijača pojedinaca i manjih grupa i to sa gotovo svih kontinenata na važnije utakmice našeg Kluba. Također, analiza posjeta Hajdukove službene web stranice ukazuje na činjenicu da unutar višemilijunskih posjeta, 36% otpada na posjete izvan Hrvatske i to:

- Sjeverna i Južna Amerika 13 %
- Australija 8%
- Europa 15%

Važno je istaknuti, također, da u inozemstvu (izuzev BiH i Crne Gore) za sada ne djeluje ni jedno DPH iako je njihova internacionalizacija u dugoročnom planu. Zaključak je, dakle, takav da Hajduk posjeduje iznimno snažnu i privrženu inozemnu navijačku bazu, no još uvijek između navijača u inozemstvu i Kluba ne postoji nikakav oblik formalnog i/li službenog odnosa.

Sukladno navedenom, temeljni zaključak provedenih analitičkih aktivnosti vezano za stanje i perspektive članstva HNK Hajduk je sljedeći:

- Nesređena i neažurna baza podataka i ovisnost o kooperantu (Dekod) – problem koji je pred otklanjanjem ali usporava i ograničava efikasnost Odjela vezano za razvoj članstva
- Nedostatak dugoročne strategije razvoja članstva (kratkoročni pristup povodom određenih događaja, pr. pretvorba i sl.) što uzrokuje velike oscilacije u kretanju broja članova (*nema linernog rasta kao glavnog strateškog cilja*)
- Nesporazumi između udruga NH i DPH vezano za prava i obveze članova što uzrokuje probleme vezano za formalizaciju odnosa između Hajduka i DPH (ugovor sa NH već potpisan) a time se negativno odražava i na razvoj članstva Kluba
- Financijska situacija u klubu je takva da trenutno nije moguće očekivati bilo kakvu financijsku pomoć vezano za razvoj članstva

### ***Korektivne aktivnosti***

S krajnjim ciljem efikasne implementacije planskih aktivnosti vezano za strategiju razvoja članstva prvotno je potrebno poduzeti korektivne aktivnosti kako bismo stvorili adekvatne temelje za tu implementaciju.

Prevenstveno se mora istaknuti *stanje i funkcionalnost članske baze podataka*. Ista je u procesu ažuriranja koji bi trebao biti gotov do kraja tekuće godine. Pod stavkom ažuriranje referiram se na nadopunu podataka koji nedostaju u bazi te eliminaciju viškova (dvostruki i netočni unosi i sl.) te posebice na *problem samostalnosti Odjela u upravljanju i vođenju vlastite baze podataka*. Klub nije u mogućnosti nabaviti potreban software u te svrhe pa taj dio posla odrađuje tvrtka Dekod a što naplaćuje te time stvara i dodatno financijsko opterećenje.

U ovu problematiku ulazi i *implementacija CRM baze podataka koja podrazumijeva integraciju i praćenje svih aktivnosti članova koje su vezane za članstvo* (obnova članstva, kupovine u suvenirnicima, kupovina pretplata i sl) *a praćenje kojih služi za identifikaciju i profiliranje različitih segmentata navijača poradi stvaranja personaliziranih usluga a time i povećanje broja članova i prihoda od članstva*.

Nadalje, potrebno je, kako je istaknuto ranije, da se *na razini kluba formira službeni stav Hajduka prema svim navijačkim udrugama (NH, DPH, Torcida) koji mora odgovoriti na pitanja o značenju i važnosti pojedinih udruga za rad Kluba*. To je od kritične važnosti za formaliziranje odnosa sa svim navijačkim udrugama koji će činiti osnovu i okvir suradnje Hajduka i navijača. Ugovorni oblik formalizacije je optimalno rješenje (sa NH je već potpisan) što sada *treba primjeniti i na ostale udruge (DPH) a po istim principima sukladno načelu jednakosti prava navijača*. Kada govorimo o izradi a posebice implementaciji strategije razvoja članstva takva će podloga biti od presudne važnosti za uspjeh te implementacije jer će ovlasti i odgovornosti svih strana uključenih u tu problematiku biti jasno definirani a time i

mogućnost pojave nesporazuma i drugih devijacija biti minimalizirana ili potpuno neutralizirana.

Dosadašnji napori Kluba i navijačkih udruga vezano za razvoj članstva bili su zamišljeni i odrađeni na projektnom odnosno kratkoročnom principu (pr. izbor za NO) te su polučili rezultate kratkog vijeka što je vidljivo u velikim oscilacijama broja članova kroz vrijeme. Tome je razlog u nedostatku dugoročne strategije razvoja članstva u koju bi bile uključene sve relevantne razine kluba i sve navijačke udruge (sukladno statutima tih subjekata).

### **Planske aktivnosti**

1. U početnoj fazi treba definirati viziju Kluba po pitanju članstva. Vizija kao krajnji cilj mora odražavati usmjerenost ka dostizanju i održavanju kulta članstva kako bi se izbjeglo oportunističko ponašanje i učlanjivanje zbog prava glasa na izborima, trenutne pozicije na ljestvici ili nekog trećeg razloga, osim istinske ljubavi prema Klubu. Jasno artikuliranje i naglašavanje te vizije mora rezultirati time da ona bude jasno prepoznatljiva kao poziv Hajduka na kontinuitet članstva te posebice u segmentu navijača ne-članova. Obzirom na snagu branda Hajduka njegov privlačni potencijal vizija i misao vodilja može glasiti:

#### **NAVIJAČ HAJDUKA = ČLAN HAJDUKA!!!!**

2. Potrebno je također strogo provoditi i kontrolirati njegu članova putem ponovnog uvođenja periodičnih aktivnosti kao što su:
  - Slanje rođendanskih čestitki članovima (re/dizajnirati vizualni identitet čestitki)
  - Slanje zahvalnica isključivo za kontinuiranu obnovu članstva
  - Slanje zahvalnica na jednokratnoj obnovi članstva odnosno podsjetnika na obvezu obnove i benefite koji se stječu kontinuumom članstva (putem personaliziranih uplatnica i sl)
  - Slanje prigodnih poklona za različite jubileje, blagdane i sl. (sukladno financijskim mogućnostima)
  - Prijedlog je uvođenje serija unikatnih proizvoda male fizičke ali velike sentimentalne vrijednosti (npr. značke) koje će se izdavati u limitiranim serijama u određenim vremenskim intervalima (npr. jednom u 2 ili 3 godine) isključivo za članove. Temeljna misao ovdje jest ta što će kompletna edicija takvih proizvoda izaći za cca 10-15 godina odnosno što će isključivo članovi sa isto tolikim stažom moći biti vlasnici cjelovite edicije a time motiviramo članove na kontinuirano članstvo. Činjenica da su proizvodi unikatni jamči posebnu vrijednost čitave serije nakon izlaska kao i oblik sentimentalne povezanosti članova s Klubom.

3. Otpočeti razgovore s Udrugom NH vezano za iskorištavanje članskog potencijala KNH Torcida (navijač Hajduka – član Hajduka). Cilj je da svi navijači, bez obzira na navijačku udrugu budu članovi Kluba.
4. Paralelno treba raditi na proširenju spektra pogodnosti za članove uz one koje su već prisutne. To će imati pozitivan utjecaj na efikasnost strategije jer će povećati privlačnu moć kupovine članstva Hajduka. U tom smislu predlažem sljedeće stavke:
- Definirati i provesti politiku ekskluzivacije članske zajednice tj. vezati stjecanje svih benefita i načina stjecanja benefita isključivo uz status aktivnog i/li kontinuiranog članstva (nagradne igre isključivo za članove itd).
  - Eksponencijalno povećanje benefita za kontinuirano članstvo – odnosno stjecanje prava na dodatne benefite paralelno sa povećanjem perioda članstva (isključivo za kontinuirano članstvo, neredovitom obnovom članstva gubi se pravo stjecanja dodatnih benefita)
  - Proširenje trenutnih benefita; trenutno se odobrava 1% popusta pri kupovini pretplate za svaku godinu članstva što bi bilo svrhovito uvećati za 0,5 do 1% (ukupno 1,5-2% popusta) isključivo za kontinuirano članstvo. Ovdje je potrebna suradnja odjela za marketing jer bi bilo svrhovito dogovoriti slična uvećanja benefita za članove Hajduka vezano za aktualne pogodnosti kao i za sve buduće sponzorske ugovore (10% popusta pri kupnji artikala s klupskim obilježjima u CroFanShop trgovinama, 10% popusta na novu liniju proizvoda s obilježjima kluba proizvođača “Galeb” i sl.) Radi se o zanemarivim povećanjima velike privlačne moći a koja će se anulirati povećanim brojem članova.
  - Uvođenje obiteljskog članstva po kriteriju kućanstva (samo za DPH) - zbog velike mogućnosti zlouporabe, varijanta obiteljske članarine bi se odobrala osobama koje žive u istom kućanstvu gdje bi temeljni kriteriji bili zajedničko prezime i adresa prebivališta što bi se dokazivalo predočenjem osobne iskaznice svakog člana. U drugoj varijanti bi se obiteljske članarine klasificirale na temelju dostavljenog rodnog lista putem koje bi se ustanovilo krvno srodstvo a u kojem slučaju više ne bi bilo potrebe za aktivacijom kriterija kućanstva. U tom smislu predlažem sljedeću klasifikaciju obiteljskih članstava (donji izračun je deskriptivnog karaktera te je time podložan promjenama sukladno dogovoru s Odjelom za financije odnosno sa za to ovlaštenim Odjelima / kolegama):
    - a) 2 člana= 160 kn; 3 člana=180 kn; 4 člana=200 kn
    - b) Nakon četvrtog člana naplaćuje se 70 kn za svakog novog člana
  - Uvođenje motivacijskog sustava za svakog člana pojedinačno sukladno principu “učlani ekipu”. Ideja vodilja ovakvog projekta jest u tome da motiviramo članove da samostalno animiraju i regrutiraju nove članove čime stječu pogodnosti u vidu jednokratnog (za članstvo u tekućoj godini) rabata na individualnoj (samo za donositelja) ili grupnoj (za sve nove članove) osnovi ili mogućnost besplatne obnove

članstva za člana koji učlani još, npr. 5 novih članova (5+1 sustav, sukladno dogovoru unutar Kluba).

5. Dizajnirati kategorije članstva po principu kontinuiranosti na način:

- Srebrno članstvo – 10 godina neprekidnog članstva
- Dijamantno članstvo – 15 godina neprekidnog članstva
- Smaragdno članstvo – 20 godina neprekidnog članstva
- Zlatno članstvo – 25 godina neprekidnog članstva

Za svaku od kategorija definirati oblik zahvalnosti kluba na kontinuiranom članstvu u obliku povelje, plakete, zahvalnice, zlatna značka, zlatni prsten i sl (sukladno duljini navijačkog staža). Prijedlog je da se u novim prostorijama Odjela za članstvo odredi jedan od zidova gdje bi se postavio posebno uređen pano (vizualni identitet moguće dati na javni natječaj namijenjen isključivo članovima Hajduka) sa upisanim imenima članova s najdužim stažem, svojvrzni "panteon" hajdukovog članstva. To je moguće napraviti i na nekom javnom mjestu u krugu stadiona kao javna manifestacija respekta Kluba prema svojim dugogodišnjim članovima odnosno kao promotivni element.

6. Pokrenuti projekt navijač mjeseca (posebno prikladno za članstvo u dijaspori). Navijač mjeseca je osoba koja u klub (putem web-a, maila i sl.) dostavi primjerice fotografiju, originalni video ili audio zapis na temu: zašto sam član Hajduka (zašto želim biti član Hajduka). Nagrada za navijača mjeseca bila bi objava fotografije/ video/ audio zapisa te fotografija navijača na semaforu za vrijeme svih domaćih utakmica u tom mjesecu te na web stranici Kluba. Navijač koji na godišnjoj razini skupi najviše titula navijača mjeseca ili čiji se uradak ocijeni najoriginalnijim osvaja nagradu navijača godine u obliku plakete, zahvalnice, dresa s potpisima igrača i sl. Navijač koji u deset godina skupi najviše titula navijača godine ulazi u panteon Hajdukovih članova (točka 4.) (ili dobiva neku drugu prigodnu nagradu).

7. Pokrenuti projekt povećanja članova mlađe uzrasne dobi putem suradnje sa osnovnim školama po principu dodjeljivanja nagrade (primjerice fotografiranje sa prvom momčadi, predstavljanje na glavnom terenu prije domaće utakmice, objava eseja na web stranici kluba, plaketa i sl) za školu čiji učeni(k)ci(a) pobijede na natjecanju za najbolji esej na temu "što za mene znači (biti član) Hajduk(a)". Natjecanje je otvoreno isključivo za (mlade) članove Hajduka odnosno one koji će to postati. Nastavnici bi lektorirali radove a komisija u Hajduku bi vršila izbor pobjednika po unaprijed utvrđenim kriterijima. Temeljni efekt ovog projekta, uz promidžbu i povećanje broja mlađih članova, jest stvaranje kulta članstva u Hajduku u ranim životnim fazama te promocija Kluba. Na taj način stječu se preduvjeti da mladi članovi ranije ostvare benefite koje trenutno ostvaruju članovi starije dobi. Moguće je i jednokratno ukidanje članarine i/li upisnine za nove mlade članove što bi se

anuliralo u narednom vremenu stvaranjem kontinuiteta članstva kod navijačke populacije (posebice one mlađe dobi). Naglasak ovog projekta jest i u pedagoškom djelovanju Hajduka što se može posebno artikulirati u vidu marketinškog efekta za privlačenje novih (mlađih) članova.

**8.** Pokrenuti projekt *“Tvoj glas nam je važan”*. Za sve članove omogućiti dvosmjernu komunikaciju s klubom/ odjelom putem:

- Hajdukove službene *Facebook/Twitter stranice*
- Posebno namijenjenog *e-maila*
- Posebno namijenjenog prostora na web stranici kluba u obliku primjerice *klupskog foruma, bloga* i sl.

Ovdje je bitno ovu vrstu komunikacije isključivo ograničiti na članove koji bi se logirali putem šifre koju bi im Klub dodijelio. Klub bi samostalno definirao temu foruma i/li bloga na koju bi se članovi samostalno logirali i davali prijedloge. Ideja je da se članovima omogući konstruktivna komunikacija s Klubom u cilju unapređenja međusobnih odnosa.

**9.** Dizajnirati i aplicirati *motivacijski sustav* za navijačke udruge (DPH) putem *definiranja targeta povećanja broja članova* (u postocima) te oblikovati sustav nagrada i sankcija ukoliko se targeti (ne)ostvare. Targeti se moraju definirati na realan način uzimajući u obzir sve relevantne stavke (finacijske i druge mogućnosti i sl) dok se sustav nagrada i kazni mora također temeljiti na istim kriterijima. Primjerice, sankcija za DPH koje ne ostvari zadani target ovisti će o razlici između ciljanog i ostvarenog broja novih članova a *temeljna vrsta nagrada biti će proporcionalno povećanje postotka robnih donacija Hajduka za DPH (ovisno o planskom postotku uvećanja broja članova) a sankcija također proporcionalno smanjenje istih* (uz ocjenu i objavu aktivnosti i doprinosa koje su DPH ostvarila).

**10.** *Poticati samoinicijativnost udruga* (NH, DPH, Torcida) u kreiranju promidžbenih projekata u sferi povećanja broja članova kao i *njihovu međusobnu konstruktivnu komunikaciju* te eventualno odobrene projekte vezati uz gore navedeni sustav nagrada i sankcija.

**11.** Zbog maksimizacije efikasnosti navedenih aktivnosti potrebno je *u što je moguće većoj mjeri angažirati kanale promocije*. To podrazumijeva *jasnije i javnije* (putem medija, web-a i ostalih kanala sukladno financijskim mogućnostima) *artikuliranje trenutnih pogodnosti* zbog povećanja informiranosti navijača. Ovdje je važno maksimalno iskoristiti sve mogućnosti (obzirom na fin. situaciju) kao npr.:



- a) Kvalitetno vizualno rješenje projekta (točka 1) (u obliku linka na podstranicu sa detaljno razrađenom prezentacijom trenutnih i proširenih članskih benefita) na vidljivom i jasno istaknutom mjestu na službenoj web/Facebook/Twitter stranici Kluba.
- b) Organiziranje posebne konferencije za novinare unutar koje će se predstaviti kompletan projekt (poželjno uz prisutnost predstavnika DPH, NH i Torcide)
- c) Pozicioniranje prethodno definiranog loga projekta na dresovima prve momčadi i mlađih uzrasta u okviru u kojem to dozvoljavaju sponzorske obveze (pri tome istaknuti činjenicu da je Hajduk mjesto na svetom dresu ustupio navijačima)
- d) Emitiranje propagandnih poruka vezano za predmetnu problematiku na stadionskom semaforu za vrijeme utakmica
- e) Prezentacija projekta na radijskim i televizijskim postajama
- f) Distribucija promotivnih letaka u svaki poštanski sandučić u Dalmaciji (i drugdje ovisno o prisutnosti Hajdukovog navijačkog korpusa – ovdje će DPH imati ključnu ulogu po pitanju pružanja informacija s terena).

**12.** Pokrenuti projekt dijaspore. U prvom je redu, u cilju kvalitetnije pripreme potrebno na redovitoj osnovi provoditi analitiku posjeta hajdukove web/Facebook/Twitter stranice kako bismo definirali interes navijača iz inozemstva te analizirali brojne druge parametre koji će nam pomoći u kasnijem donošenju ključnih odluka vezanih za razvoj članstva u segmentu dijaspora. Te stranice je, također, svrhovito iskoristiti za provođenje različitih istraživanja mišljenja navijača putem kreiranja podstranica (s jasno istaknutim linkom na naslovnici) posvećene navijačima iz dijaspora a unutar kojih će se periodično (po potrebi) objavljivati anketni upitnici kojima će za cilj biti unapređenje odnosa Hajduka i navijača u dijaspori. Ovakva metodologija jedini je efikasan način preciziranja stava navijača iz dijaspora uz minimalne troškove. Na taj način doći ćemo do informacija koji će nam biti od velike važnosti pri budućem radu u tom segmentu.

Tu podstranicu moguće je iskoristiti također i za objavu fotografija navijača iz inozemstva, video zapise i sl. te organizirati nagradne igre (isključivo za članove) u cilju razvoja članstva u inozemstvu (moguće je povezati ovu ideju sa točkom 6.).

Potrebno je također koliko god je to moguće biti prisutan odnosno posjećivati sva, sa aspekta navijača Hajduka, strateška mjesta u inozemstvu, poželjno po unaprijed utvrđenom kalendaru. Prisutnost člana Hajduka u tim mjestima vrlo je važna jer se osobnim kontaktom može postići puno veći efekt od komunikacije na daljinu. Jasno, ovaj segment je izričito podložan financijskim mogućnostima Kluba.

STAVKA	TREKUTNO STANJE	KOREKTIV	PLANSKA AKTIVNOST	NAPOMENA
Baza podataka	Nesređena – u procesu ažuriranja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dopršiti ažuriranje podataka</li> <li>• Ostvariti samostalnost u vođenju i administriranju baze podataka</li> <li>• Implementacija <i>CRM tehnologije</i> u baze podataka</li> </ul>		
Broj članova	Oscilira sukladno kratkoročnim motivima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiranje i artikuliranje <i>službenog stava Kluba o značenju i funkcionalnosti navijača (udruga)</i></li> <li>• Uključivanje svih navijačkih udruga u implementaciju strategije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definiranje vizije Strategije: <i>navijač Hajduka = član Hajduka</i> (1)</li> <li>• strogo provođenje i kontrola <i>“njege” navijača</i> (jubileji, blagdani..) (2)</li> <li>• plasman <i>posebnih limitiranih edicija Hajdukovih memorabilija</i> isključivo za članove, na dugogodišnjoj bazi (2)</li> <li>• <i>razgovori s Torcidom</i> vezano za viziju kluba (navijač Hajduka – član Hajduka) (3)</li> <li>• <i>ekskluzivikacija članske zajednice</i> (4)</li> <li>• <i>eksponencijalno povećanje benefita sukladno kontinuumu članstva</i> (4)</li> <li>• <i>povećanje aktualnih i budućih rabatnih benefita od sponzora</i> (4)</li> </ul>	

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Projekt obiteljskih članarina (4)</i></li> <li>• <i>Projekt "učlani ekipu" (4)</i></li> <li>• <i>Projekt kategorizacije članstva po principu navijačkog staža (5)</i></li> <li>• <i>Projekt navijač mjeseca / godine (6)</i></li> <li>• <i>Projekt osnovne škole (7)</i></li> <li>• <i>Projekt "Tvoj glas nam je važan" (8)</i></li> <li>• <i>Projekt target-sustava za DPH (9)</i></li> <li>• <i>poticanje samoinicijativnosti udruga (10)</i></li> <li>• <i>Projekt dijaspora (12)</i></li> <li>• <i>Agresivan angažman kanala promocije (11)</i></li> </ul>	
Aktivnosti u tijeku	nema	Implementacija strategije		

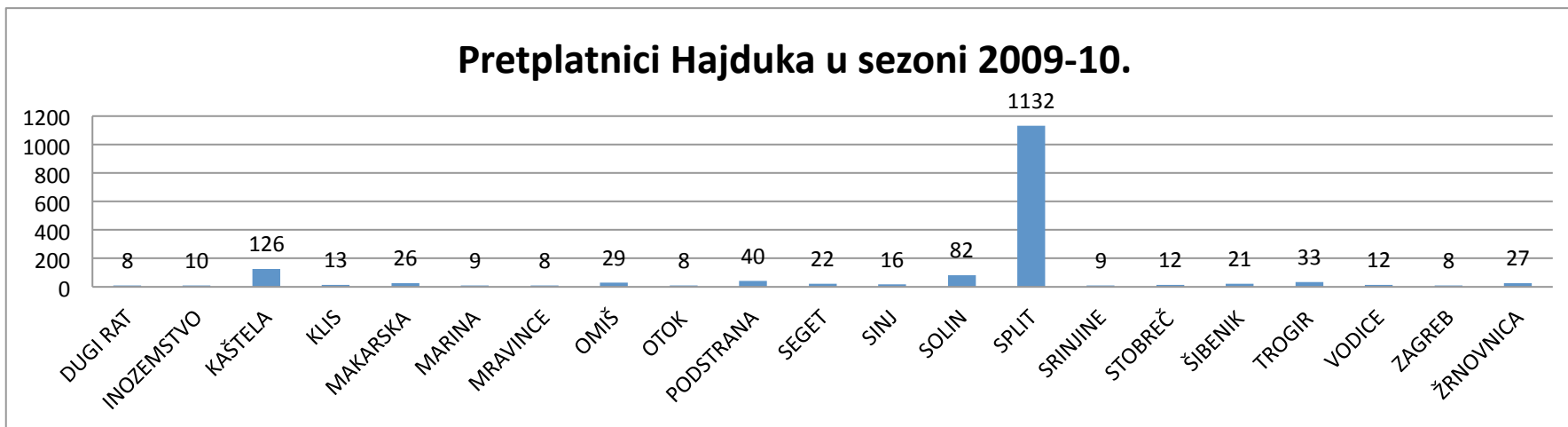
*Tabela 4. Pregled aktualnog stanja, korektivnih i planskih aktivnosti Strategije razvoja članstva HNK Hajduk Split*

## 6.2 STRATEGIJA RAZVOJA PRETPLATNIČKE BAZE

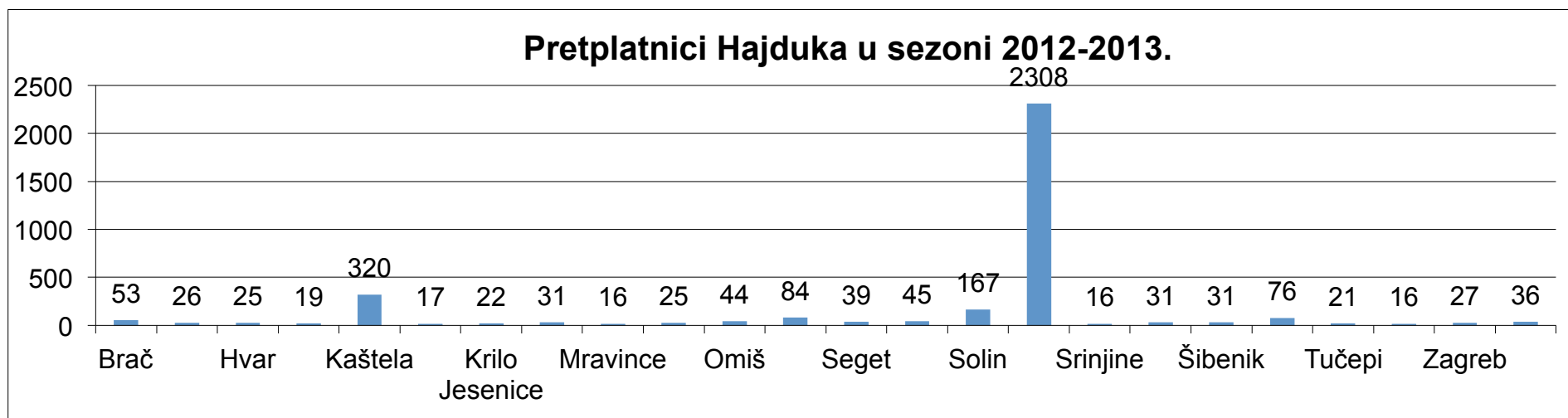
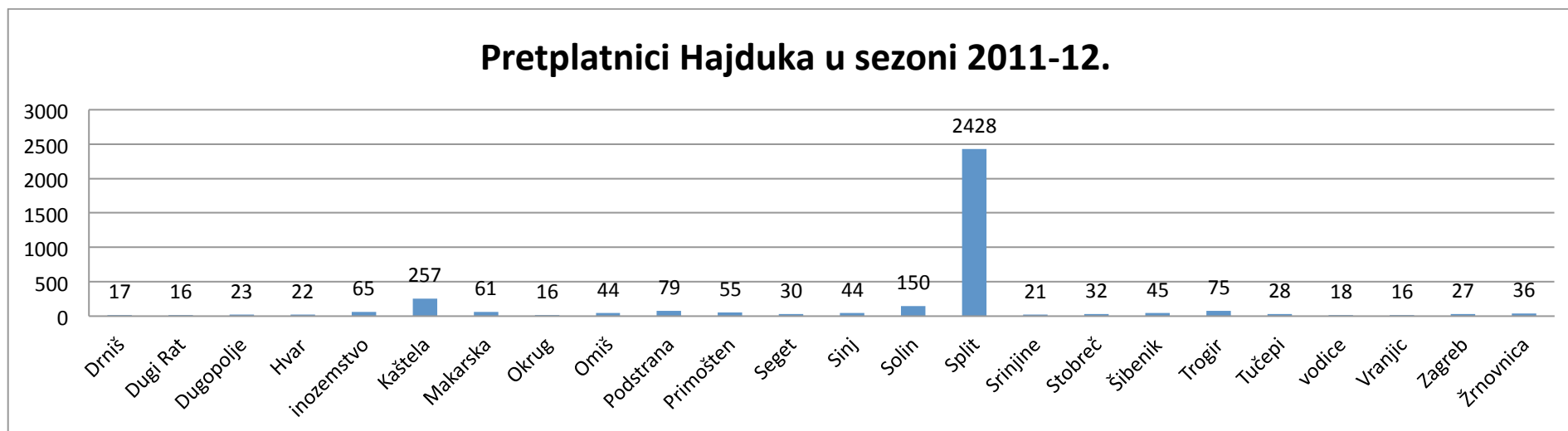
### ***Analiza stanja***

1. Kretanje broja pretplatnika po godinama moguće je pratiti od kada se vodi evidencija pretplatnika tj. od kada postoji baza pretplatnika a to je od 2008. godine. Moguće je dakle zaključiti da Hajduk prethodno nije uopće vodio evidenciju odnosno nije znao tko su mu pretplatnici što je situacija koja se ne smije ponoviti u budućnosti. Od 2008. godine baza pretplatnika vođena je putem software-a tvrtke Princ sve do 2012. godine kada je Hajduk uz pomoć studenata PMF-a izradio i operativno osposobio novu bazu podataka za pretplatnike. Također, za razliku od članske baze, Hajduk potpuno samostalno vodi pretplatničku bazu podataka što mu omogućuje da u bilo kojem trenutku vrši uvid u stanje baze pretplatnika i njihovo kretanje te da utvrdi razloge eventualnih oscilacija.
2. Analizom broja pretplatnika dolazimo do sljedećih podataka; broj raste iz godine u godinu tendencijom od 2820 pretplatnika u sezoni 2009/10, 2861 u sezoni 2010/11 zatim 6070 pretplatnika 2011/12 i zaključno 4619 pretplatnika u tekućoj sezoni 2012/13.g. Najveći broj pretplatnika, dakle, Hajduk ima u sezoni 2011/12 zbog proslave hajdukovog 100. rođendana odnosno utakmice s Barcelonom koja je, iako povećavajući cijenu pretplate, bila u nju uključena. U narednoj godini, dakle, broj pretplatnika bilježi znatan pad za oko 1451 pretplatnika. Zaključak je, dakle, takav da se broj pretplatnika stalno povećava uz svojevrsni iskorak 2011. godine zbog navedenih razloga. Može se, dakle, konstatirati da Hajduk, uspkos brojnim otegotnim okolnostima poput loši(ji)h rezultata prve momčadi, nacionalnog prvenstva upitne regularnosti i sl., i dalje predstavlja vrlo jaku privlačnu moć u smislu prisutnosti navijača na utakmicama, posebice domaćim. To ukazuje na veliki potencijal za povećanjem pretplatničke baze navijača dugoročnim i sustavnim provođenjem aktivnosti s tim krajnjim ciljem.
3. Temeljem analize po geografskoj osnovi, sukladno logičkoj pretpostavci, velika većina pretplatnika nalazi se na užem splitskom području zbog činjenice da navijači koji sa financijskog ali i logističkog (vremenskog) aspekta mogu redovno pratiti hajdukove utakmice mahom prebivaju u mjestima na relativno "prihvatljivoj" udaljenosti od Splita. Ipak, moguće je primjetiti da se geografski raspon hajdukove pretplatničke baze iz godine u godinu širi. Ta je činjenica vrlo važna jer dokazuje da je moguće raditi na razvoju broja pretplatnika na širem geografskom području a time povećati broj pretplatnika kao i područje na kojem se pretplatnici nalaze.

Grafovi 4./5. geografska disperzija pretplatnika po godinama (prikazana mjesta sa 10 i više pretplatnika)



Grafovi 5. / 6. geografska disperzija pretplatnika po godinama (prikazana mjesta sa 10 i više pretplatnika)



4. Sukladno dosadašnjim primjedbama, pretplatnici su prijavljivali više problema na stadionu koji negativno utječu na razvoj pretplatničke baze. U prvom se redu to odnosi na činjenicu da su njihova mjesta na tribinama po njihovu dolasku nerijetko zauzeta od strane drugih navijača što upućuje na aljkavost redarske službe (koja se ipak plaća)
5. Isto tako jedna od češćih pritužbi jesu i higijenski uvjeti u sanitarnim prostorijama.

Temeljni zaključci vezano za trenutno stanje pretplatničke baze su sljedeći:

- Hajduk samostalno upravlja bazom podataka vezano za pretplatnike
- Broj pretplatnika linerano raste uz snažniji rast u 2011. godini zbog utakmice sa Barcelonom što ukazuje na činjenicu da su glavni motivi pretplatnika atraktivnost utakmica odnosno kvaliteta i igra prve momčadi. Konstatcija je dakle takva da Odjel ne može utjecati na temeljni motiv kupovine pretplate odnosno se mora adaptirati te raditi na sporednim motivima kako je rastumačeno dalje u tekstu
- Većina pretplatnika ima prebivalište u užem splitskom bazenu dok su pretplatnici koji su žitelji mjesta izvan tog područja malobrojni i disperzirani kako je prikazano na grafu (.....)
- Nezadovoljstvo pretplatnika vezano za osiguravanje njihovih mjesta na stadionu te vezano za higijenske uvjete na sanitarnim čvorovima

### ***Korektivne aktivnosti***

Ad 3. Ovdje je potrebno urgirati kod redarske službe da obraća posebnu pozornost vezano za osiguranje pretplatničkih sjedala na utakmicama. Pretplatnici su ipak rezervirali svoja mjesta sezonu unaprijed. Također valja razmisliti o ponovnom uvođenju pretplatničkih naljepnica na sjedalima koja su rezervirali pretplatnici kako bi se smanjila pojavnost ovakvih problema.

Ad 4. Higijenske uvjete na stadionu ne treba posebno naglašavati

### ***Planske aktivnosti***

1. U prvom je redu vrijedno razmotriti povezivanje startegija razvoja članstva i pretplatničke baze. Pod povezivanjem ovdje mislim na akcije i benefite koji bi se nudili za dvostruku kupovinu. Dakle, drugim riječima, svim potencijalnim novim članovima odnosno pretplatnicima koji nisu članovi ponudio bi se poseban paket koji bi uključivao (paket je moguće kreirati kombinacijom navedenih stavki):
  - Popust na članstvo ?% (visina popusta na temelju dogovora unutar Kluba, odnosi se na jednokratno uvećanje trenutnih popusta na akcijskoj bazi u periodu intezivne

- prodaje pretplata, isključivo jednokratno, jednogodišnje ili polugodišnje, za nove članove / pretplatnike odnosno dvostruku kupovinu)
- Popust na pretplatu ?% (visina popusta na temelju dogovora unutar Kluba, odnosi se na jednokratno uvećanje trenutnih popusta na akcijskoj bazi u periodu intenzivne prodaje pretplata, isključivo jednokratno, jednogodišnje ili polugodišnje, za nove članove / pretplatnike odnosno dvostruku kupovinu)
  - poklon uz dvostruku kupovinu (zastavica ili sl., ovisno o financijskim mogućnostima)
  - mogućnost besplatne ulaznice za djecu do 7 godina (gornja dobna granica bi se definirala unutar Kluba)
2. Razmotriti opciju podjele prigodnih poklona za kupovinu pretplata. Obzirom na financijsku situaciju, prijedlog je dodjela poklona primjerice za kontinuirano članstvo (svakih X sezona i sl).
  3. Razmotriti uvođenje dječjih pretplata (ideja je definirati nižu cijenu pretplate za djecu do X godina. Moguća je i proporcionalna kategorizacija cijena i godišta. Slijedom toga razmotriti mogućnost uvođena umirovljeničkih pretplata. Ovdje je ideja definirati nižu cijenu za umirovljenike jer taj segment građanstva karakterizira višak slobodnog vremena a time i zanimacije. Cijena je osjetljiva tema obzirom na današnje mirovine, politiku cijena potrebno je oprezno oblikovati.
  4. Razmotriti uvođenje cikličnih popusta. Konkretno radi se o tome da nakon određenog broja godina (sezona) pretplatnik dobije određeni popust na sljedeću pretplatu. Vremenski interval kao i visina popusta je predmet dogovora unutar Kluba. U slučaju implementacije treba unaprijed iskomunicirati ovaj projekt kako bi navijači bili upoznati koliko pretplata treba zaredom kupiti kako bi se ostvario popust. Na ovaj način potičemo kontinuiranost pretplatničkog statusa kod navijača.
  5. Kontinuirano medijski te posebno putem navijačkih udruga (DPH) djelovati u cilju povećanja broja pretplatnika na područjima izvan užeg splitskog područja. Moguće je također uvesti target sustav za DPH (kao što je slučaj sa članstvom) u smislu definiranja te zajedničkog rada na dostizanju određenog broja pretplatnika na određenoj lokaciji. Targete treba definirati vodeći računa o svim relevantnim parametrima tako da ciljne veličine neće biti iste za DPH iz užeg splitskog područja i za one dislociranije (primjerice DPH iz kontinentalne Hrvatske).
  6. Potrebno razmotriti opciju uvođenja specijaliziranih pretplata namijenjenih navijačima iz udaljenih mjesta. Prijedlog je da se kreiraju pretplate za točno određen broj utakmica a koji će biti manji od standardne pretplate s ciljem prodaje takvih pretplata na područjima veće udaljenosti od Splita (pr. kontinentalna Hrvatska). Broj i kalendarski raspored utakmica uključenih u takve pretplate treba iskomunicirati i utvrditi sa navijačima iz tih područja (pri čemu će lokalni DPH imati ključnu ulogu) dok cijenu treba formirati na razini Kluba.



Tabela 5: Pregled aktualnog stanja, korektivnih i planskih aktivnosti Strategije razvoja pretplatničke baze HNK Hajduk Split

STAVKA	TREKUTNO STANJE	KOREKTIV	PLANSKA AKTIVNOST	NAPOMENA
Baza podataka	Uredna, potpuno osposobljena, Hajduk samostalno njome upravlja	Nastavak urednog i samostalnog upravljanja bazom		
Broj članova	U stalnom rastu, maksimum u 2011. godini.	Primjena Strategije razvoja baze pretplatnika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oblikovanje <i>paketa usluga</i> isključivo za nove članove koji bi se sastojao od <i>dvostrukog proizvoda</i> – članstva i pretplate; gdje bi se novim članovima nudio <i>jednokratni rabat na jedan od proizvoda</i> (pr. pretplatu)</li> <li>• <i>Projekt dječje pretplate</i></li> <li>• <i>Projekt umirovljeničke pretplate</i></li> <li>• <i>Projekt cikličnih popusta na pretplate</i></li> <li>• <i>Projekt specijaliziranih pretplata</i></li> <li>• <i>prigodni pokloni za kontinuirano članstvo (svakih X uzastopnih kupovina pretplata)</i></li> </ul>	
Geografska disperzija	Koncentrirana u užem splitskom metropolitanskom području, također se konstantno širi	Primjena Strategije razvoja baze pretplatnika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Projekt target-sustava za DPH</i></li> </ul>	
Aktivnosti u tijeku		Implementacija Strategije	Implementacija Strategije	