Postavljanje organizacijskog usmjerenja - vizija

Kranjčević, Josipa

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:107:032673

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Josipa Kranjčević

POSTAVLJANJE ORGANIZACIJSKOG USMJERENJA - VIZIJA

SETTING ORGANIZATIONAL DIRECTION – A VISION

Završni rad

Gospić, 2016.

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Poslovni odjel

Stručni studij Ekonomika poduzetništva

POSTAVLJANJE ORGANIZACIJSKOG USMJERENJA – VIZIJA
SETTING ORGANIZATIONAL DIRECTION – A VISION

Završni rad

MENTOR

Dr.sc. Vlatka Ružić

STUDENT

Josipa Kranjčević

MBS: 2962000516/12

Gospić,siječanj, 2016.

Veleučilište „Nikola Tesla" u Gospiću

Prilog 1

POSLOVNI odjel

Gospić, 02.09 2015.

ZADATAK

za završni rad

Pristupniku JOSIPI KRANJČEVIĆ MBS:

Studentu stručnog studija EKONOMIKE PODUZETNIŠTVA izdaje se tema završnog rada pod nazivom

Postavljanje organizacijskog usmjerenja - vizija

Sadržaj zadatka :

Pojam menadžmenta, pojam strategije, strateški menadžment, proces strateškog menadžmenta, postavljanje organizacijskog usmjerenja, pojam vizije, ključni elementi izjave o viziji, problemi s vizijom, metode određivanja vizije, obilježja dobre vizije, primjeri vizije, zaključak

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla" u Gospiću.

Mentor: DR.SC. VLATKA RUŽIĆ (ime i prezime) zadano: 02.09.2015. (nadnevak), (potpis)

Pročelnik odjela: IVANA TOMKOVIĆ PRAŠIĆ (ime i prezime) predati do: 02.09.2018. (nadnevak), (potpis)

Student: JOSIPA KRANJČEVIĆ (ime i prezime) primio zadatak: 02.09.2015. (nadnevak), Josipa Kranjčević (potpis)

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom *Postavljanje organizacijskog usmjerenja – vizija* izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice dr.sc. Vlatke Ružić.

Ime i prezime

Josipa Kranjčević

(potpis studenta)

SAŽETAK

Rad započinje definiranjem strateškoga menadžmenta čije etape čine okosnicu samoga procesa. Stoga se kroz etape procesa i objašnjava ključni pojam problematike ovoga rada. Razmišljajući strategijski, menadžeri posjeduju širi i dugoročniji pogled na budućnost organizacije i ostvaruju ključni razlog zašto organizacije uopće planiraju. Strategijski menadžment ima zadaću suočiti se s turbulentnom okolinom i dati odgovore na promjenjive okolnosti. On usmjerava organizacije da gledaju u budućnost i uvode promjene, što u suvremenim uvjetima poslovanja postaje ne samo pretpostavka razvoja, nego i uvjet samog opstanka organizacija. Prema tome rad se bavi i vizijom koja predstavlja sliku idealne budućnosti poduzeća s kolekcijom očekivanih ključnih vrijednosti, ponašanja, znanja, vještina i kompetencija dajući i podroban prikaz vizija najpoznatijih tvrtki na našim područjima.

Ključne riječi: strategija, menadžment, strateški menadžment, misija, vizija.

SUMMARY

The paper starts by defining the strategic management whose stages are the backbone of the process itself. Therefore, through the stages of the process and explains the key term issues of this paper. Thinking strategically, managers have a broader and longer-term view of the future of the organization and realize the key reason why the organization does plan. Strategic management is tasked to deal with the turbulent environment and provide answers to the changing circumstances. He directs the organization to look to the future and introduce changes, which in modern business becomes not only a precondition for development, but also the condition of the survival of the organization. Thus the work deals with a vision that represents the image of the ideal future of the company with a collection of expected key values, behaviors, knowledge, skills and competence and giving a detailed account of the vision most recognized companies in our areas.

Keywords: strategy, management, strategic management, mission, vision

SADRŽAJ

1.UVOD....1
2.Određivanje pojmova....3
2.1. Pojam menadžmenta....3
2.2. Pojam strategije....5
3. Strateški menadžment....7
4. Proces strateškog menadžmenta....9
4.1. Postavljanje organizacijskog usmjerenja....13
4.1.1. Vizija....13
4.1.1.1. Pojam vizije....14
4.1.1.2. Ključni elementi izjave o viziji....17
4.1.1.3. Problemi s vizijom....18
4.1.1.4. Metode određenja vizije....19
4.1.1.5. Obilježja dobre vizije....20
4.1.1.6. Odnos između vizije i misije....22
5.PRIMJERI VIZIJE....24
5.1. Kraš d.d.....24
5.2. Podravka d.d.....25
5.3. Koestlin d.d.....26
5.4. Kutjevo d.d.....27
5.5. Zvečevo d.d.....27
5.6. Zvijezda d.d.....28
5.7. Maraska d.d.....29
5.8. Gavrilović d.o.o.....29
5.9. Paloma d.d.....30
5.10. Croatia Osiguranje d.d.....31

5.11. Belupo d.d. 31
5.12 Pliva Hrvatska d.o.o. 32
5.13. INA d.d. 33
5.14. Erste&Steiermarkische Bank d.d. 34
5.15. Konzum d.d. 34
6. ZAKLJUČAK ..... **Error! Bookmark not defined.**
POPIS LITERATURE 37
Knjige i članci 37
Internetski izvori 39

1.UVOD

Tema rada odnosi se na postavljanje organizacijskog usmjerenja, odnosno drugu etapu procesa strateški menadžment, unutar koje se nalazi i komponenta vizije kao temeljni pojam ovoga rada. Budući da vizija čini neizostavni dio godišnjih izvješća početnih i internetskih stranica organizacija, poslovnih planova i svih drugih javnih publikacija kroz koje se neka organizacija želi predstaviti, odatle je i krenulo zanimanje za ovu temu. Tako je cilj ovoga rada dati kompletan uvid u teorijski aspekt navedenog predmeta rada i spoznati njegova osnovna obilježja koja će pomoći u oblikovanju parole koja je neophodna za svaku organizaciju. Baš iz tog razloga u radu su dati mnogi primjeri parola u obliku vizije najpoznatijih poduzeća kako bi se pojedinca uputilo na ispravnost njezina definiranja. One su vodiči za prihvatljive načine postizanja ciljeva i dugoročnih rezultata svakoga poduzeća te predstavljaju najvažniji razlog njihova postojanja. Neka poduzeća imaju prejednostavne vizije, koje ne pokazuju što poduzeće mora činiti da bi ih se ostvarilo. Takve vizije ne ostvaruju svoju svrhu i nedostaje im pravi smisao. Ne govore dovoljno konkretno kako poduzeće treba funkcionirati, nemaju pravi utjecaj i vrlo brzo se „potroše“. U ovome je sadržana temeljna problematika vizije, a da do nje ne dođe u radu su date smjernice kako oblikovati obećavajuću viziju za svako poduzeće.

Razrada rada strukturirana je od tri poglavlja, a svako je razgranato na potpoglavlja čime je rad dobio na sistematičnosti i organizaciji. Prvo poglavlje odnosi se na određenje pojmova menadžmenta i strategije koji su bitne sastavnice procesa strateški menadžment, dok drugo poglavlje donosi teorijski okvir u kojem se istraživanje provodi te kritički prikaz dosadašnjih spoznaja u tom području referirajući se na relevantnu literaturu. Time je rad započet širim i općenitim prikazom područja navedene tematike čije je razmatranje itekako bitno da bi se uopće mogao istraživati predmet rada, odnosno vizija. Tek se treće poglavlje odnosi na naslovljenu tematiku rada koja se također prvo promatra s teorijskog aspekta, baveći se njezinim pojmovnim određenjem, ključnim elementima, problemima, metodama određenja, obilježjima dobre vizije te njenim odnosom prema misiji, drugoj komponenti procesa strateški menadžment, koja je, uz viziju, neizostavni dio postojanja svakog poduzeća ili organizacije. Nakon detaljnog uvida u teorijski dio o viziji, slijedi praktični dio rada u kojem su dati primjeri izjava o viziji vodećih tvrtki u Hrvatskoj. Budući da se na korisnike usluga, odnosno

njihovo zadovoljstvo stavlja fokus u izradi izjave o viziji, ovaj dio daje sliku o tome kako treba biti formulirana dobra vizija nekoga poduzeća s obzirom da ona pored svog imena nose epitet *vodeća*.

Donošenje kvalitetne vizije je izazov koji stoji pred svakom organizacijom čiji je cilj zadovoljiti potrebe potrošača, ostvariti profit i osigurati potrebe zaposlenika i vlasnika, a koje su to kvalitete i na koji način to ostvariti slijedi detaljno u nastavku ovoga rada.

RAZRADA TEME

2.Određivanje pojmova

Temeljni pojam ovoga rada je strateški menadžment. Da bi se mogao definirati pojam *strateški menadžment,* moramo razumjeti dvije osnovne riječi koje ga čine. To su menadžment i strategija.

2.1. Pojam menadžmenta

Riječ *menadžment* je kroatizirana, a dolazi od engleske riječi *management*. Korijen riječi je iz latinskoga jezika (*manus*, -us, f.) u značenju ruka, stoga nas i sam prijevod upućuje na pojam rukovođenja (http://portal.uniri.hr/system/resources/docs/000/002/213/original/M1.ppt?1393248958, pregled: 27.9.2015.). Upravljanje organiziranim skupinama koje rade na ostvarivanju zajedničkog cilja predstavlja početak razvoja menadžmenta, npr. izgradnja piramida. Izgradnja piramida kao organizirane skupine predstavlja savršenstvo organizacije s obzirom na oskudna znanja i još oskudnija sredstva tadašnjeg vremena (Lozić, 2012: 12).

Riječ *management* često se prevodi i kao upravljanje, iako se radi o pojmu koji ima znatno šire značenje. Upravljanje je kompleksna funkcija menadžmenta čiju osnovu čini odlučivanje. Rukovođenje je pak izvršna aktivnost upravljanja (http://portal.uniri.hr/system/resources/docs/000/002/213/original/M1.ppt?1393248958, pregled: 27.9.2015.).

Prema tome menadžment je vrlo kompleksan pojam te ga je moguće promatrati i definirati s različitih aspekata, kao što su poslovni proces, nositelji određenih funkcija u poduzeću, vještina, znanstvena disciplina, profesija ili funkcija u poduzeću. U prilog njegovoj kompleksnosti ide i činjenica da se sastoji od četiri glavne funkcije ili aktivnosti. To su:

Planiranje kao funkcija menadžmenta ima veoma širok sadržaj. U osnovi sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati za ostvarenje tih ciljeva te menadžersko odlučivanje u svim tim fazama. Općenito se može reći da je planiranje kreativni proces kojim se unaprijed utvrđuje smjer akcija poduzeća (S.Certo, T.Certo 2006: 35).

Organiziranje slijedi planiranje tj. kada su određeni ciljevi koje treba dostići i strategije za njihovo ostvarenje te resursi kojima će se to postići, tada se javlja potreba oblikovanja organizacije kao instrumenta za ostvarenje tih ciljeva. U tom se smislu menadžmentu postavlja zadaća izbora adekvatne organizacijske strukture, sustava upravljanja i ekonomskih odnosa u poduzeću (Buble 2013: 22).

Vođenje podrazumijeva stvaranje zajedništva unutar organizacije kroz prihvaćanje organizacijske kulture i dijeljenje istih vrijednosti. Kod vođenja je najvažnija sposobnost vođe da utječe na ljude kako bi oni svojim radom pridonijeli organizaciji i zajedničkim ciljevima. Bit je vođenja u tome što se ono bavi međuljudskim aspektom menadžmenta koji uključuje motiviranje i komuniciranje sa zaposlenicima (Weihrich, Koontz 1998: 105).
Kontrola je usredotočena na mjerenje organizacijskih perfomansi. Podrazumijeva skeniranje procesa od ulaza resursa u proces do kontrole outputa. Djeluje kao korektiv u tijeku samog procesa u slučaju nepredviđenih situacija. Izrazito je vezana za planiranje jer kontrolom uspoređujemo zacrtane ciljeve s ostvarenima (Lozić 2012: 12).

Prema literaturi Fikrete Bahtijarević-Šiber, Pere Sikavice i Nine Pološki Vokić, riječ je o „procesu pomoću kojega se transformiraju inputi u outpute“ (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić 2008:95), dok Cerović menadžment definira kao „proces oblikovanja, usmjeravanja i usklađivanja svih čimbenika proizvodno-uslužnog procesa u kojem pojedinci, radeći zajedno u poduzeću, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve u izvršavanju funkcija planiranja, organiziranja, kadroviranja, vođenja i kontroliranja“ (Cerović 2003: 7). Prema Bubleu menadžment je „proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa” (Buble 2000: 12), dok Atchison i Hill na menadžment gledaju kao na „proces donošenja odluka usmjerenih na ostvarivanje ciljeva, pri čemu menadžeri upotrebljavaju svoje vještine u donošenju odluka sa svrhom komuniciranja, utjecanja i vođenja drugih prema postizanju ciljeva“ (Atchison, Hill 1978: 23). Najveći broj autora priklonio se „procesnom“ pristupu definiranja menadžmenta iz kojega proizlazi da je „menadžment proces oblikovanja i

održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve“ (Weihrich, Koontz 1998: 4).

Iz navedenih definicija proizlaze neke bitne karakteristike na kojima se zasniva menadžment, a to su: rad s drugima i pomoću drugih, ciljevi poduzeća kao mjerilo uspješnosti, efikasnost kao odnos outputa i inputa te efektivnost kao veličina outputa koju menadžer mora ostvariti, ograničeni resursi te promjenjiva okolina (Kulidžan 2012: 14). Dakle, svaki menadžer teži postizanju povoljnog odnosa inputa i outputa unutar određenog vremena, a da pritom vodi računa i o kvaliteti.

Prakse i procedure menadžmenta uvelike su odgovor na pojavu velikih organizacija koje su najzaslužnije za razvoj u dvadesetom stoljeću. Bez dobrog menadžmenta, kompleksne organizacije postaju sve kaotičnije na način koji ugrožava njihovo postojanje. Dobar menadžment donosi red i konzistentnost u ključne dimenzije kao što su kvaliteta i profitabilnost proizvoda (Kotter 1999: 52).

2.2. Pojam strategije

Pojam *strategija* (engl. *strategy*) vuče svoje porijeklo iz riječi starogrčkoga jezika *strategus*, kojom se obilježavalo pojedinca s visokim vojnim činom, danas poznatijim pod nazivom general. Značenje te riječi uviđa se iz pojmova od kojih je nastala: *stratus (*vojska) i *agein* (voditi), što znači „umijeće vođenja vojske“ (http://e-lib.efst.hr/2011/7030275.pdf, pregled: 28.9.2015.).

U poslovnom smislu strategija se može definirati kao „plan, obrazac ponašanja, konkurentni položaj i (ili) perspektiva kojima se integriraju glavni ciljevi, politike i slijed akcija poduzeća u kohezivnu cjelinu“ (Bahtijarević-Šiber, Sikavica 2008: 544). Stoga je strategija poduzeća „glavni organizacijski plan poduzeća u ostvarivanju zacrtanih ciljeva; skup akcija usmjerenih postizanju trajnije prednosti poduzeća nad konkurencijom, unapređenje vlastitog položaja prema potrošačima ili poboljšanjem alokacije resursa, ali i respektiranjem socijalnog okruženja i utjecaja državnih institucija“ (Baletić 1995: 858). Dakle, strategiju se može definirati i kao okvir koji usmjerava akcije i odluke pojedinaca ili

poduzeća. Glavno obilježje strategije je stabilnost i to prvenstveno zbog toga što je promjena strategije gotovo nemoguća. Štoviše, dobro oblikovana strategija pomaže u svrstavanju i alociranju organizacijskih resursa u jedinstven i dosežan položaj temeljen na unutarnjim sposobnostima i nedostacima, te predviđenim promjenama u okolini (Žeravica 2012: 10).

Vjerojatno je pojam strategija jedan od najkorištenijih pojmova u poslovnoj ekonomiji koji različiti autori različito definiraju. Za jednu grupu autora strategija predstavlja vještinu i umijeće vođenja poduzeća, dok je drugi gledaju kao umjetnost i znanost raspoloživih resursa *(http://e-lib.efst.hr/2011/7030275.pdf,* pregled: 28.9.2015.). Neki autori strategiju definiraju kao specifičan odgovor poduzeća na impulse iz njegovog okruženja, a za neke je ona program ili plan akcija koji dovode poduzeće do ostvarenja zadanih ciljeva. Chandler strategiju definira kao „određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanje pravca akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarenje ciljeva“ (Chandler 1942: 15-16), s jedne strane „vođenu menadžerskom analizom i izborom“, a s druge strane „nužnim prilagodbama i učenjem kroz rad“ (Thompson i sur., 2008., 9). Dakle, odnosi se na kulturu organizacije, uključujući kodekse ponašanja, poslovnu etiku, kvalitetu proizvoda i usluga, imidž te odnose izvan i unutar organizacije, i poslovni rizik.

Nadalje, strategija je spajanje aktivnosti poduzeća s okolinom u kojoj poduzeće djeluje. Na strategiju poduzeća utječu i vrijednosti te očekivanja svih sudionika. Strategija se javlja kod više razina u poduzeću, i to kao korporativna strategija, strategija poslovnih jedinica te operacionalizacijska strategija. Korporativna strategija se bavi svrhom i ciljem poduzeća kako bi opravdala očekivanja vlasnika i najvažnijih sudionika te stvorila dodatnu vrijednost različitim dijelovima poduzeća, strategija poslovnih jedinica nastoji pronaći načine za konkurentnost u svakom pojedinom tržištu, dok operacionalizacijske strategije traže načine kako uskladiti resurse, procese te ljude i njihove vještine s korporativnom strategijom i strategijom poslovnih jedinica (http://poduzetnik.biz/blog/strateski-menadzment-osnovni-pojmovi/, pregled: 27.9.2015.).

Strategija razlikuje djelotvorne od nedjelotvornih, efikasne od neefikasnih, prosperitetne od ne prosperitetnih poduzeća. Vrhunska strategija zalog je bolje pozicije u borbi na tržištu jer u duljem roku opstaju samo oni koji se adaptiraju na pritiske i zahtjeve promjenjive okoline, koji su dovoljno inovativni i fleksibilni, kvalitetno umreženi i s dinamičnim sposobnostima i resursnim mogućnostima koji im osiguravaju prednost u odnosu na konkurenciju (Škrabić 2014: 25).

Za definiranje i uspješnu provedbu strategije od prvorazredne je važnosti kvalitetno strateško planiranje (kao uostalom i kod menadžmenta općenito). Strategija je dugoročni plan za bolje iskorištavanje vlastitih resursa, za razliku od taktike koja je primarno usmjerena provedbi strategije. Kao i svaki plan, strategija je odluka, a ostvarenje svake odluke podložno je riziku neostvarenja. Menadžeri koji odabiru strategiju trebaju vladati potrebnim znanjima i vještinama, kako bi se taj rizik minimalizirao (http://www.poslovni-info.eu/sadrzaj/menadzment/strateski-menadzment/#sthash.biQIDRb2.dpuf, pregled: 28.9.2015.)

Dakle, strategija je nacrt koji prikazuje smjer kojim poduzeće namjerava ići u razvoju i jačanju svoje djelatnosti, stoga njezine odrednice imaju značajnu ulogu u razvoju i provođenju strategije. Vizija i misija trebaju se razvijati u tandemu, kako bi se iskoristile mogućnosti komplementarnosti i međusobnog utjecaja jedne na drugu (Cummings, Davies 1994: 149). Kada su jednom postavljene, predstavljaju savršenu podlogu za utvrđivanje ciljeva poduzeća i stvaranje strategije (http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=95146, pregled: 28.9.2015.).

3. Strateški menadžment

U procesu donošenja dugoročnih odluka, u drugoj polovici 20. stoljeća, pojavio se sve veći utjecaj eksterne okoline. Naime, okolina u kojoj je poduzeće tada djelovalo postajala je sve više dinamična, kompleksna, heterogena i neizvjesna. Upravo iz tih razloga, menadžment se nije mogao orijentirati isključivo na interne aktivnosti. Stoga je menadžment svoju aktivnost morao usmjeriti i na utjecaje iz eksterne okoline (opće i poslovne), i to u smislu njihove anticipacije, nadzora, ocjenjivanja i uključivanja u proces strateškog odlučivanja. U tom kontekstu, menadžment je morao provoditi procese koji će osigurati optimalna rješenja s aspekta eksterne i interne okoline. Nakon Drugoga svjetskog rata, kada je ubrzan razvoj novih tehnologija, velika su poduzeća postala potpuno svjesna potrebe za novim pristupom koji je poslije nazvan strateškim menadžmentom (http://poduzetnik.biz/blog/strateski-menadzment-osnovni-pojmovi/, pregled: 26.9.2015.)

Strateški menadžment, drugim riječima strateško upravljanje, pojavljuje se kao pojam u literaturi tek sredinom 70-ih godina. Slično kao i kod strategije, tako i kod strateškog menadžmenta postoji više pristupa i definicija ovisno o kojim autorima je riječ. Prvi autor koji je obradio temu strateškog menadžmenta bio je Alfred D. Chandler. On strategiju definira kao „određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanje pravaca akcije te alociranje potrebnih resursa za ostvarivanje zadanih ciljeva“ (Chandler 1963: 134).

Kada je riječ o definiranju pojma *strateški menadžment*, potrebno je istaknuti da još uvijek ne postoji opće prihvaćena definicija. Ono što je zajedničko različitim definicijama je to da je u pitanju jedan način razmišljanja koji se odnosi na donošenje odluka koje se tiču budućnosti poslovanja poduzeća (Škrabić 2014: 22).

Prije svega riječ je o kompleksnom pojmu koji se odnosi na grupu ljudi u poduzeću, menadžerski proces i znanstvenu disciplinu. Strateški menadžment kao grupa ljudi u poduzeću podrazumijeva one menadžere koji su u poduzeću odgovorni za izbor, definiranje, implementaciju i kontrolu strateških odluka. Strateški menadžment kao proces podrazumijeva kontinuirani, iterativni proces usmjeren na stvaranje spremnosti poduzeća za prilagodbu u promjenjivoj okolini. U tom smislu odnosi se na strateško planiranje, implementaciju planova i stratešku kontrolu. Strateški menadžment kao znanstvena disciplina podrazumijeva skup organiziranog znanja koje se odnosi na analizu okoline, postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju organizacijske strategije, te provedbu strateške kontrole i evaluacije (Buble 2005: 1).

Wheelen i Hunger definiraju strateški menadžment kao „set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća“ (Whelen, Hunger 1998: 3), Certo i Peter kao „kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održavanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovanje prema svojoj okolini“ (Certo, Peter 1993: 5), dok postoji i Bubleova definicija strateškog menadžmenta koja se odnosi na „proces odluka i aktivnosti, način vođenja organizacije, usklađivanje prilika i sposobnosti organizacije, čiji je cilj ostvariti održivu konkurentsku prednost“ (Buble et al., 2005.).

Iz navedenih definicija se mogu pronaći nekoliko temeljnih karakteristika strateškog menadžmenta. Prema tome strateški menadžment je kontinuiran proces koji neprestano traje bez obzira što neke njegove aktivnosti dolaze više, a neke manje do izražaja u promatranom trenutku. Angažman menadžera u procesu strateškog menadžmenta manifestira se u seriji etapa koje započinju s analizom okoline pa se nastavljaju na postavljene organizacijskog

usmjerenja, formuliranje i implementaciju strategije pa do kontrole i evaluacije postojeće strategije. U procesu strateškog menadžmenta menadžeri donose niz odluka i poduzimaju niz akcija kojima se teži ostvarenju ciljeva izraženih pomoću određenih performansi. Da bi strateški menadžment bio efektivan za ostvarenje ciljeva, mora osigurati organizaciju koja može adekvatno odgovoriti zahtjevima promjenjive okoline. Strateški menadžment se sastoji od serije etapa koje se ciklično ponavljaju (Buble 2005: 5).

Iako su u realizaciju procesa strateškog menadžmenta uglavnom uključeni svi zaposlenici, ipak postoji potreba da se u poduzeću definiraju odgovarajući organi koji će biti nositelji tog procesa. U tom se smislu najviše ističu odbor direktora, vrhovni menadžment i odbor za planiranje. Konačno, strateški menadžment je oblikovanje vizije i poslovne strategije, a top menadžment je nositelj procesa strateškog menadžmenta. Strateški menadžment, između ostalog, ima funkciju utvrđivati dugoročne ciljeve poduzeća ili gospodarske cjeline te definirati načine kako ostvariti dugoročne ciljeve, odnosno odgovoriti na pitanje kako stići do cilja.

4. Proces strateškog menadžmenta

Prethodno smo definirali da je strateški menadžment proces koji se sastoji od niza etapa koje se ponavljaju. Etape procesa strateškog menadžmenta čine srž samog procesa i njegove su glavne komponente. Prema tome, proces strateškog menadžmenta sastoji se od pet etapa, a to su: provedba analize okoline, postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje organizacijske strategije, formuliranje organizacijske strategije, implementacija organizacijske strategije i provedba strateške kontrole i evaluacije (Buble 2005: 8-9).

Proces strateškoga menadžmenta započinje utvrđivanjem vizije i misije, te su stoga one važne komponente daljnjeg razvoja cjelokupne strategije poduzeća. Slijedom navedenoga može se zaključiti da je od iznimnog značenja postaviti kvalitetne izjave o viziji i misiji kako bi se strategija razvijala u pozitivnom pravcu, a pritom bila razumljiva i poticajna svim ciljnim skupinama. Tema rada odnosi se na viziju koja se nalazi u sklopu druge etape i ona čini glavninu rada, tako da će o ostalim etapama biti riječi samo u ovom poglavlju rada.

Prva etapa procesa strateškog menadžmenta jest provedba analize okoline, a obuhvaća monitoring, evaluiranje i diseminaciju informacija iz interne i eksterne okoline što bi se moglo pojednostavljeno protumačiti kao skeniranje okoline kojoj je svrha identifikacija stateških faktora. Najjednostavniji način izvršenja analize okoline je provesti SWOT analizu koja nam daje sadašnje i buduće prilike i prijetnje te snage i slabosti organizacije (Buble et al., 2005.). SWOT analiza predstavlja korisno pomagalo za analizu trenutačne situacije poduzeća na tržištu i analizu resursa poduzeća tzv. situacijsku analizu poduzeća. Takva nam analiza omogućuje shvatiti kakve su nam šanse kao organizaciji unutar nje, ali i izvan nje. S aspekta analize eksterne okoline se razmatraju prilike i prijetnje, a s aspekta interne okoline snage i slabosti (http://hcpm.agr.hr/biznis/mplan-swot.php, pregled: 28.9.2015.). Ona predstavlja važnu kariku analitičkog procesa svakog projekta jer pruža informacije o organizaciji i projektnom timu. Ova analitička metoda često se primjenjuje zbog svoje jednostavnosti koja omogućuje kvalitetno strateško planiranje razvoja projekata i samih organizacija. Važan je alat kriznog managementa te pomaže da se rad organizacije sagleda iz različitih perspektiva. Upravo su u SWOT analizi karakteristične dvije perspektive: organizacijska, uvjetovana sadašnjim i prošlim vremenom, te perspektiva okoline koncentrirana na budućnost (http://www.eu-projekti.info/sto-je-swot-analiza, pregled: 28.9.2015.). Slijedom toga, svaka organizacija analizira i prikazuje svoje snage i slabosti te vodi računa o mogućnostima i prijetnjama iz okoline. U nazivu SWOT analize kriju se navedene četiri kategorije informacija koje želimo proanalizirati:

S – strenghts
W – weaknesess
O – opportunities
T – threats

Za svaku od navedenih kategorija predviđena su pitanja koja će vam pomoći u pripremi kvalitetne i sveobuhvatne analize kako slijedi:

Snage (Koje su prednosti i jake strane projektnog tima? / Kojim resursima (ljudstvo i oprema) raspolaže? / Što drugi vide kao prednosti organizacije? / U čemu je organizacija dobra ili najbolja?)

Slabosti (Što se može poboljšati u radu organizacije? / Koji postupci i metodologije nisu na visokoj razini? / Postoje li poslovi koji nisu dobro obavljeni? / Prijeti li slabost redovitom obavljanju poslova?)

Mogućnosti (Koje su dobre prigode koje se pružaju iz okoline? / Postoje li pozitivni trendovi ili vanjski faktori koji mogu dobro utjecati na provedbu projekta?)

Prijetnje (S kojim se preprekama susreće organizacija? / Što radi konkurencija? / Postoji li potražnja za proizvodima i uslugama organizacije i projektnog tima?)

Postoji nekoliko uopćenih pravila sukladno kojima je preporučljivo provesti SWOT analizu kako bi ona ispunila svoje ciljeve. Prije svega, bilo bi dobro analizu raditi u timu koji će provoditi projekt kako bi se ona provela objektivno i s više strana (http://www.eu-projekti.info/sto-je-swot-analiza, pregled: 28.9.2015.).

Druga etapa je postavljanje organizacijskog usmjerenja, što predstavlja definiranje vizije, o čemu će biti riječi u ostatku rada, misije i ciljeva organizacije. Ukratko, vizija predstavlja zamisao nekog budućeg stanja ili događaja te daje odgovor na pitanje što organizacija želi ostvariti u budućnosti pa je stoga usmjeravajuća sila energije zaposlenika u određenom smjeru (Buble et al., 2005.). Misija je svrha, razlog postojanja organizacije, ona opisuje što je poduzeće sada i što osigurava društvu – proizvode i usluge. Polazište je za sva organizacijska nastojanja i ponašanja, definiranjem smjera kojim neka organizacija želi ići, odnosno određuje njezine aspiracije, postavlja okvire organizacijskog djelovanja, tj. njezinu filozofiju i osnovne vrijednosti, određuje proizvode/usluge organizacije i njihove potrošače/kupce/klijente te je temelj za vrjednovanje uspjeha. Ciljevi su konačni rezultati planiranih aktivnosti (Buble et al., 2005.).

Treća etapa procesa strateškog menadžmenta je formuliranje strategije što je zaseban proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti organizacije (Buble et al., 2005.). Sagledavaju se misija, ciljevi i vrijednosti poduzeća u svjetlu praćenja, interpretacije i razumijevanja promjena u okolini. Strategija odgovara na temeljna pitanja organizacijskog opstanka i razvoja:
- Kamo organizacija želi ići?
- Gdje organizacija želi stići?

- Kako tamo stići?
- Koje aktivnosti i akcije poduzeti? (Lozić 2012: 75).

Četvrta etapa je implementacija strategije, odnosno stavljanje u akciju strategije i politike kroz cjelokupan razvoj programa, budžeta, procedura i pravila. Kako bi organizacija mogla iskoristiti analizu i postavljanje dotadašnjih ciljeva implementacija mora biti više nego uspješna (Buble et al., 2005.). Uvođenje novih strateških planova u praksu dovodi do većih ili manjih promjena u okolini koja mora biti prilagodljiva, a ako nije, tada se poduzeće koje želi uspjeh u implementaciji svoje strategije mora prilagoditi u skladu s parametrima koje nameće okolina. Ostali čimbenici koji doživljavaju najveću promjenu implementacijom nove strategije jesu vizija i misija poduzeća, a zatim i svi materijalni resursi potrebni za realizaciju planiranih ciljeva i zadataka. Bit procesa implementacije je strateška promjena (Stacey, 1997).

Kontrola i evaluacija strategije čini petu etapu strateškog menadžmenta. Iako je posljednja faza, nije prema tome i manje važna od ostalih. Dapače, ona se izvodi u svrhu osiguranja njegove potpune funkcionalnosti i daljnjeg unapređenja. Kontrola pojedinih akcija i komparacija sa standardom omogućava uvid u odstupanja protiv kojih moramo poduzeti mjere otklanjanja (Buble et al., 2005.). Menadžeri na svim razinama poduzeća, na temelju informacija koje rezultiraju iz procesa kontrole i evaluacije, poduzimaju korektivne akcije i rješavaju nastale probleme. Premda su kontrola i evaluacija zadnja etapa strategijskog menadžmenta, one mogu precizno odrediti slabosti u prethodnim etapama te na taj način utjecati da se iste otklone u novom ciklusu strategijskog menadžmenta (Smith 2003: 33).

Ono što se provlači kroz sve etape procesa strateškog menadžmenta je povratna veza kao informacijski input za svaku prethodnu etapu. Stoga se sa sigurnošću mogu predstaviti tri glavna cilja procesa strateškog menadžmenta:

a) kreiranje vrijednosti za potrošače – kombinacija koristi koju potrošači dobivaju i cijene koju za to plaćaju, dakle ponuda većih vrijednosti od ponude konkurencije
b) postizanje konkurentske prednosti – ključno pitanje strategijskog menadžmenta gdje je naglašena održivost konkurentske prednosti tokom dužeg perioda
c) stvarivanje natprosječnog profita – strategijom osigurati ne samo profit, već i iznimno natprosječan u djelatnosti (Kadlec 2013: 7.8).

4.1. Postavljanje organizacijskog usmjerenja

Među najvažnijim čimbenicima, koji utječu na oblikovanje organizacijske strukture svake organizacije, su vizija, misija i ciljevi organizacije. Svaki od njih treba promatrati s aspekta utjecaja na organizaciju, tj. s aspekta promjena koje izazivaju u njoj. To znači da izjave o viziji odnosno misiji ne bi smjele ostati samo izjave, koje su više dekor, kako bi ta organizacija pokazala da je i ona u trendu, već se moraju živjeti, tj. moraju se provoditi putem odgovarajućih ciljeva i strategija u konkretnu organizacijsku strukturu. To vrijedi i za ciljeve, koji ne bi trebali ostati popis želja, već putokaz koji organizacija slijedi i koje različitim strategijama pretače u odgovarajući oblik organizacije.

Bez obzira na hijerarhijski odnos između vizije, misije i ciljeva organizacije, svaki od tih čimbenika utječu na dva ostala. Nijedan od njih nije autonoman i neovisan. Tako se, npr., vizija kao slika organizacije u budućnosti razvija odnosno uspostavlja na temelju misije i ciljeva organizacije. Misija, kao razlog postojanja organizacije te ciljevi kao željeno stanje organizacije u nekoj bližoj budućnosti, osnova su za uspostavu vizije, kao neke dugoročnije budućnosti organizacije. Na isti način i ciljevi organizacije deriviraju se iz vizije organizacije da bi se ostvarila misija odnosno razlog njezina postojanja. Stoga ne treba čuditi da u nekih autora hijerarhija tih čimbenika nije vizija → misija → ciljevi.

4.1.1. Vizija

Kao što je spomenuto u prethodnom poglavlju, ovaj rad se temelji na jednom od triju indikatora usmjerenja u kojima se poduzeće kreće, a to je vizija. Ostalim indikatorima se nećemo detaljno baviti u ovome radu, već će se samo spominjati u kontekstu vizije.

4.1.1.1. Pojam vizije

Pojam *vizija* vuče korijene iz latinskoga jezika i riječi *visio*, a znači viđenje, pogled, izgled. Kao prva komponenta druge faze strateškog menadžmenta vizija označava „predodžbu, odnosno zamisao, osobito nekog budućeg stanja ili događaja“ (Opća enciklopedija 1982: 545). Hamel i Prahaland prvi su upotrijebili ovaj pojam te ga definiraju kao srce strategije, kao mogući animirajući san za budućnost (Hamel 1989: 67). S obzirom da je vizija „nužan dio svake strategije; iracionalna ambicija kompanije, koja preskače barijere“ (Strategija 1996: 164) može se reći da bez vizije nema ni strategije. Stoga se prema Bahtijarević-Šiber, Sikavici i suradnicima vizija definira kao „cjelovita predodžba o budućoj slici poduzeća i putovima njezina ostvarenja koja mora biti ostvariva u sagledivu vremenu, ne smije biti utopija, mora trajno mijenjati postojeće stanje, odnosno to je iskaz i filozofija o tome kamo želi poduzeće“ (Bahtijarević-Šiber, Sikavica 2001: 643). Prema svim ovim definicijama vidljivo je da je vizija usmjeravajući čimbenik, koji ukratko predočava strategiju poduzeća te daje općenitu sliku o aspiracijama menadžmenta za daljnji razvoj poduzeća. Vizija prenosi menadžerske aspiracije ciljnim skupinama i usmjerava energiju zaposlenih u zajedničkom smjeru pogodnom za daljnji razvoj poduzeća. Imati viziju, u poslovnom smislu, znači utvrditi kako doći tamo gdje želimo biti (Blažević, Tolušić 2010: 402).

Budući da vizija predstavlja sliku idealne budućnosti poduzeća s kolekcijom očekivanih ključnih vrijednosti, ponašanja, znanja, vještina i kompetencija; ujednačavanje ciljeva i zajedničko razumijevanje, zajedničko odlučivanje, zajedničko vrednovanje, definira se i kao jasna ideja budućih događaja, tj. dugoročni željeni rezultat. Ralph Douglas Stacey pod vizijom podrazumijeva „kvalitativnu, općenitu sliku realno shvaćenog budućeg stanja, odnosno vizije su pretpostavke o određenom budućem vremenskom razdoblju prema kojemu se testiraju današnje odluke“ (Stacey 1993: 234). Dakle, vizija je isključivo orijentirana na neko poduzeće i njegovo mjesto u budućnosti koje se može ostvariti jedino uspješnom strategijom pa je stoga usmjeravajuća sila energije zaposlenika u određenom smjeru. Prema tome, može se reći kako se vizija prvenstveno odnosi na smjer, odnosno smjer kretanja svake organizacije.

Vizija nije deklarirani skup želja već je to izražaj željene prilike u budućnosti, dovoljno široko shvaćene i opisane kako bi bila jasna i prihvatljiva svima zaposlenicima. Nije poželjno da ona bude produkt promišljanja vrhovnog menadžmenta ni određene grupe stručnjaka, već naprotiv, o na treba biti pogled na budućnost koju shvaćaju, prihvaćaju i provode svi zaposlenici. Njezin smisao jest u tome da inspirira zaposlenike i budi u njima osjećaj motivacije i zadovoljstva poslom koji obavljaju želeći da zajednička vizija postane njihova sutrašnja stvarnost. Vizija treba pomoći poduzeću da sagleda sebe u budućnosti, da se za nju počne pripremati i mijenjati trenutačnu strukturu u polaznu za potrebe vizije. Struktura koja je nužno vezana za viziju i strategiju mora biti dovoljno fleksibilna i sposobna za promjene, a to će joj omogućiti njezini dinamizirajući elementi koji će moći reagirati i u sadašnjem trenutku i u nepredvidivoj budućnosti. Vizija ne predstavlja cilj već zvijezdu vodilju prema cilju koji se nalazi u budućnosti. Prilikom formuliranja vizije, odnosno kako to neki autori nazivaju „Iskaza vizije“, treba umijeti razlučiti u mnoštvu konkretnih karakteristika one ključne koji će determinirati pravac što vodi poduzeće u poželjnu budućnost. Ona je organizacijska, usmjeravajuća sila koja kanalizira pozitivnu energiju zaposlenika u pozitivnom pravcu. Ona u principu projicira optimizam i budi entuzijazam, daje smisao i svrhu onome što radimo. Ona uvijek sažima zajedničko dobro. Vizije predstavljaju nešto što nas čini jedinstvenim i drugačijim od drugih. Ne predstavljaju apstrakcije, već živopisne mentalne slike pogleda u budućnost. Imati viziju znači imati odgovor na pitanje «kamo želimo ići» ili «što želimo biti u budućnosti». Ukazuje na kritičnu tranziciju iz sadašnjeg stanja u buduće stanje uz nepokolebljivu misiju i ključne vrijednosti kroz duh i dinamiku strategije.

Prilikom oblikovanja vizije, koja treba biti snažna, uspješna i izazovna, potrebno je poći od pitanja koji će pomoći u sagledavanju budućnosti o kojoj vizija govori. Collins i Porras smatraju da se vizija sastoji od temeljne ideologije koja definira zašto poduzeće postoji i vizionarske budućnosti koja smiono postavlja dugoročni cilj. Nakon donošenja vizije ostaje jednako težak, ako ne i teži zadatak: njezino zaživljavanje u svakodnevnom životu, odnosno promoviranje njezinih vrijednosti i ponašanja koji će dovesti do njezine realizacije (Galetić 2005: 86).

Prema riječima Richarda L. Dafta, vizija se definira kao usmjerenje za budućnost ili ono što organizacija želi ostvariti u doglednoj budućnosti. I za D. Campbella i T. Craiga vizija

je pogled na organizaciju u budućnosti. Na pitanje o čemu ovisi vizija i na koje se razdoblje odnosi, daje se jasan odgovor kako je ona ovisna o prirodi organizacije i njezinoj okolini u razdoblje od 3 do 5 godina. Vizija odražava strateške namjere u smjeru postizanja specifičnih ciljeva. Ako organizacija želi biti uspješna, mora imati jasno određenu viziju. Njezina jasnoća prvenstveno se odnosi na obilježja realnosti i ostvarivosti, a ne popis želja, odnosno nerealnu utopiju. Ona odražava i vrijednosti organizacije koje treba njegovati. Prema riječima Howarda i suradnika izjava o viziji mora biti kupcima orijentirana, na ljude usredotočena i temeljena na vrijednostima. To znači kako vizija prije svega mora zadovoljiti kupce, potom i sve zaposlenike u organizaciji, s tim da se u pitanje ne dovode njezine osnovne vrijednosti. Zbog toga se u razvoju i uspostavi vizije svake organizacije, osim analize vlastitih dobrih i slabih strana, kao i usporedbe s konkurencijom, posebno važni razgovori sa što više kupaca, ali i dobavljača te zaposlenih. Tako su kupac, dobavljač i zaposleni ključni sudionici u procesu razvoja vizije svake organizacije. Prema Joanu Gillmanu sa Sveučilišta Madison, vizija se sastoji od sljedećeg:

- Pozitivna slika onoga što je mogućnost u budućnosti
- Poželjna budućnost poduzeća
- Poželjni dugoročni cilj
- Vizija može biti složena i jednostavna, opširna ili koncizna, ali mora biti izazivajuća, angažirana i iskrena
- Vizija vas mora natjerati da se potrudite (Lacković, Andrilić 2007: 105.).

Prema mišljenju Jamesa Collinsa i Jerryja Porrasa dobro definirana vizija sadrži dvije glavne komponente, a to su: osnovna ideologija i predvidiva budućnost. Prva komponenta definira prirodu jedne organizacije, odnosno njezin identitet, a sastoji se od osnovne vrijednosti i osnovne svrhe. Osnovna vrijednost predstavlja sustav vodećih načela i dogmi po kojima se vodi organizacija i njezine aktivnosti, a osnovna svrha najvažniji je razlog postojanja organizacije. Druga komponenta sastoji se od toga da se predvide ciljevi na dugi rok od deset do trideset godina te način njihova ostvarenja. Ona iskazuje kako će izgledati budućnost, performanse rezultata i temeljne vrijednosti.

Na pitanje koji su razlozi nastanka vizije nameću se brojni odgovori, a među njima su: potreba za nadzorom budućnosti organizacije, potreba za zaokretom i oporavkom, potreba za kreativnom strategijom i potreba za promjenom organizacijske kulture.

Promjene u današnjoj okolini najčešće rezultiraju brzim nestajanjem konkurentskih prednosti poduzeća. Što je menadžment u mogućnosti prije stvoriti viziju, veća mu je sposobnost za nadzor nad budućnošću poduzeća i afirmaciju pravca djelovanja.

Mnogi simptomi organizacijskog neuspjeha u svom temelju imaju nedostatak kvalitetnog strateškog usmjerenja. Nova vizija može pomoći u izgradnji potrebnih promjena.

Strategija isključivo postavljena kao odgovor na djelovanje suparnika ne može biti dugoga vijeka. Vizija treba pružiti dalekosežan pogled o tomu kakve će biti potrebe sutrašnjice i čemu kupci teže. Kreativne strategije treba graditi na vizijama kojima je bit u stvaranju, a ne prilagodbi akcijama drugih.

Vizija može stimulirati promjenu u obrascu ponašanja zaposlenih i njihovoj mobilizaciji oko novih organizacijskih normi.

4.1.1.2. Ključni elementi izjave o viziji

Područje budućeg poslovanja.

Vizijom poduzeće treba izoštriti vlastiti strateški fokus i identificirati ključna područja poslovnih aktivnosti: bilo da se radi o stvaranju novih djelatnosti, čvršćoj orijentaciji na osnovnu djelatnost ili opsegu diverzifikacije.

Veličina poduzeća u budućnosti.

Rast je indikator vitalnosti poduzeća te bi trebao biti sastavnica njegove strateške vizije.

Proizvodni i tržišni fokus.

U viziji bi trebalo naglasiti očekivani rang proizvodnih ili uslužnih linija koje će poduzeće nuditi, kao i tržišne segmente kojima će se orijentirati.

Konkurentski fokus.

Ništa bolje ne određuje budući karakter poduzeća nego li odgovor na pitanje: na temelju čega ćemo razvijati vlastitu konkurentsku prednost. Hoće li to biti, npr. Tehnologija, posebnost u uslugama, marketiška izvrsnost i dr.

Imidž i odnosi s interesno-utjecajnim skupinama.

Vizija treba oslikati poželjni budući imidž poduzeća, kao i namjeravane, očekivane promjene u temeljnim vrijednostima.

Organizacija i kultura.

Vizija treba dati okvir poželjne strukture, menadžerskih sustava i korporacijske kulture i poduzeća (Wilson 1992: 18-28).

4.1.1.3. Problemi s vizijom

Neka poduzeća imaju prejednostavne vizije, koje ne pokazuju što poduzeće mora učiniti da bi ih se ostvarilo. Takve vizije ne ostvaruju svoju svrhu i nedostaje im pravi smisao. Ne govore dovoljno konkretno kako poduzeće treba funkcionirati, nemaju pravi utjecaj i vrlo brzo se „potroše“ (http://web.efzg.hr/dok/OIM/npodrug/2015-3%20-%20Strate%C5%A1ko%20usmjerenje%20.pdf., pregled: 1.10.2015.).

Ridderstrale i Nordstrom ističu problem da većina poduzeća nema jaku operativnu viziju, nego im vizije čine „generički popisi želja čiju dužinu dostiže njihova praznina“ (Ridderstrale, Nordstrom 2002:226).

Nekoliko uobičajenih stupica u koje menadžment može upasti pri oblikovanju vizije su:

a) strah od pogrešaka i neuspjeha, što smanjuje ambicioznost

b) nemogućnost toleriranja dvosmislenosti

c) nedostatak izazova

d) pretjerana revnost ili želja za brzim uspjehom

e) nemogućnost razlikovanja fikcije od stvarnosti

f) nedostatak mašte (http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/2012-5-Strate%C5%A1ka%20vizija%20i%20ciljevi.pdf, pregled: 1.10.2015.).

Vizija može biti uništena i zbog gubitka osnovnih uvjerenja, nedostatka predanosti, nestalne implementacije, neusklađenog sustava informiranja ili zbog promjena vrhovnog menadžmenta (El-Namaki 1992: 25-29). Imati (samo) dobru viziju nije dovoljno da bi organizacija bila uspješna jer više nije dovoljno biti „razumno uspješan“. Da bi bili predvodnici i zauzeli veću poziciju u ovom brzo mijenjajućem svijetu, organizacije trebaju djelovati brzo i odlučno. Vođe moraju ponuditi više od vizije. Moraju ponuditi i motivaciju i plan akcije ostvarenja vizije (Tichy, Cohen 1997: 173).

4.1.1.4. Metode određenja vizije

Vizije se najčešće definiraju uz pomoć triju metoda, a to su:

1. metode samoispitivanja
2. metode sastavljanja „Mars grupe“
3. metode samoispitivanja zaposlenih pojedinačno (http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_06.pdf, pregled: 1.10.2015.).

Prva metoda odnosi se na samoispitivanje poduzeća kod koje poduzeće ispituje samo sebe sve dok ne dođe do konačnog odgovora, odnosno osnovnih vrijednosti od kojih ne smije odstupiti.

Druga metoda odnosi se na sastavljanje „Mars grupe“ koju sastavlja vrhovni menadžment sastavljen od posebno izabranih 5 do 7 osoba koje se šalju na neko imaginarno i izolirano mjesto (na Mars) sa zadatkom da tamo osnuju poduzeće slično onome „na Zemlji“, uz pretpostavku da su izabrane osobe one koje imaju najvjernije shvaćanje temeljnih vrijednosti poduzeća, najviši stupanj zajedničkih vrijednosti i najviši stupanj stručnosti.

Posljednja, treća metoda odnosi se na samoispitivanje zaposlenih pojedinačno, a ispituju se njihovi stavovi i odanost utvrđenim vrijednostima poduzeća (http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_06.pdf, pregled: 1.10.2015.).

4.1.1.5. Obilježja dobre vizije

Da bi oblikovali uspješnu, snažnu i izazovnu viziju, menadžeri moraju krenuti od čitavog niza pitanja koja će im pomoći da što bolje percipiraju budućnost, kao npr. tko će biti konkurenti poduzeća u budućnosti i kakva će biti njihova snaga, tko će biti kupci poduzeća i kakve će biti njihove želje, koje unutarnje snage poduzeće treba razvijati, na čemu se može temeljiti konkurentska prednost poduzeća, koje opasnosti poduzeće mora izbjeći u okolini i sl. Poželjno je da vizija bude pismeno formulirana kako bi svima u poduzeću bila dostupna i kako bi mogla služiti kao konkretna vodilja pri donošenju odluka (Buble 2005: 85-89).

Da bi vizija nosila etiketu „dobre strateške vizije“, mora imati obilježja koja će ju izdignuti kao takvu. Prije svega treba sadržavati što jasniju sliku željenog stanja i sadržavati karakteristike razumljivosti i jasnoće jer najbolje su vizije koje odmah privlače pozornost, koje su jednostavne i lako pamtljive. Vizija se treba obraćati svim interesno-utjecajnim skupinama, uključujući vlasnika, zaposlenika, menadžera, kupca, dobavljača, ali i javnosti koja je itekako bitna u čitavom tom lancu. Neizostavno je i obilježje konzistentnosti s misijom poduzeća. Dakle, vizija je način na koji misija poduzeća zna kad je ostvari. Također, vizija

treba biti i ostvariva, a to znači da ne bi smjela biti samo zajednički „san“ glavnih direktora. Ona treba biti i inspiracija, ne samo vodič, već i skupna žudnja svih zaposlenika. Mora biti uvjerljiva i posjedovati obilježje kratkoće jer katkad i najkraća vizija, od samo nekoliko riječi, može sadržavati sve ono što se od dobre vizije očekuje. Karakteristike dobre vizije, tj. zahtjevi koji moraju biti ispunjeni kako bi se ona smatrala dobro postavljenom su:

- mora biti ostvariva u sagledivu vremenu, ne smije biti utopija
- izražava osobno uvjerenje pokretača organizacije, mora biti prožeta osobnošću vlasnika ili menadžmenta
- mora trajno mijenjati postojeće stanje jer je iskaz i filozofija o tome kamo želi organizacija
- mora otkrivati konkurentsko polje u kojem se organizacija namjerava kretati te poziciju koju pritom želi zauzeti (http://e-lib.efst.hr/2012/2101726.pdf, pregled: 1.10.2015)

Tako vizija koja glasi *biti prvi u kvaliteti u sebi* implicira orijentaciju na kupce jer im želi ponuditi najkvalitetnije proizvode, ali i na zaposlene, jer se pretpostavlja da će zadovoljan radnik proizvesti i kvalitetan proizvod. Orijentacija na kvalitetu također je jedna od ključnih vrijednosti organizacije (Buble 2005: 91).

Slično vrijedi i za vizije koje bi glasile *biti najbolja organizacija u svojoj industriji* ili *postati vodeće sveučilište u Europi* i tome slično. Da bi se tako kratke vizije i ostvarile, treba obaviti golem posao u organizaciji koji će donijeti velike promjene. U protivnom, vizija će biti pusta parola (Buble 2005: 91)

Primjerice, ako je nekom sveučilištu u Europi vizija da za 15 godina postane vodeće sveučilište u Europi, a sada je na 20. mjestu, tada će morati provesti brojne promjene u organizaciji, ako je želi ostvariti. K tome, takva će vizija zahtijevati izmjene nastavnog plana i programa, reizbor profesora, izbor najboljeg profesora iz Europe i svijeta, kvalitetan pristup znanstvenom podmlatku, objavljivanje radova profesora tog sveučilišta u najeminentnijim

svjetskim časopisima i još mnogo toga. Sve to zahtijeva velike promjene u organizaciji i sveučilišta i njegovih dijelova (Buble 2005: 92)

Još će lakše biti ostvariti viziju, npr., trećerazrednoga nogometnoga kluba čiji ga imućni vlasnik želi dovesti ne samo u prvu ligu, već ima ambicije i u europskim natjecanjima. Za ostvarivanje te vizije važan je novac kojim se mogu kupiti najkvalitetniji igrači i treneri svjetskog ugleda. Iza tako, na prvi pogled, jednostavna ostvarenja zacrtane vizije stoji velik posao u organizaciji i velike promjene u organizaciji toga nogometnoga kluba (Buble 2005: 92)

4.1.1.6. Odnos između vizije i misije

U novije vrijeme određeni autori povezuju viziju, misiju i ciljeve kao jednu cjelinu koju nazivaju „strateška namjera“ (engl. *strategic intent*) zbog izuzetne međusobne povezanosti i međuzavisnosti (Galetić 2005:85).

Osnovna razlika između organizacijske vizije i misije je da je misija puno preciznija i detaljnija od vizije. Naime, misija povezuje sadašnjost s budućnošću zbog toga što opisuje i što se radi danas i što se namjerava raditi u budućnosti, za razliku od vizije koja se odnosi isključivo na ono što neka organizacija želi biti u budućnosti te stoga ne povezuje navedene vremenske dimenzije. Ona identificira osnovnu funkciju ili zadatak poduzeća, ili bilo kojeg njegova dijela. To je sustav poruka koje ukazuju na karakteristike kupaca s obzirom na njegove želje, te specificira potrebe i sredstva, te tehnologiju kojom se mogu proizvoditi proizvodi za zadovoljenje tih potreba. Misija je dugoročna vizija organizacijskih ciljeva i temeljne svrhe. Ona je obuhvatan i jedinstven cilj i svrha postojanja po kojoj se organizacija razlikuje od svih drugih organizacija (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić 2008: 312). Dakle, misija je prvenstveno orijentirana na sadašnjost i ima zadatak prepoznati svrhu ili razlog postojanja poduzeća, vrijednosti i poslovnu filozofiju, opisati način ponašanja i prikazati djelatnosti i sadašnji način upravljanja poduzećem, dok vizija usklađuje interese svih grupa i opisuje budućnost koja treba biti pozitivna za sve uključene i predstavlja sliku budućeg stanja poduzeća na realan, vjerodostojan i privlačan način (Stacey 1997: 328). Vizija i misija egzistiraju u okviru organizacijskih vrijednosti s kojima se prožimaju.

Vizija, misija i vrijednosti visoko su međusobno povezani koncepti koji određuju neku organizaciju. Oni zajednički opisuju što neka organizacija nastoji postići, na koji način to želi i kamo će je to dovesti. Važno ih je odrediti kako bi usmjeravali djelovanje organizacije, no pri tome treba paziti da su usklađeni i da se dopunjuju. U protivnome smatra se da će organizacija prije ili kasnije imati problema (Buble 2005: 67).

Osim razlika, vizija i misija imaju puno toga zajedničkoga. Kao prvo, pomno postavljene izjave o viziji i misiji prepoznali su i praktičari i teoretičari kao prvi korak strateškog menadžmenta, odnosno polazište za sve daljnje aktivnosti planiranja. Drugim riječima, kad su vizija i misija jednom definirane, kad su određeni njihov međusobni odnos i mogućnost sinergijskih efekata, stvorena je podloga za utvrđivanje ciljeva organizacije i razvijanje strategije (Buble 2005: 83).

Drugo, smatra se da organizacije koje propuste razviti izjavu o viziji ili obuhvatnu inspirativnu izjavu o misiji ne iskorištavaju mogućnost predstaviti se u pozitivnom svjetlu postojećim i potencijalnim internim i eksternim interesno-utjecajnim skupinama (Buble 2005: 86).

Treće, kvalitetno postavljene vizija i misija mogu usmjeravati poslovanje neke organizacije dulji niz godina, no isto tako njih ne treba smatrati nečim što nije podložno promjenama. One trebaju periodično biti predmetom revizije kako bi uvijek bile usklađene s onim što neka organizacija želi i može biti u svojem okruženju. Organizacije koje postavljaju i sustavno revidiraju svoje izjave o viziji i misiji, koje se odnose prema njima kao prema živim dokumentima te koje ih smatraju sastavnim dijelovima organizacijske kulture, imaju od toga velike koristi (Buble 2005: 87).

Četvrto, osim vizije i misije na organizacijskoj razini, vizija i misija često se razvijaju i za organizacijske podjedinice. Tako svoju viziju i misiju mog imati pojedine strategijske poslovne jedinice, funkcije ili čak odjeli, kao na primjer vizija i misija divizije za strana tržišta ili vizija i misija ljudskih potencijala. Vizije i misije nižih razina, naravno, moraju biti usklađene i podupirati ostvarivanje korporativne vizije i misije. (Buble 2005: 87).

Posljednje, tradicionalno su izjave o viziji i misiji postavljali dioničari i najviša upravljačka tijela organizacija. No, danas u kreiranju vizije i misije organizacija sve češće sudjeluju svi, dakle i menadžeri nižih razina i svi ostali zaposlenici. U suradnji postavljene

vizija i misija dovode do zajedničkih interese svih zaposlenika, uzdižu ih iznad monotonije svakodnevnoga rada te otvaraju pred njima novi svijet mogućnosti i izazova. Danas se čak sugerira da u kreiranju vizije i misije sudjeluju i različite eksterne interesno-utjecajne skupine, posebice potrošači kao ključna eksterna interesno-utjecajna skupina (Buble 2005: 87).

Na osnovi misije i vizije menadžeri dugoročne ciljeve poduzeću te oblikuju strategiju. Njihova međuovisnost je toliko jaka da su ih znanstvenici počeli promatrati kao jednu cjelinu koju nazivaju „strateška namjera". Strateška namjera je srce strategije, to je pogled u budućnost i stoga ne bi smjela biti ograničena postojećim resursima (Blažević, Tolušić, Mikolčević 2010: 403)

5.PRIMJERI VIZIJE

Najvažnija komponenta na koju bi se trebao staviti fokus u izradi izjave o viziji bili bi upravo korisnici usluga, odnosno njihovo zadovoljstvo. Upravo se na taj način može ostvariti i svrha koncepcije kvartarnog sektora, koja je usmjerena na pružanje usluga uz financijsku potporu Vlade u svrhu općedruštvenog boljitka. Zadovoljstvo korisnika ujedno znači i kvalitetniju sliku o poduzećima, a to jamči njegovu održivost i razvoj (Blažević, Tolušić, Mikolčević 2010: 407). Kako su vodeće tvrtke u Hrvatskoj formirale svoje izjave o viziji, slijedi u nastavku rada.

5.1. Kraš d.d.

Kraš d.d. je najveća hrvatska tvrtka koja je na hrvatsko tržište upisana kao dioničko društvo. Bavi se proizvodnjom konditorskih proizvoda. Njezina povijest seže u daleku 1911. godinu kada je krenula s radom kao prvi industrijski proizvođač čokolade u jugoistočnoj

Europi pod nazivom „Union“. Od početaka proizvodnje do danas Kraš razvija proizvodnju tri grupe konditorskih proizvoda: kakao proizvoda, keksa, vafla i bombonskih proizvoda. Poziciju vodećeg konditorskog proizvođača u regiji Kraš duguje dugogodišnjoj usmjerenosti ka proizvodnji visokokvalitetnih proizvoda. Godišnja proizvodnja premašuje količinu od 33.000 tona proizvoda, od kojih se skoro polovina izvozi na svjetska tržišta. Kraševi najpoznatiji brendovi su Dorina čokolade, Bajadera, Griotte, Domaćica, Bronhi, Kiki i brojni drugi. (http://www.kras.hr/, pregled: 26.9.2015.)

Vizija Kraša d.d. je u „srednjoročnom razdoblju zadržati vodeću poziciju na tržištu regije jačanjem svojih brandova kroz razvoj i rast kompanije, strateške saveze i akvizacije, te učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima u cilju osiguranja pretežno radničkog vlasništva.“ (http://www.kras.hr/hr/misija_i_vizija, pregled: 26.9.2015.)

Ova vizija implicira orijentaciju na kvalitetu svojih proizvoda, ulaganje u razvoj asortimana, plasiranje novih i inovativnih proizvoda na tržište što je između ostalog jedna od ključnih vrijednosti organizacije. Kroz ponudu kvalitetnih proizvoda Kraš d.d. implicira i na kupce koji će taj proizvod kupiti, ali i na radnike bez čijeg zadovoljstva u radu ne bi bilo ni kvalitetnog proizvoda.

5.2. Podravka d.d.

Preteča današnje Podravke d.d. osnovana je od strane braće Wolf 1934. godine u Koprivnici, kao radionica za preradu voća. Danas se ubraja među vodeće kompanije u jugoistočnoj, istočnoj i srednjoj Europi. Osnovna poslovna aktivnost kompanije je proizvodnja širokog asortimana prehrambenih proizvoda, bezalkoholnih pića, farmaceutskih i kozmetičkih proizvoda.

Najvažniji strateški proizvod predstavlja Vegeta, univerzalni dodatak jelima. Među najpoznatije robne marke ubrajaju se Lino, Fant, Podravka juhe, Eva, Dolcela, Kviki, Finimini, Talianetta, Studena, Studenac i brojne druge. Podravka d.d. dobitnik je brojnih nagrada i priznanja koje potvrđuju kvalitetu, angažiranost i kompetenciju. Vrijednosti Podravke d.d. i njenih proizvoda prepoznali su brojni potrošači u više od 40 zemalja širom

svijeta i poklonili su im povjerenje jer je Podravka d.d. kompanija sa srcem! (http://www.podravka.hr, pregled: 26.9.2015.)

Vizija Podravke d.d. je biti „vodeća prehrambena kompanija po znanju, odnosu s potrošačima i prihodima među kompanijama sa sjedištem u regiji jugoistočne, srednje i istočne Europe te farmaceutska kuća koja prepoznatljivim partnerskim pristupom ostvaruje više“ (http://www.podravka.hr/repository/files/6/6/667955145cccaf91afa54398143130fd.pdf., pregled: 26.9.2015.

5.3. Koestlin d.d.

Koestlin d.d., tvornica keksa i vafla je dioničko društvo sa sjedištem u Bjelovaru. Osnovano je 1905. godine od strane Dragutina Wolfa. Proizvođač je keksa i vafla sa stogodišnjom tradicijom u proizvodnji slastica. Društvo je svoj razvoj započelo kao mala manufakturna radionica peciva, a razvilo se u velikog industrijskog proizvođača poznatog i priznatog u mnogim zemljama svijeta. Danas Koestlin drži drugo mjesto u proizvodnji i prodaji keksa i vafla u Hrvatskoj sa tržišnim udjelom od 25%. Najpoznatiji brendovi proizvoda su Princeza, Piknik, Saltas, Flips, Voćne kocke itd. (http://www.koestlin.hr/, pregled: 26.9.2015.)

Vizija Koestlina d.d., uspješne tvrtke sa više od 100 godina tradicije, je zadržati jedno od vodećih mjesta na hrvatskom tržištu u konditorskoj industriji i zadržati prvo mjesto u proizvodnji brašneno konditorskih proizvoda. To znači proizvodnja prepoznatljivih, a i novih visokokvalitetnih proizvoda, koji će kvalitetom i cijenom zadovoljiti potrebe potrošača, ostvariti profit i osigurati potrebe zaposlenika i vlasnika. U susjednim zemljama u kojima smo dosta dobro plasirani nastojat ćemo zadržati postojeće pozicije. Unatoč sve većoj konkurenciji povećanje proizvodnje ostvarit ćemo izlaskom na nova tržišta kako EU, tako i Dalekog Istoka, Amerike, Rusije.“ (http://www.koestlin.hr/o-nama/vizija-i-misija, pregled: 26.9.2015.)

5.4. Kutjevo d.d.

Kutjevo, dioničko društvo za proizvodnju i promet prehrambenih proizvoda, je tvrtka koja korijene svoje tradicije vuče još iz davne 1232. godine. Te godine u kutjevački kraj dolaze Cisterciti, svećenički red nastao u francuskoj Burgundiji, koji grade još i danas živući podrum te započinju vinogradarsku proizvodnju. Stoljeća koja su slijedila rezultirala su promjenama vlasništva podruma te širenjem predmeta poslovanja. Djelatnosti kojima se Kutjevo d.d. danas bavi, obuhvaćaju poslove u biljnoj, stočarskoj i vinogradarskoj proizvodnji te pratećem uslužnom sektoru. Proizvodne jedinice tvrtke i poljoprivredne površine, raspoređene su diljem plodne Požeške doline (*Valis aurea*), gdje nam i sam naziv ovoga kraja iz rimskoga vremena, garantira preduvjete za stvaranje vrhunskih proizvoda poljoprivredne proizvodnje (http://www.kutjevo.com, pregled: 26.9.2015.).

Vizija prehrambene kompanije Kutjevo d.d. je „zauzeti mjesto tržišnog lidera u segmentu proizvođača vrhunskih vina i prehrambenih proizvoda, te mjesto regionalnog lidera na tržištu pekarskih proizvoda.“ (http://www.kutjevo.com/hr/o-nama/vizija-i-misija, pregled: 26.9.2015.)

5.5. Zvečevo d.d.

Zvečevo d.d. je dioničko društvo sa sjedištem u Požegi. Riječ je o tvrtki koja ima svoj identitet, samostalnost, individualnost i kolektivnu snagu. Renomirana je tvrtka koja je na domaćem tržištu te na tržištu susjednih zemalja izgradila čvrstu poziciju. Povijest Zvečeva je započela 1921. kada je osnovana tvornica za proizvodnju jakih alkoholnih pića ″Stock cognac Medicinal″, proizvodeći jaka alkoholna pića (voćne rakije, vinjak i domaći brandy).

Švicarska tvrtka ″Nestlé″ tvornici je 1934. ponudila ugovor o najmu postrojenja za proizvodnju čokolade i bombona, a od 1936. započinje proizvodnja čokolada i konditorskih proizvoda. Društvo je na domaćem tržištu i tržištu susjednih zemalja izgradilo čvrstu poziciju zahvaljujući svojim trgovačkim markama čokolade (Mikado, Mondo, Super, Samo ti) te alkoholnih pića (Trenk, Brandy, Pelinkovac). Proizvodi društva nagrađivani su brojnim

priznanjima za kvalitetu. Danas broji oko 500 zaposlenih i ulaže velike napore prema cilju: samo je najbolje dovoljno dobro! (http://www.zvecevo.hr, pregled: 26.9.2015.)

Vizija Zvečeva d.d. glasi: „Vodi nas vizija udovoljavanja vašim željama, zahtjevima i potrebama, ne odstupajući od kvalitete i tradicije na koju smo vas navikli. Načela našeg poslovanja su održivost, odgovornost i transparentnost. Orijentirani smo na širenje asortimana, modernizaciju ambalaže i osvajanje novih izvoznih tržišta. Želimo udovoljiti što većem krugu naših potrošača, te zato neprestano pratimo vaše ponašanje, želje i potrebe. Razumijevanje vas je osnova za kreiranje naših proizvoda i ponudu vrhunske kvalitete i vrijednosti. Želimo postati vodeći regionalni proizvođač konditorskih proizvoda i jakih alkoholnih pića, prepoznatljiv po tradicionalno kvalitetnim proizvodima“ (http://www.zvecevo.hr/zvecevo-grupa/misija-vizija-i-odgovornosti/, pregled: 26.9.2015.)

5.6. Zvijezda d.d.

Zvijezda d.d. uspješno egzistira u vrhu hrvatske prehrambene industrije već punih 98 godina. Robne marke *Zvijezda, Margo* i *Omegol* predstavljaju kvalitetu, inovativnost i izvornost, a po prepoznatljivosti i lojalnosti potrošača zauzimaju najviše mjesta na domaćem tržištu. Visokocijenjeni Zvijezda proizvodi, nastali na temelju dugogodišnjeg iskustva, jedinstvenih receptura, praćenja nutricionističkih trendova i najsuvremenije tehnologije, do sada su osvojili brojna domaća i međunarodna priznanja, a najviše standarde kvalitete. Osim proizvoda u vlastitoj proizvodnji, Zvijezda pod svojom markom distribuira i trgovačku robu: ketchup, ocat, ulje za prženje, bučino ulje, aditive, masline, konzervirano povrće, tortelline i njoke. Također distribuira i sireve tvrtke Belje, sireve tvrtke Livno, maslinova ulja i sireve Agrolagune, proizvode tvrtke Dijamant i Zott (http://www.agrokor.hr/hr/kompanije/zvijezda-d-d/, pregled: 26.9.2015.).

Vizija Zvijezde d.d. glasi „ostati vodeća uljarska kompanija u Hrvatskoj i u regiji, u razvoju, proizvodnji i distribuciji vrhunskih proizvoda provjerene kvalitete“ (http://www.zvijezda.hr/o-nama/misija-i-vizija, pregled: 26.9.2015.).

5.7. Maraska d.d.

Maraska d.d., sa sjedištem u Zadru, moderna je hrvatska tvrtka koja uz tradicionalnu proizvodnju i prodaju alkoholnih pića proizvodi i bogati asortiman bezalkoholnih pića raznih vrsta i okusa. Povijest tvornice započinje 1768. godine, kada iz Istre u Zadar dolazi Francesco Drioli, koji osuvremenjava proizvodnju i uvodi destilaciju višnje maraške. Sa svojih 150 djelatnika organizacijski je podijeljena na odjele prodaje, proizvodnje, marketinga, razvoja, financija i odjela ljudskih resursa čija je zadaća razvoj respektabilne i snažne tvrtke na području proizvodnje i distribucije kvalitetnih alkoholnih i bezalkoholnih pića, posebice visokokvalitetnih proizvoda na bazi višnje maraske, autohtone sorte višnje koja raste samo u podneblju zadarskog zaleđa. Među bogatom i raznolikom paletom Maraskinih proizvoda ističu se dvije kategorije. Prva su od njih proizvodi na bazi autohtone višnje maraske voćni sirupi Amarena i Amarena Premium, nektar Maraška i dok drugu čine proizvodi iz asortimana jakih alkoholnih pića, likeri Maraschino, Cherry Brandy, Cherrica, Orahovac, tzv. Maraska specijaliteti (http://www.maraska.hr/o-nama, pregled: 27.9.2015.).

Vizija Maraske d.d. glasi „inovativnim i odgovornim pristupom, kvalitetnim djelovanjem, snagom svojim resursa, kreacijom kvalitetnih proizvoda naročito višnje maraske osigurati razvoj i rast kompanije na obostrano zadovoljstvo svojih klijenata, dioničara i zaposlenika“ (http://maraska.hr/o-nama/clanak-2-misija-i-vizija, pregled: 27.9.2015.).

5.8. Gavrilović d.o.o.

Gavrilović d.o.o.. je hrvatska tvrtka za proizvodnju mesa i mesnih proizvoda. Tvrtka je utemeljena 1690. godine u Petrinji kao mesarski obrt. Nakon Drugoga svjetskog rata nakon nacionalizacije od strane komunista tvrtku su oduzeli, a vlasnika osudili na doživotni zatvor. Međutim, novi vlastodršci nisu mijenjali mrsko im ime. Gavrilović je sa sinom 1957. Uspio pobjeći u Austriju. Nacionalizirana tvornica nastavila je desetljećima proizvoditi i prodavati proizvode po starim receptima i uspješnim obiteljskim brandom. Danas tvrtkom upravlja

deveta generacija obitelji Gavrilović. Upravo po tom dugom obiteljskom naslijeđu tvrtka Gavrilović jedinstvena je u Hrvatskoj i među rijetkim je takvim obiteljskim tvrtkama u svijetu. Mesna industrija Gavrilović opremljena je najmodernijim industrijskim strojevima i proizvodnim linijama (https://hr.wikipedia.org/wiki/Gavrilovi%C4%87_d.o.o., pregled: 28.9.2015.).

Vizija tvrtke Gavrilović d.o.o. glasi: „U budućnosti vidimo Gavrilović kao jednog od ključnih pokretača regionalne ekonomije, neospornog globalnog lidera i promotora tradicionalnih regionalnih mesnih specijaliteta“ (http://www.gavrilovic.hr/hr/povijest/, pregled: 28.9.2015.).

5.9. Paloma d.d.

Paloma je dioničarsko društvo s 140 godina tradicije na području proizvodnje i prodaje higijenskih papira u Europi te vodeća tvrtka na tržištima jugoistočne Europe. Ova Sladkogorska tvornica papira svoj rad započinje kao tvornica za proizvodnju ljepenke i celuloze na osnovi snage vode rijeke Mure i velikih šuma, tj. drvne mase u okolici. 1885. godine tvornica registrira proizvodnu djelatnost. Godišnji kapacitet iznosi 70000 tona higijenskih papira koji se prerađuju u toaletni papir, kuhinjske ručnike, salvete, rupčiće, univerzalne ručnike, industrijske ručnike, medicinske ručnike, složen toaletni papir i toaletni papir u maksi rolama. Prodajni asortiman uključuje i matične role i držače papira“ (http://web.paloma.si/hr/poduzece/predstavljanje/tko-smo, 27.9.2015.).

Vizija tvrtke glasi: „Paloma je vodeći, inovativni dobavljač i proizvođač visokokvalitetnih papirnih proizvoda za svakodnevnu uporabu u regiji Adria, središnjoj Europi pa i šire“ (http://web.paloma.si/hr/poduzece/predstavljanje/misija-vizija-vrijednosti, pregled: 27.9.2015.)

5.10. Croatia Osiguranje d.d.

Croatia osiguranje d.d. je najveće i najstarije osiguravajuće društvo u Hrvatskoj. Osnovano je 1884. godine u Zagrebu kao Croatia osiguravajuća zadruga, a jedan od osnivača društva bio je i slavni hrvatski pisac August Šenoa. Od 2014. godine, Croatia Osiguranje je u vlasništvu Adris Grupe d.d. (https://hr.wikipedia.org/wiki/Croatia_osiguranje_d.d., pregled: 27.9.2015.). Croatia osiguranje je nastala na temelju tradicionalnih vrijednosti u svrhu zaštite gospodarskog napretka hrvatskih građana. Croatia osiguranje danas prolazi kroz proces transformacije i modernizacije poslovanja koja sa sobom donosi još stabilnije poslovanje i mogućnost potpunog oslobađanja svih svojih potencijala, što u konačnici garantira još naprednije i inovativnije proizvode, implementaciju novih tehnologija i usmjerenost prema klijentu (http://www.crosig.hr/hr/o-nama/tvrtka/, pregled: 27.9.2015.).

Vizija ove tvrtke glasi: „Čuvanjem vrijednosti koje su naši ljudi stvorili želimo i dalje obogaćivati društvo. Modernim poslovnim rješenjima stvaramo temelje za sigurnu budućnost, osiguravajući tako našu lidersku poziciju“ (http://www.crosig.hr/hr/o-nama/vizija-i-vrijednosti/, pregled: 27.9.2015.)

5.11. Belupo d.d.

Belupo je druga po veličini farmaceutska kompanija u Hrvatskoj prema tržišnom udjelu osnovana 1971. godine u sastavu Grupe Podravka. Moderna je farmaceutska tvrtka koja u tehnološkom, tržišnom ali i razvojnom pogledu drži korak s vremenom i visokim standardima farmaceutskog poslovanja. Belupo danas posluje na 16 europskih farmaceutskih tržišta Kompanija je u 2013. osnovala tri nova predstavništva - u glavnom gradu Ukrajine, Kijevu, u glavnom gradu Poljske, Warszawi te u Almaty, glavnom gradu Kazahstana. Odluka o otvaranju tri predstavništva, u skladu je s korporativnom strategijom Belupa, a s ciljem širenja i pozicioniranja kompanije na tržište istočne Europe. Belupovo najveće

tržište je Hrvatska gdje ostvaruje 47,2 posto prodaje, dok ostalih 52,8 posto ostvaruje na inozemnim tržištima (http://www.belupo.hr/Default.aspx?sid=9, pregled: 27.9.2015.).

Vizija ove farmaceutske tvrtke glasi: „Postati vodeća farmaceutska tvrtka u srednjoj i istočnoj Europi“ (http://www.belupo.hr/Default.aspx?sid=10484, pregled: 27.9.2015.).

5.12 Pliva Hrvatska d.o.o.

Povijest *Plive* seže u 1921. godinu, kada je osnovano hrvatsko-madžarsko poduzeće *Kastel,* smješteno prvotno u Karlovcu. Istraživanje i razvoj lijekova u *Kastelu* započelo je već 1935., pod vodstvom hrvatskog nobelovca s područja kemije – prof. dr. Vladimira Preloga. *Pliva* je preživjela teška vremena II. svjetskog rata i poslijeratnih kriza, te postala najvećom farmaceutskom tvrtkom u središnjoj i istočnoj Europi. Naglasak na stvaranje novog znanja kroz istraživanje i razvoj (I&R) oživotvoreno je i formalnim osnivanjem *Istraživačkog instituta* 1952. godine, a koji je, na 50-tu godišnjicu svog postojanja, uselio u nove prostore. U Institutu je stvoren veliki broj novih proizvoda, od kojih je najpoznatiji azitromicin, koji se kod nas prodaje pod *Plivinom* tržišnom markom *Sumamed,* a u zapadnoj Europi i SAD ga, prema *Plivinoj* licenci, proizvodi i prodaje američka tvrtka *Pfizer.* Osim novih proizvoda, *Pliva* je uspješna i u proizvodnji “standardnih” lijekova – tzv. “generičkih lijekova” (koji nisu zaštićeni licencom). Njezinu predanost istraživanju i razvoju dokazuje i gotovo 10%-tni iznos prihoda, koje investira u I&R. *Pliva* je danas jedna od rijetkih (uistinu) globalnih kompanija sa sjedištem u Hrvatskoj, što se postiglo akvizicijama europskih i američkih farmaceutskih i istraživačkih tvrtki, u koje spadaju *Polfa Krakow, Farmacom, Mixis Genetics, Lachmena, Dominion,AWD Pharma, Sidmak Laboratories, EDIGEN,* itd. Globalnu orijentaciju *Plive* dokazuje i činjenica da njezine dionice, od 1996. godine, kotiraju na Londonskoj burzi, a globalni investitori, te *Europska banka za obnovu i razvoj,* sudjeluju u vlasništvu s više od 70% (ld.foi.hr/CMS_library/studiji/pds/.../Pliva-KM-case-hrv-final_1.doc, pregled: 27.9.2015.)

Plivina vizija govori da će PLIVA „(p)ostati potpuno integriranom farmaceutskom kompanijom, koju vodi istraživanje, a posvećena je razvoju inovativnih proizvoda,

namijenjenih povećanju kvalitete života" (http://ld.foi.hr/CMS_library/studiji/pds/.../Pliva-KM-case-hrv-final_1.doc, pregled: 27.9.2015.).

5.13. INA d.d.

Industrija nafte, poznatija svima kao INA, je hrvatska naftna kompanija čija povijest seže u davnu 1964. godinu koja slovi godinom njenog osnutka. Nastala je spajanjem Naftaplina Zagreb, Rafinerije nafte Rijeka i Rafinerije nafte Sisak. Prvih dana djeluje pod nazivom Kombinat nafte i plina, a 31. prosinca iste godine dobiva današnje ime. Potkraj 1964. dijelom Ine postaje Trgovina, a 1966. godine i Rafinerija Lendava. Proces je nastavljen pa INA s vremenom izrasta u tvrtku koja uključuje Rafineriju nafte Zagreb, Tvornicu mineralnih gnojiva u Kutini, Petronaftu Solin, Naftovod Opatovac – Bosanski Brod, Inženjering Zagreb, petrokemijske tvornice OKI Zagreb i DINA Omišalj. Danas je INA srednje velika europska naftna kompanija s vodećom ulogom u naftnom poslovanju u Hrvatskoj te značajnom ulogom u regiji u području istraživanja, razrade i proizvodnje nafte i plina, preradi nafte te distribuciji nafte i naftnih derivata. Upravlja dvjema rafinerijama,u Rijeci i u Sisku, i mrežom od 441 benzinske postaje. INA danas ima jasnu viziju svoje budućnosti i svoje uloge nastavljajući ponosno tradiciju dugu pola stoljeća (http://www.ina.hr/default.aspx?id=35, pregled: 27.9.2015.). INA-Grupu čini INA d.d. i više ovisnih društava u potpunom ili djelomičnom vlasništvu INA-e te povezanih poduzeća. Grupa ima dominantan položaj u Hrvatskoj u istraživanju i proizvodnji nafte i plina, preradi nafte, te u prodaji plina i naftnih proizvoda. INA također drži i vlasnički udjel u JANAF-u d.d. (http://www.ina.hr/default.aspx?id=30, pregled: 27.9.2015.).

Vizija Industrije nafte glasi „biti uvažavan i poželjan partner, poznat po izvrsnosti proizvoda i usluga, poštenim i brižno njegovanim odnosima i zaštiti interesa naših vlasnika, kupaca, radnika i drugih partnera" (http://www.ina.hr/default.aspx?id=30, pregled: 27.9.2015.).

5.14. Erste&Steiermarkische Bank d.d.

Titulu jednog od vodećih pružatelja financijskih usluga na području središnje i istočne Europe nosi Erste Group Bank. Može se pohvaliti brojkom od 50 000 zaposlenih koji opslužuju više od 17,5 milijuna klijenata putem 3.200 poslovnica u osam država. Tradicija Grupe koja seže u daleku 1819. godinu, od kada je na matičnom tržištu prisutna austrijska Erste Bank der österreichischen Sparkassen AG, klijentima pruža sigurnost i povjerenje temeljeno na dugogodišnjem iskustvu u financijskom poslovanju. Koristeći tradicionalne kanale distribucije te permanentno razvijajući nove u skladu sa zahtjevima modernog tržišta, Erste Group Bank u svakom trenutku svojim klijentima nastoji pružiti najvišu razinu kvalitete proizvoda i usluga, te biti vodeća u svim segmentima financijskog poslovanja na područjima na kojima je prisutna (http://www.erstebank.hr/hr/O_nama, pregled: 28.9.2015.).

Vizija ovog pružatelja financijskih usluga glasi: „biti najbolja banka u Hrvatskoj koja brine o sigurnosti svojih klijenata i pruža najkvalitetnije proizvode i usluge, vodeći računa o dobrobiti svojih zaposlenika, dioničara i društvene zajednice“ (http://www.erstebank.hr/hr/O_nama, pregled: 28.9.2015.)

5.15. Konzum d.d.

Konzum d.d. je najveći hrvatski maloprodajni trgovački lanac s udjelom od oko 30% na hrvatskom tržištu. Prema ukupnom prihodu ostvarenom u 2007. godini Konzum je druga najveća tvrtka u Hrvatskoj iza INA-e (https://hr.wikipedia.org/wiki/Konzum, pregled: 29.9.2015.). Povijest trgovačkoga lanca seže u 1957. godinu kada je u Zagrebu otvorena prva Konzum samoposluga. Značajno je spomenuti i 1994. godinu kada Konzum postaje dio Agrokor grupe. Ovaj vodeći trgovački lanac u Hrvatskoj može se pohvaliti sa 700 prodavaonica u kojima svakodnevno kupuje više od 650 000 kupaca. Svoj uspjeh Konzum

gradi na stalnoj komunikaciji s kupcima, prepoznavanju njihovih želja i potreba te neprestanom prilagođavanju svog poslovanja najnovijim svjetskim trendovima. U svojim prodavaonicama, za koje odabire najbolje lokacije, Konzum kupcima nudi vrhunsku uslugu, ugodnu kupovinu u iznimno atraktivnom ambijentu te najkvalitetnije proizvode po najpovoljnijim cijenama. Konzum svojim kupcima garantira: svježinu proizvoda, ispravnu cijenu na policama, pravo na zamjenu te kvalitetu K plus proizvoda (http://www.agrokor.hr/hr/kompanije/konzum-d-d/, pregled: 29.9.2015.)

Vizija glasi: „biti najbolji trgovački lanac u regiji koji će biti standard i mjerilo kvalitete i profesionalnosti u svim segmentima poslovanja - kupcima prvi izbor pri kupnji, zaposlenima poželjan poslodavac, poslovnim subjektima pouzdan partner i društveno odgovorna kompanija. Vrijednosti na kojima temeljimo naš uspjeh su kvaliteta, uslužnost, povjerenje, inovativnost i razumijevanje potreba naših kupaca“ (http://www.konzum.hr/O-Konzumu/O-nama/Misija-i-vizija, pregled: 29.9.2015.).

6. ZAKLJUČAK

Iz prethodno objašnjenih pojmova, među kojima se nalazi i pojam strateškog menadžmenta, može se sa sigurnošću reći da strateški menadžer mora imati strategiju koju može implementirati u organizaciju. Na taj način on razmišlja dugoročno, uzimajući u obzir sve okolnosti poslovanja. Točno se vidi da svaki menadžer treba, osim osnovnog planiranja i strateški planirati.

Otkrivanje pogodnosti za organizaciju, kreiranje strategije kojom će se voditi tvrtka vrlo je složen proces, ali sigurno donosi rezultate i to ne kratkoročne već dugoročne, misleći pri tome na poslovanje u budućnosti. Usvajanje vizije je jedna od najvažnijih dužnosti koje vodstvo svake organizacije treba donijeti. Istovremeno, to je zadatak koji zahtijeva znatnu dozu stručnosti i ustrajnosti.

Nema kvalitetne vizije bez stavova, mišljenja i prijedloga kupaca, dobavljača i zaposlenih. Donošenje kvalitetne vizije je izazov koji stoji pred svakom organizacijom čiji je cilj zadovoljiti potrebe potrošača, ostvariti profit i osigurati potrebe zaposlenika i vlasnika.

I za sam kraj misao književnika A. de Saint-Exuperija, koji je jednom prilikom rekao: „Ako želiš sagraditi brod, nemoj okupljati ljude i naređivati im da nabave drvo, pripreme alat i podijele zadatke, već ih nauči čežnji za beskrajnim morem" (Buble 2006: 123).

Josipa Kranjčić

36

POPIS LITERATURE

Knjige i članci:

Atchison T.J., Hill W.W. (1978). *Management Today : Managing Work in Organizations*. New York: Harcourt College Publishers

Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica P., Pološki Vokić N. (2008). *Suvremeni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga

Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala.* Zagreb: Školska knjiga

Baletić Z. (1995). *Ekonomski leksikon.* Zagreb : Leksikografski zavod Miroslav Krleža i Masmedia

Buble, M. (2013). *Osnove menadžmenta.* Zagreb: Sinergija

Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan-Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. (2005). *Strateški menadžment.* Zagreb: Sinergija

Cerović, Z., (2003). *Hotelski menadžment*. Opatija: FHTM

Certo, S. C., Peter, J.P. (1993). *Strategic Management – A Focus on Process*. Irwin, Burr Ridge, Illionis

Chandler, A.D. (1963). *Strategy and Structure.* Cambridge: The MIT Press

Cummings, S., Davies, J. (1994). *Mission, Vision, Fusion, Long Range Planning*. 27 (6)

El-Namaki, M.S.S. (1992). Creating a Corporate Vision, Long Range Planning, Vol. 25, No. 6

Galetić, L. ˙(2005). U: Buble, M. (red) et.al. *Strateški menadžment.* Zagreb: Sinergija

Kotter, John P. (1999). *What leader really do.* USA: Harvard business book

Kulidžan, M. (2012). *Utjecaj stilova vodstva menadžmenta na zadovoljstvo zaposlenika u trgovačkim poduzećima Splitsko–dalmatinske županije.* Split: Ekonomski fakultet

Lozić, J. (2012). *Osnove menadžmenta.* Split: Sveučilište u Splitu

Smith, S. (2003): Suvremeni strateški menadžment u svjetskoj praksi. Zagreb: M.E.P. CONSULT

Stacey, R.D. (1997). *Strateški menadžment i organizacijska dinamika.* Zagreb: MATE d.o.o.

Thompson, A. A., Strickland, A.J., Gamble, J.E. (2008). *Strateški menadžment – U potrazi za konkurentskom prednošću.* Zagreb: Mate d.o.o.

Škrabić, S. (2014). *Strategija razvoja zdravstvenog turizma Dalmacije.* Split: Ekonomski fakultet

Tichy, N.M., Cohen, E. (1997). *The Leadership Engine, Harper Business.* New York

Žeravica, M. (2012). *Uporaba Balanced scorecard metode za menadžersko izvještavanje o proizvodnom poduzeću.* Split, Ekonomski fakultet

Weihrich, H., Koontz H. (1998). *Menedžment*. Zagreb: Mate d.o.o

Wheelen, L. T., Hunger, J. D.. (1998). *Strategic Management and Business Policy*. Addison – Wesley, Reading Massachusetts

Wilson, Ian (1992). *Realizing the Power of Strategic Vision, Long Range Planning,* Vol. 25., No. 5

Internetski izvori:

Strateški menadžment – osnovni pojmovi. Dostupno na:

http://poduzetnik.biz/blog/strateski-menadzment-osnovni-pojmovi/ [27. rujna 2015.).

Strateški menadžment. Dostupno na:

http://www.poslovni-info.eu/sadrzaj/menadzment/strateski-menadzment/#sthash.biQIDRb2.dpuf [28. rujna 2015.)

Blažević, Z., Tolušić, M., Mikolčević, M. (2010). *Analiza postojanja međusektorske diferencijacije pri postavljanju vizije i misije.* Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=95146 [28. rujna 2015.]

SWOT ANALIZA – Hrvatski centar za poljoprivredni marketing. Dostupno na: http://hcpm.agr.hr/biznis/mplan-swot.php [28. rujna .2015.]

Što je SWOT analiza? EU projekti info. Dostupno na:

http://www.eu-projekti.info/sto-je-swot-analiza [28. rujna 2015.]

Kadlec, Ž. (2013). *Strateški menadžment vs. strateško planiranje.* Dostupno na: hrcak.srce.hr/file/154120 [28. rujna 2015.]

Bošković, D. *Menadžment u graditeljstvu.* Dostupno na: https://portal.uniri.hr/system/resources/docs/000/002/213/original/M1.ppt?1393248958 [27. rujna 2015.]

Kaćunko, P. (2011). *Analiza poslovne okoline Studenac d.o.o.* Dostupno na:

http://e-lib.efst.hr/2011/7030275.pdf [28. rujna 2015.]

Stanković, D. (2012). *Ostvarivanje menadžerskih funkcija u bankama Splitsko-dalmatinske županije.* Dostupno na:

http://e-lib.efst.hr/2012/2101726.pdf [1. listopada 2015]

Vizija, misija i ciljevi. Dostupno na:

http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_06.pdf. [1. listopada 2015.]

Strateško usmjerenje. Dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/OIM/npodrug/2015-3%20-%20Strate%C5%A1ko%20usmjerenje%20.pdf. [1. listopada 2015.]

Strateška vizija. Dostupno na:

http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/2012-5-Strate%C5%A1ka%20vizija%20i%20ciljevi.pdf. [1. listopada 2015.]

Kraš d.d. Dostupno na:

http://www.kras.hr/ [26. rujna 2015.]

Kraš d.d. Dostupno na:

http://www.kras.hr/hr/misija_i_vizija [26. rujna 2015.]

Podravka d.d. Dostupno na:

http://www.podravka.hr [26. rujna 2015.]

Podravka d.d. Dostupno na:
http://www.podravka.hr/repository/files/6/6/667955145cccaf91afa54398143130fd.pdf. [26. rujna 2015.]

Koestlin d.d. Dostupno na:

http://www.koestlin.hr/ [26. rujna 2015]

Koestlin d.d. Dostupno na:

http://www.koestlin.hr/o-nama/vizija-i-misija [26. rujna 2015.]

Kutjevo d.d. Dostupno na:

http://www.kutjevo.com [26. rujna 2015.]

Kutjevo d.d. Dostupno na:

http://www.kutjevo.com/hr/o-nama/vizija-i-misija [26. rujna 2015.]

Zvečevo d.d. Dostupno na:

http://www.zvecevo.hr [26. rujna 2015.]

Zvečevo d.d. Dostupno na:

http://www.zvecevo.hr/zvecevo-grupa/misija-vizija-i-odgovornosti/ [26. rujna 2015.]

Zvijezda d.d. Dostupno na:

http://www.agrokor.hr/hr/kompanije/zvijezda-d-d/ [26. rujna 2015.]

Zvijezda d.d. Dostupno na:

http://www.zvijezda.hr/o-nama/misija-i-vizija [26. rujna 2015.]

Maraska d.d.. Dostupno na:

http://www.maraska.hr/o-nama [27. rujna 2015.]

Maraska d.d. Dostupno na:

http://maraska.hr/o-nama/clanak-2-misija-i-vizija [27. rujna 2015.]

Gavrilović d.o.o. Dostupno na:

https://hr.wikipedia.org/wiki/Gavrilovi%C4%87_d.o.o. [27. rujna 2015.]

Gavrilović d.o.o. Dostupno na:

http://www.gavrilovic.hr/hr/povijest/ [27. rujna 2015.]

Paloma d.d. Dostupno na:

http://web.paloma.si/hr/poduzece/predstavljanje/tko-smo [27. rujna 2015.]

Paloma d.d. Dostupno na:

http://web.paloma.si/hr/poduzece/predstavljanje/misija-vizija-vrijednosti [27. rujna 2015.]

Croatia Osiguranje d.d. Dostupno na:

http://www.crosig.hr/hr/o-nama/tvrtka/ [27. rujna 2015.]

Croatia Osiguranje d.d. Dostupno na:

http://www.crosig.hr/hr/o-nama/vizija-i-vrijednosti/ [27. rujna 2015.]

Belupo d.d. Dostupno na:
http://www.belupo.hr/Default.aspx?sid=10484 [27. rujna 2015.]
Pliva d.o.o. Dostupno na:
http://ld.foi.hr/CMS_library/studiji/pds/.../Pliva-KM-case-hrv-final_1.doc [27. rujna 2015.]
Ina d.d. Dostupno na:
http://www.ina.hr/default.aspx?id=30 [27. rujna 2015.]
Ina d.d. Dostupno na:

http://www.erstebank.hr/hr/O_nama [28. rujna 2015.]

Konzum d.d. Dostupno na:

https://hr.wikipedia.org/wiki/Konzum, [29. rujna 2015.]

Konzum d.d. Dostupno na:

http://www.agrokor.hr/hr/kompanije/konzum-d-d/ [29. rujna 2015.]

Konzum d.d. Dostupno na:

http://www.konzum.hr/O-Konzumu/O-nama/Misija-i-vizija [29. rujna 2015.]