

# **OPERATIVNI PLAN 2024.**

**Split, prosinac 2023.**

**Sadržaj**

1. Članstvo	3
2. Projekt Za sva vrimena	15
3. Provedba aktivnosti edukacije, promocije demokratske kulture i zaštite ugleda Hajduka i Našeg Hajduka	24

## 1. Članstvo

Hajduk je klub svojih članova od samog osnutka. Od 1911. godine članovi su neodvojiv dio Hajduka i kroz cijelu su povijest svoju pripadnost Hajduku iskazivali i potvrđivali svojim članstvom. Upravo s tim ciljem je 2011. godine osnovan Naš Hajduk. Dugi niz godina, članstvo je u Hajduku bilo zanemareno kao posljedica lošeg upravljanja. Dodatno, preoblikovanjem Hajduka 2008. godine, članstvo se praktički gasi budući je tadašnje vodstvo Kluba tumačilo kako su članovi isključivo imatelji dionica HNK Hajduk š.d.d. Osnivanjem Našeg Hajduka, članstvo se revitalizira, a Klub svoje članstvo organizira kroz udruge navijača s kojima ima potpisani Ugovor. Učlanjenjem u jednu od udruga (Naš Hajduk ili Društva prijatelja Hajduka), svaki član postaje ujedno i član Hajduka. Temeljni benefit koji razlikuje članove Hajduka od ostalih Klubova je mogućnost biranja Nadzornog odbora na demokratskim izborima. Glas svakog člana ovisi o kontinuitetu trajanja. Pored navedenog benefita, članovi dobivaju razne benefite od Kluba od kojih su najizraženiji pravo prvakupu ulaznica sve do dana utakmice, kao i popust u svim fan shopovima, kao web shopu Kluba.

Tekuća 2023. godina je u pravom smislu riječi bila članska godina. Upravo prelazak brojke od 100.000 godina obilježilo je cijelu hajdučku godinu zajedno s osvajanjem trofeja Hrvatskog nogometnog kupa.

Kao i prošle godine, početak nove članske godine otvoren je novogodišnjom emisijom. Organizirano je 200 terenskih akcija u suradnji s Društvima prijatelja Hajduka od čega je većina održana u prva tri mjeseca godine. Kroz ljetni period posebno do izražaja dolazi članski benefit prava prvakupu, pa je tako u srpnju i kolovozu učlanjeno malo manje od 20.000 članova što je rast od preko 50% u odnosu na isto razdoblje 2022. godine. S obzirom kako je u trenutku pisanja ovog dokumenta ostalo malo više od 20 dana do kraja godine, očekuje se zaustavljanje brojača na brojci od 104.850 članova.

Operativni cilj za 2024. godinu iznosi **110.000 članova**. Taj cilj je temelj za planiranje aktivnosti i financijsko planiranje za 2024. godinu. Ključan period u dostizanju cilja je period od početka godine do 13.02.2024., odnosno rođendana Kluba. Prolazno vrijeme na taj dan dati će odgovor na dohvatljivost postavljenog cilja i eventualnu potrebu za replaniranjem.

Prije planiranja, nužno je ponoviti ključne pokazatelje uspješnosti(KPI) koji će definirati fokus operativnog plana, odnosno svaaka planirana aktivnosti mora biti u funkciji postavljenog cilja. Prioritizirane će biti one aktivnosti s većim utjecajem na KPI-ove.

**Ključni pokazatelji uspješnosti (KPI)**

KPI 1: broj aktivnih članova

KPI 2: broj članova s aktiviranom opcijom automatskog produženja članstva na kraju godine

KPI 3: zadovoljstvo članova uslugama Odjela za članstvo i članskim benefitima

Sukladno tome, sve aktivnosti grupirati ćemo u sljedeće grupe:

- a) Članska kampanja za 2024. i članske promotivne aktivnosti u suradnji s HNK Hajduk š.d.d.
- b) Automatska naplata članarine "Zauvijek član"
- c) Odnosi s Društvima prijatelja Hajduka i terenske akcije u organizaciji DPH-ova i drugih volontera
- d) Aktivnosti unapređenja usluge članovima i IT inicijative

**1.1. Članska kampanja za 2024. i članske promotivne aktivnosti u suradnji s HNK Hajduk š.d.d.**

Kroz ovu grupu aktivnosti obraditi ćemo one aktivnosti koje imaju najveći utjecaj na KPI 1, odnosno broj aktivnih članova. Članska kampanja za 2024. godinu sadržavati će slične elemente kao i sve dosadašnje članske kampanje uz određene novosti i dodatne članske benefite. U cijeloj kampanji naglasak je postavljen na mjerljive aktivnosti kako bi lakše pratili efikasnost komunikacijskih kanala, te usmjerili sredstva u one aktivnosti s najvećom stopom povrata. S obzirom na iznimno uspješne dvije godine iza nas, članska baza se značajno proširila o otvorila nam nove mogućnosti direktnе komunikacije. Novu člansku godinu pratit će novi vizualni identitet, kao i novi slogan koji će zamijeniti postojeći slogan "Hajduk i gotovo".

Prvi korak u definiranju elemenata kampanje je definirati ciljne skupine:

Ciljna skupina A: Članovi iz 2022. i 2023. godine

Ciljna skupina B: Članovi iz 2021. i starijih godina

Ciljna skupina C: Navijači koji dosada nisu bili članovi

Ciljna skupina D: Aktivni članovi - članstvo kao stav, ne kratkotrajna odluka

Kad smo definirali ciljne skupine, možemo se posvetiti aktivnostima s ciljem dobijanja pažnje, pobuđivanja interesa, stvaranjem želje i na kraju akcijom, odnosno činom učlanjenja (AIDA model). Svaki član prolazi kroz sve ove faze prilikom donošenja odluke o aktivaciji članstva. Probijanje 100.000 članova dovelo je velikog dosega članstva kao teme, te je privuklo pažnju i pobudilo interes kako neaktivnih članova, tako i navijača koji dosada nisu bili članovi. Ove faze podrazumijevaju visoku ulaganja ako bi morali plaćati tu razinu dosega (TV oglašavanje, vanjsko oglašavanje...) što dosada nismo koristili. Tu vidljivost i doseg dobili smo kroz medijsko izvještavanje o 100.000 članova (svi nacionalni i lokalni mediji) što nam je donijelo percepciju članstva kao prirođan i logičan korak svakog navijača. Unatoč svim našim naporima, efekt 100.000 je imao veći utjecaj kod navijača od svi naših promotivnih aktivnosti koje su za cilj imale u svakom navijaču probuditi taj osjećaj. Zato ćemo u našem planu, naglasak staviti na posljednje dvije faze - pobuditi želju i olakšati akciju/čin učlanjenja. U prvom kvartalu članske godine, prioritet je ciljna skupina A. Naime, s obzirom na široku bazu članova iz 2022. i 2023. godine, naglasak je na:

- a) želja za učlanjenjem što prije - motivacija članova da se učlane što prije kako bi postigli *efekt grude*
- b) posvetiti se komunikacijskim aktivnostima koje su lako mjerljive s ciljem provođenja donesene odluke o učlanjivanju

Prvi kvartal idealan je period i za privlačenje novih članova. Najveći utjecaj na odluku o članstvu ima prisutnost teme na komunikacijskim kanalima Kluba te efekt grude koji očekujemo i ove godine. Vanjski utjecaj na koji nemamo utjecaj je sportski rezultat i generalno atmosfera oko Kluba. Odjel za članstvo kod ove ciljne skupine naglasak stavlja na olakšavanje realizacije same odluke, odnosno kada navijač doneše odluku u učlanjenju, to mora moći napraviti na brz i lagan način. U tom kontekstu spremamo novo online sučelje koje će pojednostaviti proces realizacije odluke, o čemu će više riječi biti u jednom od sljedećih pogлавlja plana.

Veliki prostor za napredak u aktivnostima, Odjel za članstvo ima u ostatku godine. Nakon sprint starta kroz Q1, potrebno je pripremiti ambiciozan plan dodatnih aktivnosti kojima ćemo konstantno raditi na realizaciji postavljenih ciljeva, pa tako i konstantno komunicirati i obrađivati različite podgrupe unutar ciljnih skupina koje ćemo segmentirati po određenim kriterijima.. Potrebno je usustaviti komunikacijske aktivnosti prema neaktivnim članovima, imati godišnji plan koji će osigurati komunikaciju u pravom trenutku.

Također, sljedeće godine vjerujemo u povoljan efekt vanjskih utjecaja i kroz Q2. U tom period, naglasak je na analizi Q1, odnosno realizacije ciljeva, prepoznavanju segmenata ciljnih skupina koji su podbacili i direktna komunikacija prema njima s ciljem aktivacije članstva.

Poseban komunikacijski cilj ove godine odnosi se na pretvaranju godišnjih odluka o učlanjivanju u **stav**, odnosno u dugotrajnu odluku koja neće biti podložna vanjskim utjecajima. Kroz komunikacijski plan, potrebno je pripremiti set aktivnosti prema aktivnim članovima koji će kroz godinu potvrđivati ispravnost odluke u članstvu. Ovo je posebno bitno radi eksponencijalnog rasta baze članstva u zadnje dvije godine. Bitno je danas raditi s novim članovima, kako bi ostali pri odluci i u nepovoljnim vanjskim okolnostima kad će biti znatno lakše naći razlog zašto više ne žele aktivirati članstvo. U pripremi članske kampanje za 2024. godinu, Odjel za članstvo surađuje s odjelom marketinga, odnosa s javnošću i Hajduk digitala. Najvažniji elementi suradnje ogledaju se u pripremi vizualnog identiteta, realizaciji novog članskog benefita, te usuglašavanja članskog komunikacijskog plana.

U nastavku ćemo proći kroz neke najvažnije komunikacijske elemente:

**Božićno pismo**

Iz strukture članstva po kanalu učlanjivanja, vidljivo je kako je Bank transfer (uplatnice, mobilno bankarstvo...) imao najveći porast u odnosu na 2022. godinu. Naime za ovu godinu, čak 35.786 članova (do 30.11.2023.) učlanilo se ovim kanalom. Rast je to od 64,22% u odnosu na 2022. godinu (21.789). Iako Rast je logičan imajući u vidu veliki rast baze članova kroz 2022., odnosno broja adresa na koje je Božićno pismo stiglo. S obzirom kako nam CRM sustav omogućava praćenje efikasnosti same kampanje, u 2023. godini se preko uplatnice iz Božićnog pisma učlanilo 21.033 člana, dok se u 2022. godini učlanilo 10.590 članova. Božićno pismo nije samo alat, već i način da se Klub i Odjel za članstvo zahvale članovima na svojoj vjernosti. Međutim ove brojke potvrđuju

isplativost ulaganja u ovaj kanal komunikacije i nastaviti čemo s ovom praksom i ove godine. Lako su cijene poštanskih usluga značajno poskupjele (106%), donijeli smo odluku o nastavku komuniciranja putem ovog kanala. Ove godine u pismo čemo predstaviti novi članski benefit za 2024. godinu s ciljem motiviranja članova na aktivaciju članstva prije 13.02.2024. godine.

#### Mail komunikacija

Naš CRM omogućuje nam veliku razinu automatizacije mail komunikacije, pa u tom segmentu postoji veliki prostor za napredak. Ove godine napravili smo iskorak i krenuli koristiti taj alat s ciljem smanjenja stope odustajanja prilikom online članstva. Radi kompleksnosti trenutnog rješenja, imamo veliki postotak članova koji ne završe proces (31%). Kroz ovu godinu automatizirali smo proces prepoznavanja takvih, te slanja maila idućeg dana s prijedlogom drugih kanala učlanjenja ili dovršetaka procesa kroz online kanal. Potrebno je pristupiti ovom kanalu cijelovito, imati jasan plan i nove segmente prema kojima će postojati automatska komunikacija.

Proces automatizacije je donekle otežan nepredvidljivim vanjskim okolnostima, odnosno prepoznavanjem trenutka komuniciranja, ali nije prepreka izradi plana gdje čemo postaviti prioritete i krenuti s procesom češće komunikacije kako prema neaktivnim, tako i prema aktivnim članovima. Sastavni dio ovog segmenta je i potencijalni redoviti članski newsletter. Taj kanal bi članovima morao donositi sadržaj kojeg bi imali priliku prvi put vidjeti upravo tu. Na ovu temu, tek nas očekuju razgovori s odjelom Odnosa s javnošću koji bi bili zaduženi za produkciju takvog sadržaja ako im se uklapa u generalni klupske komunikacijski plan za 2024. godinu.

#### Društvene mreže

Dosta komunikacijskih resursa zauzeto je komunikacijom na društvenim mrežama Udruge. U planu nam je revidirati dosadašnju komunikaciju, zadržati ono za što mislimo da je svrshishodno, osloboditi resurse za druge projekte i kanale. Također, kad su društvene mreže u pitanju, nositelj komunikacije trebaju biti društvene mreže i profili samog Kluba. Kako zbog strateške poruke koje se tako šalje, tako i zbog znatno većeg dosega.

**Suradnja s HDTVom**

Kroz HDTV približiti temu članstva gledateljima HDTVa. Potrebno dogоворити оdrživi koncept periodičnog sadržaja na temu članstva. Inspiracija u članskom svijetu je svakodnevna, od zanimljivih pojedinačnih priča, do događaja i druženja u organizaciji Društava prijatelja Hajduka. U planu je i ponavljanje koncepta novogodišnje emisije koja se emitira 01.01. zadnje dvije godine. Potrebno je emisiju oplemeniti novim sadržajem i poslati ključne članske komunikacijske poruke.

**Pokazatelji provedbe:**

- Realiziran komunikacijski plan za 2024. godinu (od Božićnog pisma, društvenih mreža do tiskanih materijala)
- Aktivno praćenje KPI-ove i replaniranje sukladno ostvarenim rezultatima
- izrađen sustav evaluacije uspješnosti kampanje promocije članstva
- izrađen marketinški plan članske kampanje za 2025. godinu

**1.2. Automatska naplata članarine “Zauvijek član”**

Zauvijek član je opcija automatske aktivacije članstva na početku kalendarske godine. Do sada je tu opciju aktiviralo 1.138 člana. Tijekom 2024. godine potrebno je napraviti novi marketing plan za opciju “Zauvijek član”, odnosno dodatno razraditi navedenu opciju i približiti je članovima. Pošto je kroz godinu naglasak bio na drugim KPllovima, kroz 2024. godinu potrebno je završiti taj proces, kako bi veće rezultate dobili na početku sljedeće članske godine. Naime, odluka o aktivaciji ove opcije donosi se dominantno prilikom učlanjenja. Pošto je trenutni online proces ugovaranja jako zahtjevan za člana, već smo započeli korake izmjene procesa aktiviranja opcije tim kanalom. Od 13.02.2024. proces će biti moguć korištenjem kartice kao sredstva aktivacije, za razliku od trenutnog procesa koji zahtijeva digitalni potpis ugovora kojeg član dobije na račun.

Pokazatelji provedbe:

- Implementiran novi način Aktiviranja opcije online
- Napravljen i realiziran marketing plan
- Minimalno 1000 članova aktiviralo opciju u Odjelu za članstvo
- Prikupljeno 2.000 *leadova* koji su iskazali interes za aktivacijom opcije
- Naplaćeno i aktivirano članstvo članovima s već aktiviranom opcijom

### **1.3. Odnosi s Društvima prijatelja Hajduka i terenske akcije u organizaciji DPH-ova i drugih volontera**

Društva prijatelja Hajduka stupovi su hajdučke zajednice utemeljeni na tisućama volonterskih sati koje njihova vodstva ulažu u širenje hajdučke priče. Trenutno je aktivno 71 Društvo, a povijest Društava seže u 1949. godinu kada postoji prvi zapis o osnivanju DPH Tivat. Odjel za članstvo usko surađuje s Društvima tijekom godine, a dobra praksa je organiziranje Susreta DPHova na Poljudu jednom godišnje. Na Susretu odamo priznanja rekordnim rezultatima pojedinih DPHova, razmjenjujemo pozitivna iskustva, te usuglasimo ciljeve za naredni period. Odjel za članstvo od 2016. godine provodi redovne izlaska na teren po pozivu DPH-ova ili volontera. Svrha ovakve suradnje je da se potencijalnim članovima olakša učlanjenje, te se osnažuje suradnja s partnerima, prvenstveno DPH-ovima, ali drugim neformalnim navijačkim volonterskim skupinama iz nekog mjesta. Putem terenskih akcija na kojima sudjeluje Odjel za članstvo članovi dobiju člansku iskaznicu odmah pri učlanjivanju, bez čekanja pošte, čime se povećava zadovoljstvo članova i smanjuju troškovi pošte.

Što se tiče formalnog uređenja odnosa, na snazi je Pravilnik o uređenju odnosa između Hajduka, Društava prijatelja Hajduka i Našeg Hajduka. Svrha je ovog pravilnika strukturirati i koordinirati odnos Našeg Hajduka i Društava prijatelja Hajduka kao i međusobnu koordinaciju između samih DPH-ova. Pravilnik svoje uporište ima u ugovorima između NH, DPH-ova i Kluba, pravilnicima NH te dosadašnjim dobrim praksama.

Tijekom 2023. godine održano je više od 200 terenskih akcija na kojima se učlanilo gotovo 19.000 članova što ukazuje na važnost ovog kanala učlanjivanja.

Ako govorimo o fizičkom učlanjenju u Odjelu za članstvo, do 30.11.2023. učlanilo se 21.597 članova što govori kako se sličan broj članova učlanio u Odjelu za članstvo i terenskim akcijama. U 2024. godini nastavljamo s organizacijom i provedbom terenskih akcija, samostalno i u suradnji s DPH-ovima. Najveći broj terenskih akcija planiran je u prvom dijelu godine, odnosno do rođendana Hajduka kada se i učlanjuje najveći broj članova.

Pored Društava prijatelja Hajduka, terenske akcije organiziraju i neformalne grupe volontera s naglaskom na područje Splita i okolice. Već nekoliko godina postoji koordinacija s navijačima iz raznih splitskih kvartova preko kojih organiziramo terenske akcije i hajdučka druženja. U svrhu olakšavanja rada DPHovima, naši IT volonteri izradili su DPH aplikaciju (DPHapp). DPH aplikacija omogućuje DPH-ovima uvid u svoju bazu članstva, uređivanje i ažuriranje podataka članova koji su učlanjeni preko određenog DPH, kreiranje novih članskih profila, te učlanjivanje i obnova članstva. Iako je bilo planirano još nije realizirana faza ispisa članskih iskaznica i potvrda o članstvu, te uvida u razne statističke i analitičke podatke. Postoje izazovi oko realizacije inicijalno zamišljene ideje. Iako je cilj bio rasteretiti resurse OZČa i omogućiti samostalnu provedbu akcije, praksa pokazuje kako većina DPHova želi dolazak volontera ili djelatnika OZČa koji bi i na taj način uveličali njihovo druženje. Svaki operator bi morao proći obuku rada u appu, kao i fizičkog spajanja vanjske jedinice. Kroz ovu godinu donit ćemo odluku oko daljnog razvoja i smjera djelovanja. DPH aplikacija povezana je s bazom podataka Odjela za članstvo a koja se nalazi u CRM programu Salesforce, što znači da je svaka promjena koja se napravi kroz DPH aplikaciju automatski vidljiva i u CRM Salesforce.

**Pokazatelji provedbe:**

- uspostavljen novi način koordinacije terena - više DPH koordinatora u kontaktu s DPHovima
- standardiziran vizualni izgled terena, promo materijala koji se nose
- provedeno najmanje 150 akcija učlanjivanja u organizaciji DPH
- učlanjeno najmanje 20.000 članova na terenskim akcijama učlanjivanja
- definiran i realiziran smjer razvoja DPHapp
- poslano 200 mail ili SMS kampanja isključivo članstvu DPHova

- provedeno najmanje 30 akcija učlanjenja u organizaciji neformalnih skupina navijača/volontera

#### **1.4. Aktivnosti unaprjeđenja usluge članovima i IT inicijative**

Odjel za članstvo u svom radu ima dva temeljna cilja: povećanje broja članova i zadovoljstvo članova uslugama koje Odjel za članstvo pruža. U ovom poglavlju obradit će se planirane aktivnosti s ciljem povećanja zadovoljstva članova uslugama OZČa. Dosada nije uspostavljen sustavan i mjerljiv način mjerjenja zadovoljstva, pa ćemo tijekom 2024. godine implementirati sustav koji će nam omogućiti redovite povratne informacije od članova i detektiranje prostora za napredak.

U svom radu, Odjel za članstvo koristi jedan od najboljih svjetskih softwarea za odnose sa klijentima (CRM) - Salesforce. Kroz godine korištenja Salesforcea značajni resursi uloženi su u razvoj i implementaciju novih funkcionalnosti. Odjel za članstvo koristi brojne mogućnosti koje nudi Salesforce, te korištenjem i analizom baze podataka kreiraju se prodajne i promotivne kampanje kako bi se obratili ciljanoj skupini. U 2024. godini naglasak će biti na automatizaciji određenih komunikacijskih aktivnosti koje nam taj sustav omogućuje. Navedeni proces već je započeo u 2. polovici 2023. godine. U nastavku će biti navedene neke od aktivnosti povećanja zadovoljstva članova uslugama, zajedno s IT inicijativama.

##### **Redizajn online forme za učlanjivanje i odvajanje iz klupskog webshopa**

Online kanal za učlanjivanje potrebno je optimizirati kako bi se smanjio broj neuspješnih pokušaja, kao i upita prema Odjelu za članstvo. Glavni izvor problema je u lokaciji same forme ([shop.hajduk.hr](http://shop.hajduk.hr)) što znači nužnost webshop registracije prilikom aktivacije članstva. Rješenje je u odvajanju procesa učlanjivanja, odnosno izdvajajući na vlastitu infrastrukturu. Kroz Q4 aktivno se radi na cijelom procesu. Hajduk je najavio prelazak na novi webshop 13.02.2024. godine. S tim datumom aktivna će biti i nova forma za online učlanjivanja koja bi trebala smanjiti stopu odustajanja, te olakšati provedbu odluke o učlanjivanju.

##### **Implementacija ticketing sustava (Customer Service usluge) putem postojeće CRM platforme**

S ciljem poboljšanja usluge koju Odjel za članstvo pruža članovima prilikom obrade njihovih upita, želimo kreirati robusni ticketing sustav koji će pratiti sve

članske komunikacijske kanale te kreirati radne naloge za djelatnike Odjela za članstvo. To će nam omogućiti točniju evidenciju kada je koji zahtjev zaprimljen, tko radi na njemu, vrijeme potrebno za dovršenje zahtjeva, proces eskalacije istog, točnije izvještavanje, itd. Iskoristit će se već postojeće customer service funkcionalnosti postojećeg CRM sustava, uz implementaciju potrebnih poboljšanja.

### Aktivnosti čišćenja podataka

Naglim rastom baze članstva, dodatno se povećala potreba aktivnost čišćenja članske baze. Navedeno uzrokuje probleme poput neisporuke članskih iskaznica, generirajući nezadovoljstvo kod članova. Planiraju se jednokratne aktivnosti čišćenja kroz Q4, ali i uspostavljanje sustavnog čišćenja podataka.

### Razvoj novog članskog sučelja (360 pogled člana)

S novim webshopom od 13.02, postojeće člansko sučelje biti će ugašeno budući se nalazi na infrastrukturi samog webshoppa. Jedno vrijeme članovi će svoje članske informacije moći dobiti isključivo kroz digitalnu člansku iskaznicu (skeniranjem QR koda na članskoj iskaznici). U idućoj godini, definirat ćemo plan razvoja novog članskog sučelja. Uz današnji set informacija (članskih podataka) koje Članovi mogu vidjeti i uređivati na članskom sučelju, cilj je proširiti opseg informacija koje su prezentiraju, te omogućiti članovima da člansko sučelje bude centralno online mjesto za članove Hajduka (članski selfcare). Planirana aktivnost je proširiti integraciju između članskog sučelja i CRM sustava kao preduvjet implementaciji novih funkcionalnosti na članskom sučelju.

### Osmišljavanje i implementacija sustava mjerena zadovoljstvom usluge Odjela za članstvo

Navedena aktivnost planirana je u tekućoj godini, ali je pomaknuta za 2024. godinu. Jedan od KPI-eva Odjela za članstvo je zadovoljstvo članova samom uslugom. Do sada smo radili jednokratne provjere zadovoljstvom koje nisu omogućavale praćenje trenda. Također, u ovom procesu nužno je maksimalno smanjiti rizik nereprezentativnih rezultata u vidu veliko utjecaja trenutka anketiranja. Naime, poraz ili pobjeda za vikend utječu i na stavove članova o Klubu generalno, tako i radu Odjela za članstvo. Jedan od potencijalnih smjerova implementacija je funkcionalnosti automatske provedbe anketiranja članova nakon obavljanja određene usluge u domeni Odjela za članstvo Hajduka. Tako bi bio obuhvaćen duži vremenski period s većim uzorkom te eliminirani vanjski utjecaji.

**Poboljšanje korisničkog iskustva u sustavu mojekarte.hr**

Iako u ovom dijelu imamo ograničene mogućnosti djelovanja, OZČ je zainteresiran za što bolje korisničko iskustvo članova prilikom kupnje ulaznica, kako online, tako i u Odjelu za članstvo. Kroz Q2 potrebno je dati inpute ticketing tvrtci kako bi povećala efikasnost rada u sustavu za same djelatnike i smanjili trajanje izdavanja pretplate, odnosno povećali dnevne kapacitete što će se odraziti i na vrijeme čekanja člana. Kroz 2023. završena je integracija između ticketing sustava i članskog CRMa, pa tako imamo informaciju o kupljenim ulaznicama i pretplatama od strane svakog člana.

Pokazatelji provedbe:

- puštena u rad nova forma za aktivaciju članstva putem weba
- implementiran ticketing sustav za bolju korisničku uslugu
- uspostavljen sustav čišćenja podataka u članskoj bazi
- definirana arhitektura novog članskog sučelja i plan realizacije; potencijalno puštena u rad faza 1
- uspostavljen sustav mjerena zadovoljstva uslugom
- povećana efikasnost rada u sustavu mojekarte.hr; dani input za poboljšanje članskog iskustva prilikom online kupnje

Grafikon: *Vremenski plan realizacije aktivnosti iz određene grupe*

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Članska kampanja '24												
Priprema članske kampanje '25												
Aktivnosti oko automatske naplate												
Aktivnost s DPHovima												
Aktivnosti unaprjeđenja usluge i IT inicijative												

\*Svaka grupa aktivnosti ima zaseban timeline koji nije prikazan operativnim planom, te se mijenja i prilagođava u odnosu na vanjske okolnosti i dostupne interne resurse (vrijeme, broj aktivnih volontera u datom trenutku)

## 2. Projekt Za sva vrimena

Otkup dionica HNK Hajduk š.d.d. aktivnost je u funkciji zaštite članskog modela kao jednog od glavnih statutarnih ciljeva Našeg Hajduka. Ova aktivnost započela je u mjesecu svibnju 2016. godine s formiranjem posebnog odjela, a s ciljem prikupljanja sredstava za otkup dionica HNK Hajduk š.d.d. Prve aktivnosti odjela odnose se na segmentaciju tržišta, formiranje ciljanih skupina, kao i analize predloženih projektnih aktivnosti koje su rezultat prethodnog promišljanja članova Udruge i Upravnog odbora. Na dan 31.11.2023., Naš Hajduk je imatelj 30,60% dionica HNK Hajduk š.d.d.

Naš Hajduk je 16.10.2016. zaključio kupovinu 24,53% dionica HNK Hajduk od tvrtke Tommy d.o.o. te se potpisom kupoprodajnog ugovora obvezao platiti 4.697.723,80€ u 20 jednakih obroka kroz idućih 10 godina. To znači kako Naš Hajduk za servisiranje svojih obveza prema tvrtki Tommy d.o.o. godišnje mora prihodovati iznos potreban za otplatu godišnje rate od **469.772,38€**.

Naš Hajduk je dosad uredno servisirao svoje obveze za 2017., 2018., 2019., 2020., 2021.,2022. i 2023. godinu, pa je zaključno s 31.11.2023. otplaćeno dionica u vrijednosti 3.246.604,95€. U nastavku će biti prikazani finansijski ciljevi i grupe aktivnosti koje moraju rezultirati nastavkom redovite otplate stečenih dionica i u 2024. godini.

Također, Naš Hajduk je aktivno pratio status ostalih dostupnih dionica na tržištu. U svibnju 2021. godine Naš Hajduk je poslao ponudu u iznosu od 60.392,38€ za dionice HNK Hajduk š.d.d. u vlasništvu Konstruktor-inženjering d.d. u stečaju koje su se na tržištu našle putem javne dražbe stečajnog postupka navedene tvrtke, pa je tako osiguran kontrolni paket dionica, odnosno 26,39%.

Osim ove transakcije, Naš Hajduk je 2021. pristupio i tvrtki Studenac d.o.o. koje u svojoj bilanci također ima 10.000 dionica HNK Hajduk š.d.d., odnosno 1,86%. Tvrtka Studenac d.o.o. prepoznalo je snagu članova Hajduka, postavljene ciljeve Udruge, te odlučilo donirati navedene dionice, čime smo povećali udio u HNK Hajduk š.d.d. na 28,26%. Ovom transakcijom, na tržištu je ostao još jedan dioničar s paketom od 1,86% dionica - Kerum d.o.o u stečaju. Naš Hajduk je u listopadu 2021. godine poslao pismo namjere i pokazao interes za kupnjom i tih 10.000 dionica.

U 2022. godini realizirana je ova kupovina dionica, za što je plaćeno 60.392,62€. Ovom transakcijom Naš Hajduk je postao imatelj 30,12% dionica HNK Hajduk š.d.d. Kroz 2023. godinu, realizirane su još dvije transakcije (ovrštene dionice Igora Štimca i Brodograđevna industrija Split d.d.) čime je udio povećan na 30,60%.

#### **Ciljevi projekta Za sva vrimena u 2024. godini**

Kako se bliži trenutak otplate dionica tvrtki Tommy, kroz ovu godinu definirati ćemo plan zatvaranja parka Za sva vrimena, odnosno popunjavanja do zadnjeg mesta. Ključni pokazatelji uspješnosti ostaju kao i do sada, s tim da ćemo naglasak kroz 2024. godinu staviti na prihodovnu stranu kako bi što spremnije dočekali eventualne nove dionice na tržištu.

Ključni pokazatelji uspješnosti (KPI) projekta:

**a) Prihodi = 900.000€.** Prihodovni dio omoguće nesmetanu otplatu postojećih obveza prema poduzeću Tommy. Zadnja obveza dospijeva kroz 2026. godinu. Također, dobar novčani tijek omogućuje reakciju na tržištu i kupnju dodatnih paketa što se kroz protekli period redovito događalo.

**b) Broj novih donatora = 800.** Broj novih donatora ostaje bitan KPI jer nam garantira dobar budući novčani tijek. U planu zatvaranja parka pomno će se pratiti broj trenutno rezerviranih mesta i povećanje broja novih donatora s pravom rezervacije mesta. U određenom trenutku kroz 2024. godinu već će biti dovoljan broj donatora s pravom rezervacije mesta za popuniti cijeli park, pa je i zbog toga nužno definirati plan zatvaranja parka kroz iduće dvije godine. Trenutno imamo preko 600 donatora s pravom rezervacije koji svoje pravo nisu realizirali, ali ga imaju pravo realizirati dok god su u statusu aktivnih donatora.

Kroz tablicu u nastavku, prikazat ćemo finansijske ciljeve, odnosno plan prihoda za 2024. godinu.

Tablica 1. Financijski ciljevi (prihodi) projekta Za sva vrimena za 2024. godinu i usporedba s prethodnim razdobljem (\*projekcija na kraju godine)

PRIHODI	2018	2019	2020	2021	2022	2023*	2024
<b>Stabilno</b>	<b>243.851 EUR</b>	<b>300.262 EUR</b>	<b>331.424 EUR</b>	<b>385.093 EUR</b>	<b>459.210 EUR</b>	<b>526.340 EUR</b>	<b>515.000 EUR</b>
<b>Jednokratno</b>	<b>78.958 EUR</b>	<b>177.710 EUR</b>	<b>183.466 EUR</b>	<b>298.279 EUR</b>	<b>333.000 EUR</b>	<b>324.135 EUR</b>	<b>385.000 EUR</b>
<b>UKUPNO</b>	<b>322.809 EUR</b>	<b>477.972 EUR</b>	<b>514.890 EUR</b>	<b>683.372 EUR</b>	<b>792.210 EUR</b>	<b>850.475 EUR</b>	<b>900.000 EUR</b>

Stabilni prihodi dolaze od donatora koji mjesečno doniraju određeni iznos koji nije veći od 50€. Stabilni prihodi temelj su za dugoročno planiranje i izrazito bitni u kontekstu upravljanja novčanim tijekom. Jednokratni prihod odnosi se na sve druge donacije koje nemaju ponavljajući karakter. Tablica se odnosi na ZSV prihode, te nisu uključeni ostali prihodi.

U tablici su prikazani rezultati u proteklom razdoblju, te iskazani ciljevi za 2024. godinu.

Financijski cilj za 2024. godinu postavljen je na razinu od **900.000€**. Kao i ranije, navedeni iznos dijeli se na:

a) Stabilni prihodi: **515.000€**. Mjesečne donacije ostat će najpoželjniji način donacija novim donatorima, te je u planu nastaviti s aktivnostima s ciljem privlačenja novih donatora s opcijom trenutne rezervacije mjesta (minimalno 20€ mjesečno). Međutim, po izlasku plana zatvaranja parka i približavanjem punoj popunjenoosti parka, očekujemo veći udio donatora koji će jednokratnom uplatom preostalog iznosa doći do 1000€, te zatvarati svoje mjesečne donacije. Samim time za iduću godinu planiramo lagani pad ove stavke u odnosu na 2023. godinu.

b) Jednokratni prihodi: **385.000€**. Naglasak u idućoj godini biti će na jednokratnim prihodima od donatora. Najveći razlog tome biti će plan zatvaranja parka, a kao što smo spomenuli očekujemo kroz 2024. godinu dostizanje broja od 5200 donatora čija je pločica već u parku ili imaju pravo rezervacije. Efekt toga prelit će se i na povećanje jednokratnih prihoda, pogotovo od donatora koji imaju aktivne mjesečne donacije, ali nisu imali pravo rezervacije zbog iznosa

manjeg od 20€. Strukturu jednokratnih prihoda možemo podijeliti na donacije novih donatora (fizičkih i pravnih osoba), te donacije postojećih donatora kojima dolaze do ciljanog iznosa od 1000€.

Za ostvariti postavljene ciljeve, u sklopu projekta Za sva vrimena u 2024. provodit će se sljedeće grupe aktivnosti:

1. Nastavak provedbe projekta „Za sva vrimena“
2. Komunikacijske i promotivne aktivnosti s ciljem privlačenja novih sudionika projekta „Za sva vrimena“
3. Organizacija ZSV aktivnosti u sklopu Društava prijatelja Hajduka

### **2.1. Nastavak provedbe operativnih aktivnosti projekta Za sva vrimena**

Projekt Za sva vrimena rezultat je interne analize sa zaključkom o nužnosti pokretanja projekta donatorske prirode koji će osigurati trajni mjesечni prihod, zadovoljiti kriterij sudjelovanja neovisno o platežnoj moći ciljnih skupina i što je najvažnije osigurati stabilan godišnji prihod koji će pokrивati većinu iznosa jednog godišnjeg obroka za otplatu dionica – 469.772,38€. Projektu je prethodila segmentacija tržišta i definiranje ciljnih skupina.

Projekt je prvotno predstavljen članovima 13.06.2017. svečanom ceremonijom u punoj kongresnoj dvorani Fakultetu elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje u Splitu.

U sklopu projekta, 2021. godine na Poljudu je otvoren park „Za sva vrimena“ kao jedna vrsta trajnog spomenika onima koji daju najveći obol u ostvarivanju konačnog cilja - Hajduka u vlasništvu svojih članova. Svi donatori koji od 2016. godine doniraju iznos od 1000€, kao zahvalu će dobiti svoje ime u sklopu izgrađenog parka.

U prvom kvartalu sljedeće godine, nastaviti ćemo s procesom interne reorganizacije. Naime, sredinom aktualne godine implementirali smo novu organizacijsku strukturu koja će omogućiti veću efikasnost u korištenju ljudskih resursa unutar Odjela za članstvo. To je dovelo do potrebe za ponovnim uhodavanjem tima, novom podjelom odgovornosti i zaduženosti za određene procese. Do kraja tekuće ili početkom godine, zaposliti ćemo novu osobu zaduženu za planiranje i provedbu marketing aktivnosti, kako za članstvo, tako i za projekt Za sva vrimena.

U kontekstu redovitih aktivnosti projekta ističu se Svečanosti dodjele zahvala donatorima. Trenutno su u planu dvije Svečanosti u prostoru samog parka – veljača i kolovoz. Ovisno o potrebama i dinamici novih donatora u parku, nije isključeno održavanje još jedne svečanosti. Kako bi dosegli ciljni broj donatora, potrebno se dodatno ekipirati kroz naš volonterski call centar koji djeluje već nekoliko godina. Pripremljen je djelomični redizajn postojeće [web stranice](#) projekta kojeg ćemo završiti kroz prvi kvartal 2023. godine.

Već smo ranije rekli kako ćemo tijekom godine izraditi plan zatvaranja parka, kako bi definirali uvjete i rokove za postojeće, ali prvenstveno za nove donatore. Naime, s mjesечnim donacijama od 20€, pokrenutim na današnji dan, donator će ime u parku osigurati za 4,5 godine. Taj period premašuje rok za otplatu dionica tvrtki Tommy.

Kroz ovu godinu, planirano je i puštanje u rad web stranice na engleskom jeziku koja će priču Našeg Hajduka ispričati na stranicama prilagođen način s ciljem dobivanja još jednog priljeva. Puštanje u rad stranice ne znači puno bez osiguranja samog prometa po stranici. Prethodno je potrebno definirati plan i isplativost ulaganja, pa sukladno tome utrošiti određene resurse u ovaj projekt.

U nastavku ćemo prikazati planirane aktivnosti u funkciji ostvarivanja zacrtanih ključnih pokazatelja.

**Pokazatelji nastavka provedbe projekta Za sva vrimena:**

- Postavljene nove pločice s prve i druge strane parka „Za sva vrimena“

- Organizacija minimalno dvije svečanosti unosa novih pločica u park tijekom 2024. godine
- Dopunjavanje baze potencijalnih donatora koje obrađujemo direktnim kontaktom - kontinuirano
- Izrada novih godišnjih zahvalnica za sudionike „ZSV“ projekta
- Kontinuirano informiranje donatora o statusu i odgovaranje na upite – backoffice aktivnosti
- Interna edukacija zaposlenika Odjela za članstvo s ciljem informiranja o novostima „ZSV“ projekta radi točne informacije prema ciljnim skupinama – kontinuirano
- *Cross-selling* aktivnosti: terensko učlanjivanje za 2024. u Splitu i okolini u funkciji privlačenja novih donatora
- Naplata SEPA naloga – slanje obavijesti o dužim periodima bez terećenja (6 mjeseci i više). Tu aktivnosti provodit ćemo u kontinuitetu.

## 2.2. Komunikacijske i promotivne aktivnosti s ciljem privlačenja novih sudionika projekta „Za sva vrimena“

Veliki rast baze članstva u protekle dvije godine, znatno je povećao vidljivost komunikacijskih aktivnosti projekta Za sva vrimena. To nam je donekle definiralo i komunikacijski smjer. Susreli smo se s izazovom velikog broja novih članova koji još nisu imali dovoljno informacija oko projekta Za sva vrimena. Našu komunikaciju smo u dobroj mjeri prilagodili upravo tom segmentu, te smo u komunikaciji bili što jednostavniji, kroz primjere donatorima nastojali što više približiti priču o mjestu u vječnosti s voljenim Klubom. Na našim svečanostima kao cilj smo postavili produciranje što više video/foto sadržaja sa zanimljivim pričama s kojima bi se budući donatori mogli poistovjetiti. Jedan od komunikacijskih ciljeva je pokazati kako je Park mjesto za sve one kojima Hajduk znači li je značio. U tom smislu, nastaviti ćemo s praksom pričanja priča o poznatim donatorima koji su odlučili biti dio ove navijačke priče.

Komunikacijske aktivnosti možemo podijeliti u 2 dijela:

- a) one koje grade mrežu pozitivnih asocijacija kod potencijalnih donatora i kumulativno u dužem djeluju na odluku o sudjelovanju
- b) one od kojih očekujemo nove donatore odmah

Kroz 2023. godinu planirali smo osvježiti storytelling tehnike, ali smo zbog drugih prioriteta bili primorani odgoditi tu aktivnost. Navedeno ćemo pokušati promijeniti u tekućoj godini u kojoj nas očekuju i neki komunikacijski izazovi. Naime, plan zatvaranja parka treba pratiti i jasan komunikacijski plan kako bi donatori bili upoznati s tehničkim informacijama, ali kako bi i postigli efekt još veće potražnje za mjestom u parku budući se bližimo punoj popunjenošći. Unatoč većem naglasku na digitalne oblike komunikacije, važnost direktne komunikacije kroz terenske i call centar aktivnosti ostaju u fokusu i u narednoj godini. Početkom godine naglasak će biti na terenskim aktivnostima, a u ostatku godine na call centar aktivnostima.

**Pokazatelji provedbe komunikacijskih aktivnosti:**

- izrađen i realiziran komunikacijski plan zatvaranja parka
- izrađen i realiziran plan povodom puštanja u rad stranice na engleskom
- uspostavljen sustav praćenja analitike na stranici
- call centar aktivnosti prema potencijalnim donatorima (pop up donatori, web pokušaji donacija...) - minimalno 300 poziva
- direktne osobne aktivnosti u parku – atraktivne utakmice i veći priljev navijača na Poljudu
- direktne osobne aktivnosti u Odjelu za članstvo – kontinuirano tijekom godine
- realizirana božićna kampanja s ciljem privlačenja novih donatora
- komunikacijske kampanje koje prate Svečanosti dodjele zahvalnica
- produkcija video sadržaja – minimalno 6 videa
- komunikacijska kampanja s ciljem promocije novih zahvala za donatore
- korištenje SMS-a prema članovima/donatorima za lokalno targetiranje tijekom terenskih aktivnosti – minimalno 20 kampanja
- nastavak redovite komunikacije putem newslettera (NL) s novostima ZSV projekta – minimalno 8 slanja
- korištenje prilagođenog sadržaja u NL-u ovisno o ciljnoj skupini kojoj se obraćamo (inozemstvo, novi članovi...) – minimalno 8 slanja
- medijska priopćenja u funkciji informiranja i motiviranja sudionika na sudjelovanje u ZSV projektu – minimalno 15 priopćenja

### **2.3. Organizacija ZSV aktivnosti u sklopu Društava prijatelja Hajduka**

U našim aktivnostima, jasno je kako ne možemo doći do svakog člana do kojeg želimo doći i kako su Društva prijatelja Hajduka važna produžena ruka na terenu. U glavnom fokusu svakog DPH-a je što veći broj članova. Prošlu i ovu godinu je obilježio veliki skok broja članova, a broj učlanjenih članova na terenima kreće se oko 20.000 članova. U manjem broju DPH-ova već ranijih godina je odrađen veliki dio posla, te možda nije bilo velikog prostora za nove donatore. Ako gledamo period do 30.11.2023., 269 novih donatora ima neki DPH kao bazu članstva. Međutim, ako pratimo donatore koji su došli direktnim radom Društava, dolazimo do brojke od oko 60 donatora. Za usporedbu, 2021. godine su DPH-ovi samostalno u projekt uključili oko 200 donatora, pa je jasno kako na tom polju postoji veliki prostor za napredak. Kao pozitivan primjer, ističe se Društvo prijatelja Hajduka Sinj. Svojim radom u manje od par mjeseci uspjeli su uključiti novih 14 donatora kako bi dosegli jubilarnih 200 donatora. Glavni prostor za napredak je u ljudskim resursima, odnosno povećanju broja volontera istih od strane vodstva DPH-ova, ali i od strane Našeg Hajduka. Naime, na akcijama učlanjenja prioritet je upravo što brži i kvalitetniji proces učlanjenja, a tek onda aktivnosti vezano za projekt ZSV. Također, veliki dio DPH-ova nema osobu odgovornu za ZSV projekt tijekom cijele godine, koja aktivno prati svoju člansku bazu i u dogovoru s nama pristupa članovima oko projekta Za sva vrimena.

U idućoj godini nastaviti ćemo s praksom postavljanja godišnjeg cilja i dodjeljivanja osobnog koordinatora koji će biti u kontaktu s DPHovima na temu projekta Za sva vrimena. Također, potaknuti ćemo neke od preostalih DPHova na osiguranje svog imena u parku.

#### **Pokazatelji provedbe DPH aktivnosti:**

- Organizacija web konferencije povodom početka provedbe operativnog plana za 2024.
- Postavljeni ciljevi za svaki DPH za 2024. godinu
- Nastavak djelovanja DPH tima volontera zaduženih za direktnu komunikaciju s DPH-om
- pokrivenost terenskih akcija ZSV volonterima

- Mjesečni izvještaj donatora na zajedničkoj komunikacijskoj platformi - Slack
- Kvartalni rezultati na društvenim mrežama po DPH-u
- Suorganizacija DPH konferencije na Poljudu – razmjena ZSV iskustava
- Dodijeljene nagrade najboljim DPH-ovima u protekloj godini
- Kontinuirani pregled članskih baza svakog DPH-a od strane ZSV operatora i stvaranje baze potencijalnih donatora

Grafikon: Prikaz provedbe Operativnog plana koji se odnosi na program Razvoja i zaštite članskog modela za razdoblje 2023.

Grupe aktivnosti	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Nastavak provedbe projekta „Za sva vrimena“												
Komunikacijske i promotivne aktivnosti „Za sva vrimena“												
Organizacija ZSV aktivnosti u sklopu DPH-ova												

\*Svaka grupa aktivnosti ima zaseban timeline koji nije prikazan operativnim planom, te se mijenja i prilagođava u odnosu na vanjske okolnosti i dostupne interne resurse (vrijeme, broj aktivnih volontera u datom trenutku)

### **3. Provedba aktivnosti edukacije, promocije demokratske kulture i zaštite ugleda Hajduka i Našeg Hajduka**

Uz tematski usmjerene ciljeve Našeg Hajduka postoje i aktivnosti koje poboljšavaju imidž Našeg Hajduka. Od samog osnutka Naš Hajduk primjerom promovira demokratsku kulturu te radi na edukaciji članova i javnosti. Također, promiče i štiti ugled Hajduka kao kluba i Našeg Hajduka kao najbrojnije udruge navijača u Hrvatskoj. Humanitarne akcije održavaju se preko Humanitarnog kluba navijača Hajduka "Bilo srce".

Područja djelovanja Bilog srca:

- projekt učlanjivanja u Hajduk socijalno ugroženih pojedinaca i skupina
- projekt ugovaranja polica osiguranja za djecu bez adekvatne roditeljske skrbi
- pružanje direktnе podrške (materijalne i nematerijalne) socijalno ugroženim pojedincima i skupinama.

Navedene aktivnosti za cilj imaju jačanje suradnje sa svim relevantnim partnerima unutar hajdučke zajednice (Hajduk, KN Torcida, Društva prijatelja Hajduka, veterani Hajduka) te vanjskim partnerima i suradnicima (akademska zajednica, civilno društvo, ustanove u području socijalne skrbi i sl.). Također, poticanjem članova na sudjelovanje u navedenim aktivnostima promovira se volontерstvo kao poželjan oblik sudjelovanja članova u životu zajednice te doprinosi razvoju filantropije.

Pravni tim Našeg Hajduka tijekom 2023. vodio je postojeće sudske postupke temeljem ranije podnesenih tužbi. Očekuje se uspješno okončanje aktivnih sudskeh postupaka u 2024. te po potrebi poduzimanje pravnih radnji u svrhu zaštite ugleda i interesa Hajduka i Našeg Hajduka.

**Pokazatelji provedbe:**

- Provedene humanitarne akcije učlanjivanja u Hajduk, u suradnji s ustanovama i udrugama koje skrbe o socijalno ugroženim građanima i provedba aktivnosti „Bilog srca“
- Provedene pravne aktivnosti (demantiji, tužbe) s ciljem zaštite ugleda Udruge Naš Hajduk i HNK Hajduk š.d.d.