

# Vizija, misija i ciljevi u poduzetničkom procesu

---

**Puškaric, Zeljka**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:229760>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-26**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)





**VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ  
Zaprešić**

Preddiplomski stručni studij  
Poslovanje i upravljanje  
Poslovna ekonomija i financije

**VIZIJA, MISIJA I CILJEVI U PODUZETNIČKOM PROCESU  
ZAVRŠNI RAD**

**Mentor:**  
mr.sc. Kristijan Čović, v.pred.

**Studentica:**  
Željka Puškarić

**Naziv kolegija:**  
Osnove poduzetništva

**JMBG studenta:**  
0234055092

Zaprešić, svibanj, 2021.godina

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	1
<b>ABSTRACT</b> .....	1
<b>1. UVOD</b> .....	2
<b>2. PODUZETNIŠTVO</b> .....	2
<b>2.1. Definicija poduzetništva</b> .....	2
<b>2.2. Pretpostavke razvoja poduzetništva</b> .....	4
<b>2.2. Dobre poduzetničke vještine</b> .....	5
<b>2.3. Faze poduzetničkog ciklusa</b> .....	7
<b>2.4. Vrste poduzetnika</b> .....	11
<b>2.5. Nedostaci malog poduzetništva</b> .....	12
<b>3. VIZIJA</b> .....	13
<b>3.1. Definicija vizije</b> .....	13
<b>3.2. Nastajanje vizije i njeno povezivanje sa strategijom</b> .....	15
<b>4. MISIJA</b> .....	16
<b>4.1. Definicija misije</b> .....	16
<b>4.2. Kako nastaje misija</b> .....	16
<b>5. CILJEVI</b> .....	19
<b>5.1. Definicija ciljeva</b> .....	19
<b>5.2. Kako odabrati djelotvorne ciljeve</b> .....	21
<b>5.3. Povezivanje ciljeva i strategije</b> .....	22
<b>5.4. Vrste analize</b> .....	24
<b>5.5. Primjer strateškog plana kompanije Coca-Cola HBC Hrvatska</b> .....	28
<b>5.6. Vrste ciljeva s obzirom na trajnost (kratkoročni, srednjoročni, dugoročni)</b> .....	30
<b>5.7. Povezanost činitelja poduzetničke uspješnosti i životnih uspjeha</b> .....	34
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	37
<b>LITERATURA:</b> .....	38
<b>POPIS SLIKA:</b> .....	39

## SAŽETAK

Cilj rada je ukazati kako vizija, misija i ciljevi utječu na stvaranje poduzetničkog procesa. Na koji način se ispravno kreirana misija odnosi na viziju nekog poduzetničkog procesa te kako ispravno odrediti ciljeve s obzirom na vremensko razdoblje. Rad istražuje koje su pretpostavke poduzetništva, a koje su dobre osobine uspješnog poduzetnika. Objašnjava koje vrste poduzetnika postoje i koji su nedostaci malog poduzetništva. Nadalje se rad bavi analizama okoline, SWOT analizom i vrstama ciljeva, a to su SMART ciljevi koji vode do dobro osmišljenog procesa, te objašnjava na koje načine vizija i ciljevi moraju biti povezani sa strategijom. Kao primjer dobro osmišljene vizije, misije i ciljeva dat je primjer strateškog plana tvrtke Coca-Cola HBC Hrvatska.

**Ključne riječi:** poduzetništvo, poduzetnički proces, poduzetničke vještine, faze poduzetničkog procesa, vizija, misija, ciljevi, strategija, analiza okoline

## ABSTRACT

The goal of the work is to show how the vision, mission, and goals affect creating the entrepreneur process. In what way is the right created mission refers to a vision of entrepreneur process and how to define goals regarding the timetable.

This work researches the assumptions of entrepreneurship and the qualities of a good entrepreneur. It explains what kind of entrepreneurs exist and what are the lacks of small business. Further, the work is analyzing surrounding such as SWOT analysis, and type of goals such as SMART goals which lead to good designed process and it explains way vision and goals can be connected with the strategy. A great strategic plan comes from Coca-Cola HBC Croatia. It is a great example of such a good designed vision, mission, and goal.

**Keywords:** entrepreneurship, entrepreneur process, business skills, entrepreneur process phase, vision, mission, goal strategy, analyze the surrounding

## 1. UVOD

Preduvjet svakog uspješnog poduzeća su dobro definirane vizija, misija i ciljevi. U njima se iskazuju poslovni duh poduzetnika, njegova sposobnost rukovođenja, kreativnost, inovativnost i druge osobine ključne za uspješnost poduzetničkog pothvata u odnosu na konkurenciju. Bez jasne misije, ciljeva i planova razvoj poduzeća neće ići u smjeru u kojem ono treba ići, već će njegov razvoj biti slučajan. Definiranje vizije, misije i ciljeva poduzeća temelj su na kojem menadžment može tražiti načine kako, kojim metodama i kojim resursima ih ostvariti.

U ovom radu dat će se definicija poduzetništva kroz razne teorije poznatih teoretičara ekonomske misli, te obraditi pretpostavke razvoja poduzetništva, dobre poduzetničke vještine, faze poduzetničkog ciklusa, vrste poduzetnika, kao i nedostaci malog poduzetništva. Detaljno se analiziraju pojam vizije, njenog nastajanja i povezivanja sa strategijom, kao i pojmovi misije i ciljeva, uz naglasak na njihovu djelotvornost i povezivanje sa strategijom. Na kraju rada obrađuje se povezanost činitelja poduzetničke uspješnosti i životnih uspjeha.

## 2. PODUZETNIŠTVO

### 2.1. Definicija poduzetništva

Poduzetništvo (engleski entrepreneurship) se najčešće definira kao ukupnost poduzetnikovih inovacijskih, organizacijskih, usmjeravajućih, upravljačkih i nadzornih sposobnosti, ali nije ga moguće jednoznačno odrediti jer je ono prije svega izazov, što znači više od želje za uspjehom, više od inovativnosti, više od znanja i upornog rada, više od novog proizvoda, više od tržišta i više od novog potrošača. Poduzetništvo je proces stvaranja vrijednosti ujedinjavanjem jedinstvene kombinacije resursa u svrhu iskorištavanja prilike i on uključuje sve poduzetnikove djelatnosti usmjerene na ulaganja i kombinaciju poredbenih inputa, širenja na nova tržišta, stvaranje novih proizvoda, novih potrošača i novih tehnologija. Izrazito je vezano za prijelomna vremena, kao i uvjete neizvjesnosti, krize i promjene u okolini. (Škrtić, M. i Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., 111)

Ekonomska teorija ističe poduzetništvo kao kamen-temeljac gospodarskog sustava i gospodarskog razvoja, a promatra ga i kao poseban proizvodni faktor. Kao zadatak poduzetnika ističe se kombiniranje i koordiniranje proizvodnih faktora na najbolji način u cilju maksimiziranja čistog profita. Ono je i stožer stalnog tehnološkog razvoja, moderniziranja i gospodarskog uspjeha, a time i društvenog napretka.

Cilj poduzetništva je razviti poduzetničku klimu koju prije svega obilježava orijentacija na individualnu inicijativu, kreativnost i inovacije, kao i na stvaralačku atmosferu usmjerenu na prevladavanje postojećeg i stvaranje novog, drugačijeg i humanijeg društva.

Kao poduzetničko geslo ističe se: „Biti tamo gdje je akcija, biti prvi, biti predvodnik, a ne sljedbenik.“ (Škrtić, M. i Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., 111)

Poduzetništvo je proces potican inicijativom koji u sebi nudi inovativnost i nikad se ne miri s postojećim stanjem, što rezultira novim idejama i promjenama.

Svoje definicije poduzetništva dali su i poznati teoretičari ekonomske misli. Kao prvi teoretičar poduzetništva navodi se Richard Cantillon (1680. – 1734.) koji poduzetništvo ne definira izravno niti cjelovito, ali prikazuje što rade pojedini poduzetnici (prijevoznici, trgovci, manufakturni) kojima je zajedničko to da svi žele postići višu, ali neizvjesnu cijenu pa se može dogoditi da im poduzeće bude unosno, ili pak da bankrotira. (Škrtić, M. i Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., 3)

No još dva stoljeća ranije Dubrovčanin Benedikt Kotruljević (1400. – 1468.) daje definiciju trgovca, a njegove se definicije mogu poistovjetiti s poduzetnicima. On definira trgovinu kao vještinu ili skup pravila po kojima se legitimne osobe vladaju u trgovačkim stvarima radi očuvanja ljudskog roda s nadom u dobitak, te ističe važnost poštivanja moralnih načela. (Škrtić, M. i Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., 4)

Ocem poduzetništva smatra se Josef Schumpeter (1883. – 1950.) koji je poduzetništvo definirao kao stvaranje inovacija, uz naglašavanje njihove neosporne važnosti za gospodarski rast i razvoj. Poduzetništvo je također definirao i kao proces kreativne destrukcije. (Škrtić, M. i Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., 3)

Peter Drucker poduzetništvo definira kao stvaranje novog tržišta i novog potrošača i kao primjer ističe McDonalds.

Nicholas Siropolis kaže da je poduzetništvo nadahnuće idejom, borba s premoćnim okolnostima i zadovoljstvo koje slijedi iz uspjeha na vlastitom putu.

Robert Heilbroner i John Galbraith smatraju da je bitna značajka poduzetništva organiziranje i smatraju ga četvrtim čimbenikom proizvodnje.

U Hrvatskoj je poduzetnika prvi definirao Blaž Lorković (1839. – 1892.) i to kao osobu koja sjedinjuje potrebne proizvodne sile (čimbenike) i njima upravlja u cilju dobiti, svjesno preuzimajući pogibelj (rizik) koji ta proizvodnja može donijeti. Nositeljem poduzetništva smatra pojedinca jer je njegov uspjeh rezultat dobro odabranog posla, znanja, napornog rada i upornosti. (Škrtić, M. i Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., 4)

Moglo bi se zaključiti da je poduzetništvo posebna gospodarska funkcija, različita od vlasničke ili upravljačke, odnosno bolje rečeno skup više međusobno povezanih funkcija usmjerenih na

pokretanje novih poslovnih inicijativa s ciljem očekivanja iznadprosječnih prihoda. To znači da se poduzetništvo bitno razlikuje od profesionalnog upravljanja rutinskim gospodarskim djelatnostima u relativno stabilnim uvjetima poslovanja. Poduzetništvo je uvijek viši stupanj sposobnosti da se uoči izvanredna prilika za mogući poslovni uspjeh i u njoj participira. ) Škrtić, M. i Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., 5)

## **2.2. Pretpostavke razvoja poduzetništva**

Osnovni preduvjeti za razvoj poduzetništva su tržišno gospodarstvo, autonomija gospodarskih subjekata, konkurencija i pravna država. (Škrtić, M. i Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., 4)

Tržišno gospodarstvo predstavlja sustav u kojem se sve gospodarske djelatnosti temelje na pretežitom djelovanju tržišnih zakona, sustav u kojem se pogoduje i potiče razvoj poduzetništva, poduzetnike stimulatora i podupire. Tržište mora biti slobodno, što znači da ne smije biti sputano državnim mjerama. Nemoguće je naime zamisliti razvoj poduzetništva kada država ima prevelik utjecaj na normiranje cijena proizvoda, robe i usluga, odnosno cijena proizvodnih činitelja. Poduzetništvo ne smije biti destimulirano državnim mjerama jer je nemoguće zamisliti njegov razvoj ako država ima prevelik utjecaj na gospodarske odnose. Razvoj poduzetništva vezan je i uz razvoj ljudskih prava kao stečevinu slobodnog svijeta koja svim ljudima jamči pravo na život, slobodu, sreću, osobnu sigurnost, rad i primjerene radne uvjete, na slobodan izbor posla, zaštitu u nezaposlenosti, pravo na privatno vlasništvo, nasljeđivanje, zaradu i bogaćenje, kao i pravo na obrazovanje, slobodno vrijeme i razonodu. Zakonom zajamčeno pravo raspolaganja privatnom imovinom poduzetniku daje apsolutno pravo na vođenje pothvata i donošenje odluka prema vlastitom nahođenju. Iz prava vlasništva proizlazi pravo nasljeđivanja prema kojem pojedinac može svoje vlasništvo ostaviti oporučno svojim potomcima.

Za razvoj poduzetništva važna pretpostavka je i poduzetnička infrastruktura, odnosno splet mnoštva tržišnih, administrativnih, pravnih, institucijskih, komunikacijskih, prometnih, energetskih, financijskih, obrazovnih i savjetodavnih sustava.



## 2.2. Dobre poduzetničke vještine

Poduzetnika se može definirati kao osobu nadarenu poslovnim duhom i sposobnostima rukovođenja, bogatu znanjem o poslovima i ljudima, odlučnu i spremnu preuzeti rizik upravljanja poduzećem na temelju inovacija i stalnog razvoja. Jednostavnije, poduzetnik je poslovni čovjek koji ulaže svoj novac u određeni poslovni pothvat nadajući se zaradi, odnosno dobiti.

Od poduzetnika se očekuju određene osobine, bez obzira kojom se aktivnošću bavi i u kojem gospodarskom okruženju djeluje. Poduzetnik je uvijek poslovno kreativan, inovativan, dinamičan, spreman na rizik i uporan rad. Sposoban je brzo uočiti gospodarske šanse, ali i probleme i mogućnosti. Najčešće je zanesen svojom vizijom i sposoban je svoj entuzijazam prenijeti na svoje suradnike. Unatoč promjeni sredstava, poslovnih oruđa, običaja i općeg okruženja, bitna poduzetnikova značajka ostala je spremnost da se kombiniranjem novih tehnologija, znanja i tržišnih prigoda uđe u poslovne pothvate koji donose profit, u skladu s poduzetničkim geslom: Tko riskira profitira. (Škrtić, M. i Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., 101)

Poduzetnik mora biti dobar lider, što znači da posao mora ne samo dobro obaviti, već da mora postaviti i prave zadatke i ponuditi zadovoljavajuća rješenja. Ako ne uspije u poduzetničkom pothvatu, pravi poduzetnik počinje ponovno, odnosno mora znati i gubiti, a ako uspije ne smije se zadovoljiti postignutim, već ide dalje tražeći nove ideje i mogućnosti.

Kako je kazao Winston Churchill: „Uspjeh je sposobnost prevladavanja neuspjeha bez gubitka entuzijazma.“ (Škrtić, M. i Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., 107)

Poduzetnici su kreatori, inovatori i vođe koji zajednici daju mnoge direktore i upravitelje i koji, više nego drugi, mijenjaju život pojedinaca, njihove radne navike, učenje, igranje i vođenje. Poduzetnici pronalaze nove tehnologije, proizvode, procese i usluge koji postaju sastavnica novih industrija koje zauzvrat pokreću gospodarstvo. Poduzetnike motiviraju snovi, i to oni za koje drugi kažu da se ne mogu, neće i ne trebaju ostvariti.

Profesor harvardskog sveučilišta David McClelland u svojoj studiji poduzetnika utvrdio je da će vjerojatno uspjeti oni koji imaju šest osobina.

Najopćenitija i najupečatljivija je inovativnost. Ona obuhvaća kreiranje i uvođenje promjene, razvoj i primjenu novih proizvoda, usluga, procesa, postupaka, novih rješenja itd. No poduzetnici ne moraju biti obdareni inovativnošću i u praksi se uloga poduzetnika često razlikuje od uloge inovatora. Ipak, novo otkriće daje prednost pred konkurencijom i poduzetnici ih moraju neprestano primjenjivati. (Škrtić, M. i Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., 107-108)

Druga važna osobina poduzetnika je razumno preuzimanje rizika. U poduzetništvu su šanse za uspjeh, odnos neuspjeh 50 : 50 i svako novo poduzeće nosi i rizik, no poduzetnik ipak nije hazarder i prije donošenja konačne odluke temeljito preispituje sve okolnosti koje bi mogle ugroziti poduzetnički pothvat, pri čemu je u konačnici moguća i pogrešna prognoza zbog nekog nepredvidivog događaja i zakazivanja ljudskog faktora u organizacijskom sustavu. Rizici koje poduzetnik mora razumno prihvatiti su i neizvjesnost, svakodnevni stres, teški rad i upornost. (Škrtić, M. i Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., 109)

Treća važna osobina poduzetnika je samouvjerenost. Znanstvena istraživanja potvrđuju da poduzetnici vjeruju u sebe, rijetko prihvaćaju status quo i vjeruju da stvari mogu promijeniti nabolje, stvarati nove prilike nova tržišta i nove potrošače. Često vjeruju da su im izgledi i bolji nego što činjenice pokazuju. Smatra se i da za poslovni uspjeh treba imati visoke ambicije, pri čemu uspješan poduzetnik treba prepoznati i uspostaviti ravnotežu između ambicija i postavljenih ciljeva. Uspješan poduzetnik posebnu pozornost posvećuje budućim tržišnim kretanjima i stvaranju vizije, misije, specifičnih svrha i strateških ciljeva. (Škrtić, M. i Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011.,111)

Važne osobine poduzetnika su i uporan rad koji dovodi do promjena, kao i postavljanje ciljeva, u pravilu visoko i ambiciozno s ciljem nadmašivanja konkurencije. Pritom su osobni i poslovni cilj poduzetnika usko povezani, budući da poduzetnik u određeni posao ulazi kako bi ispunio svoje osobne ciljeve. (Škrtić, M. i Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., 112)

### 2.3. Faze poduzetničkog ciklusa

Svako poduzeće ima svoju uzlaznu i silaznu liniju razvoja i njegov životni ciklus može se podijeliti u pet faza. Svaka od tih faza zahtijeva drugačiji tip poduzetnika, drugačiji pristup, drugačije metode, kao i drugačija rješenja u osmišljavanju optimalnih gospodarskih, organizacijskih i ljudskih problema.

Prva faza je faza izgradnje i ona je za poduzetnika najveći izazov jer se stvaraju temelji presudni za sve ostale faze. U toj se fazi obavljaju ulaganja u osnovna i obrtna sredstva, u potrebnu infrastrukturu, u kadrove, u istraživanje pretpostavljenih šansi i njihovu realizaciju. Tada dolazi do punog izražaja tržišne, financijske, organizacijske i upravljačke sposobnosti poduzetnika. Velik broj poduzeća životni vijek i počinje i završava u fazi izgradnje, a to se najčešće događa zbog nepoznavanja tržišta, neprofesionalne procjene ili pretjerane ambicije poduzetnika u stvaranju kapaciteta za koje ne može do kraja zatvoriti financijsku konstrukciju. Da bi to izbjegli, poduzetnici moraju potražiti mišljenje i savjete profesionalaca za istraživanje tržišta, kao i poslovnog i financijskog savjetnika.

Poduzetnicima koji u fazi izgradnje kreću s novim proizvodima osim visokih proizvodnih troškova dodatno opterećenje čine i visoki troškovi propagande koje je gotovo nemoguće izbjeći jer u protivnom nije moguće uvođenje novog proizvoda na tržište. Osnovni cilj poduzetnika u ovoj fazi je što brže prebroditi opasnosti izgradnje i čim prije krenuti u masovnu proizvodnju i stvaranje što većeg kruga potrošača.

U fazi izgradnje potrebni su poduzetnici skloni visokom riziku i brzom donošenju odluka koji imaju ideje, jasne ciljeve i veliku predanost. Često su to jake osobe, veliki individualisti i egocentrici, a u ekonomskoj teoriji naziva ih se pionirima. (Škrtić, M. i Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., 140-141)

Nakon faze izgradnje slijedi faza rasta poduzeća ukoliko dolazi do povećanja dobiti ili obujma proizvodnje. Rast se može ostvariti tako da se poduzetnik usmjeri na:

- ✚ rast vrijednosti poduzeća kroz povećanje vrijednosti imovine u njegovom vlasništvu

- ✚ rast dimenzija poduzeća utjecajem na faktore koji doprinose rastu njegove veličine kao što su površina poslovnog prostora, broj i snaga strojeva, broj zaposlenih i slično.
- ✚ rast prodaje i udjela prodaje
- ✚ rast inputa; rast bilo kojeg proizvodnog faktora rijetko će biti cilj poduzeća, ali će veličina porasta nekog faktora dati uvid u veličinu i rast snage i utjecaja poduzeća
- ✚ rast kvalitete poslovanja koje može uključivati porast kvalitete proizvoda ili usluga, korektnost u odnosima prema partnerima, kupcima, dobavljačima, kreditima, zaposlenika itd, kao i poštivanje zakona, morala, običaja, zaštitu okoliša...
- ✚ rast moći i snage poduzeća čiji izvor je značenje poduzeća i utjecaj ljudi koji ga vode. Ovaj rast označuje utjecaj poduzeća na tržište i ekonomske partnere, a zatim na društvo, njegove institucije, politiku i njene instrumente.

Strategije rasta kojima se poduzetnici mogu voditi, sukladno odabranom cilju su:

- ✚ koncentracija, strategija tržišne penetracije kojoj je cilj povećanje tržišnog udjela poduzeća prodajom postojećih proizvoda na postojećim tržištima te ostvarivanje boljeg konkurentskog položaja
- ✚ ekspanzija obuhvaća produbljivanje odnosno proširenje proizvodnog asortimana ili širenje na druga tržišta, pri čemu razlikujemo tržišnu, proizvodnu i kombiniranu ekspanziju, a posebna vrsta ekspanzije je horizontalna integracija pri kojoj poduzeće preuzima druga poduzeća u istoj fazi lanca vrijednosti, čime povećava tržišnu koncentraciju
- ✚ okomita integracija označuje povezivanje poduzeća u različitim međusobno komplementarnim aktivnostima lanca vrijednosti
- ✚ diverzifikacija označuje rast poduzeća putem njegova ulaska u djelatnosti proizvodnje proizvoda ili usluga različitih od njegovog temeljnog asortimana (Škrtić, M. i Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., 141-142)

Pri upravljanju rastom poduzetnici se susreću s brojnim problemima, budući da rast može biti spor zbog nedostatka financijskih sredstava, neučinkovitog marketinga ili menadžmenta, visokih

troškova poslovanja, nedovoljne pouzdanosti dobavljača itd. Probleme poduzetniku može stvoriti i skokovit rast pa ga čak i dovesti na rub opstanka. Poduzetnici naime znaju ući u prevelike ili preskupe investicije, nekima povećanje obujma ugrozi kvalitetu proizvoda ili usluge dok drugi imaju problema s dobavljačima, pronalaskom kvalificiranih djelatnika ili s internom organizacijom poslovanja.

Poduzetniku probleme može zadavati i samo upravljanje poduzećem, kao i proces donošenja odluka. Za razliku od faze izgradnje, u primarnom interesu poduzetnika u fazi rasta su obujam proizvodnje, udio na tržištu i opstanak na njemu, dok je proces donošenja odluka tranzicijski i na putu da iz neformalnog, centraliziranog, nespecijaliziranog i kratkoročnog iz prve faze prijeđe u formalni, decentralizirani, specijalizirani s dugoročnim i kratkoročnim aspektom u kasnijim fazama ciklusa poduzeća.

Upravljanje rastom poduzeća svodi se na upravljanje čimbenicima rasta koji se mogu promatrati iz dvije osnovne perspektive. Iz perspektive evaluacije politike razvoja konkurentnog poduzetništva naglasak je na identifikaciji sadašnjih ili potencijalnih poticajnih čimbenika u okruženju, kao i na prepoznavanju mjera instrumenata razvojne politike kojima se može utjecati na te čimbenike. Promatrano iz kuta prepoznavanja faktora uspjeha postojećih malih i srednjih poduzeća ključnima postaju karakteristike poslovanja natprosječno učinkovitih, odnosno brzorastućih malih i srednjih poduzeća. Iz navedenih razloga za tu su fazu rasta poduzeća potrebni poduzetnici koji imaju organizacijskih sposobnosti, to jest osobe koje se okružuju stručnim pojedincima za pojedina područja poslovanja jer u fazi rasta poslovni problemi postaju sve složeniji, pa znanje pojedinca nije dostatno za rješavanje i dodatnih financijskih, marketinških, proizvodnih i drugih problema. Takve poduzetnike u poduzetničkoj ekonomiji naziva se maherima. (Škrtić, M. i Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., 142-143)

Faza diferenciranja je ekonomski i financijski najznačajnija faza životnog ciklusa poduzeća. Tu fazu dožive samo najuspješnija poduzeća, njih oko 20 posto. U toj je fazi kod potrošača koji su gotovo redovito i stalni stvorena svijest da je riječ o proizvodu različitom od konkurencije koji odgovara njihovim potrebama. Poduzeće koje može ostvariti i održati diferencijaciju imat će iznadprosječne karakteristike i profite ako ostvarena premijska cijena poduzeća nadmašuje troškove postizanja jedinstvenosti.

Mnoga poduzeća ne ostaju zauvijek u fazi diferencijacije, za što je kriv gubitak pozicije lidera i to najčešće krivnjom menadžmenta. U fazi diferencijacije se menadžeri naime često „uspavaju“ smatrajući da je sve baš kako treba i da sve funkcionira samo po sebi i da će faza diferencijacije ostati. No u poduzeću ništa ne funkcionira autonomno, nego kao rezultat akcija koje trebaju poduzimati upravo strateški i operativni menadžeri. Statusa quo u poslovanju nema zbog konkurencije pa su tržišni lideri neprekidno u opasnosti da njihove pozicije zamijene nova poduzeća novim proizvodima, rješenjima, vrijednostima i idejama. Stoga je nužno neprekidno analizirati vlastito poslovanje, utvrditi što treba poboljšati te kao preduhitriti konkurenciju i održati svoju dobru poziciju. Za fazu diferenciranja potrebni su stručni, kreativni, komunikativni poduzetnici koji su spremni i sposobni prenositi ovlasti upravljanja i kontroliranja na svoje suradnike. To su poduzetnici stratezi.

Fazu konsolidacije naziva se i fazom zrelosti poduzeća. Prodaja i nadalje raste, ali po sve nižoj stopi pa se ekspanzija usporava. Usporavanje rasta je rezultat promjena u različiti aspektima organizacije (financijskoj, strateškoj, strukturnoj i organizacijskoj). Konsolidacija u financijskom smislu znači stagniranje ukupnog prihoda i profita. Prihod još uvijek može bilježiti pozitivne stope rasta, ali one nisu više od stopa rasta ukupnog gospodarstva u kojem poduzeće posluje. U fazi konsolidacije mijenja se strategija poslovanja, napuštaju se agresivne strategije kojima je cilj bio preuzimanje konkurentskog teritorija i sve se više usvajaju obrambene pozicije kojima je cilj sprečavanje konkurenata u preuzimanju poslovanja.

Fazu konsolidacije karakterizira tip poduzetnika poznat pod nazivom trener. To su osobe sposobne stvoriti zdravu klimu, odnosno dobre međuljudske odnose. Oni su u pravilu spori u odlučivanju i nisu spremni na visoke rizike, a osnovna im je zadaća motivirati suradnike u rješavanju nagomilanih problema i koordinirati njihov rad s ciljem zadržavanja poslovnog segmenta kojim se još može suprotstaviti konkurenciji. (Škrtić, M. i Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., 144)

Likvidacijska faza nastupa u času gašenja ili likvidacije poduzeća do kojih može doći zbog niza razloga, primjerice ako poduzetnik ne može ispuniti cilj koji si je zacrtao, ili ako zatvara poduzeće da ga ne dovede u još teži financijski položaj. Razlog može biti i svađa među partnerima koja rezultira raskolom poduzeća ili bolest vlasnika koja ga onemogućuje u obavljanju dužnosti. Faza može nastupiti i ako poduzetnik preoblikuje svoje poduzeće u društvo s ograničenom

odgovornošću ili ako samostalni poduzetnik odluči uzeti partnera. U obiteljskim poduzećima može se pojaviti problem neuspjelog nasljeđivanja ili neuspjele prodaje. Faza likvidacije veže se uz starije poduzetnike jer njegovim odlaskom poduzeća često gube na vrijednosti budući da upravo poduzetnik čini vrijednost svog poduzeća.

No statistika u Velikoj Britaniji pokazuje da se polovina vlasnika nakon izlaska iz jednog poslovanja vraća u novi oblik jer razvija drugi posao. (Škrtić, M. i Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., 145-146)

## **2.4. Vrste poduzetnika**

U klasifikaciji poduzetnika može se identificirati njihovih pet tipova, kao i utjecaj osobnih karakteristika na način vođenja poslovanja.

Idealisti – U tu se kategoriju ubraja oko 24 posto poduzetnika. Oni kao razlog ulaska u poduzetništvo navode sjajnu poslovnu ideju ili rad na nečem posebnom. Idealisti uživaju u kreativnom radu, no nestrpljivi su u provedbi administrativnih i pravnih pitanja, kao i financijskih analiza. Poslovanje ove skupine poduzetnika najviše ovisi o računalu. Pri donošenju odluka o kupnji idealisti se usredotočuju na cijenu i preferiraju stvaranje odnosa s provjerenim i pouzdanim dobavljačima.

Optimizatori čine 21 posto poduzetnika. Ono uživaju u slobodi i fleksibilnosti i ne žele raditi za nekoga drugoga. Stalo im je do razvoja svoji poduzeća, no usredotočuju se na profite a ne na prihode. Vješti su u financijskim pitanjima i koriste se tehnologijom radi smanjenja troškova i povećanja produktivnosti. Sami kontroliraju svoje poslovanje pa ih ne zabrinjavaju drugi poduzetnici. Naučili su balansirati obiteljski i poslovni život.

Radnici čine oko 20 posto poduzetnika i poput optimizatora vole svoj posao i u usporedbi s drugim skupinama uložiti će dodatne napore u svrhu ostvarenja zacrtanih ciljeva. Orijentirani su na detalje i rast poduzeća, financijski su agresivni (ne boje se koristiti kreditima radi postizanja željenog rasta) i detaljno nadziru poslovanje svog poduzeća. Striktno se drže svojih dugoročnih poslovnih planova.

Žongleri čine oko 20 posto poduzetnika i najviše su zaokupljeni upravljanjem poslovanja. Teško im je delegirati ovlasti i odgovornost pa često sve poslove obavljaju sami kako bi osigurali visoke standarde. To rezultira konstantnim nedostatkom vremena za obavljanje tih poslova. Kao vrlo energični ljudi simultano obavljaju i nekoliko poslova. Često prihvaćaju nove tehnologije i uvijek su u potrazi za novim načinima unapređenja poslovanja.

Održavatelji čine 15 posto svih poduzetnika. Umjesto da započnu od nule, svoje poduzeće najčešće stječu kupnjom ili naslijeđem. Njima je u odnosu na druge skupine "najneugodnije" s tehnologijom pa preferiraju detaljne opise mogućih koristi u rješavanju nekog problema. Kao najkonzervativnija skupina ne teže postizanju većih stopa rasta i zadovoljni su statusom quo, a važno im je i balansiranje između poslovnog i obiteljskog života. (Škrtić, M. i Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., 104-105)

## **2.5. Nedostaci malog poduzetništva**

Imati vlastitu tvrtku koja se uspješno razvila i koja dobro posluje predstavlja veliko osobno zadovoljstvo za poduzetnike, ali je isto tako i veliko opterećenje i obaveza. Poduzetnici naime nisu vidoviti i ne mogu predvidjeti sve moguće opasnosti za sebe i svoje poslovanje. Za dio problema nisu krivi oni sami, primjerice ako se radi o globalnoj svjetskoj krizi, lošim klimatskim uvjetima, lošoj sreći, a za dio su krivi djelomično, primjerice za loše poslovne partnere, lijene i nesposobne radnike i za krive procjene. Poduzetništvo je izrazito stresna djelatnost jer podrazumijeva dugačko radno vrijeme, rad više stvari istodobno, nedostatak slobodnog vremena, i bavljenje poduzetništvom može imati loše posljedice na zdravlje poduzetnika. Često se kod poduzetnika pojavljuju kronične bolesti, srčani i moždani udari i drugi nesretni događaji, kao i tzv. sindrom izgaranja. (Štefanić, I.: Inovativno poduzetništvo, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2015., 320) Izazov u poduzetništvu je i poslovna sigurnost koja može biti ugrožena ako je partner postao nepouzdan, ako konkurencija otkrije poslovnu tajnu ili ako postane žrtva prijevare. Ugrožena može biti i osobna sigurnost poduzetnika. Krizne i neželjene situacije u određenoj mjeri se mogu prevenirati ili izbjeći kvalitetnim poslovnim planiranjem i pripremom „kriznih“ scenarija.



## 3. VIZIJA

### 3.1. Definicija vizije

Riječ vizija u hrvatski je jezik prenesena iz latinske riječi *visio* koja znači vid ili viđenje. Uz druga značenja riječ vizija u prenesenom značenju, označava zamišljeni ili predviđeni cilj koji pojedinac, skupina, udruga ili zajednica namjeravaju ostvariti u budućnosti. (Hrvatska enciklopedija <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=64962>, pristupljeno 15.12.2020.) U kontekstu menadžmenta označava sliku budućeg stanja poduzeća, mentalnu sliku moguće i poželjne budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna. Oba daje odgovor na pitanje što poduzeće želi ostvariti u budućnosti pa je stoga usmjeravajuća sila energije zaposlenika u određenom smjeru. Ralph D. Stacey smatra da je vizija kvalitativna, općenita slika realnog shvaćanja budućega stanja. To je pretpostavka o određenom budućem vremenskom razdoblju prema kojoj se testiraju sadašnje odluke. Vizija je kriterij koji osigurava uporište u budućoj stvarnosti za ocjenu akcija koje poduzeće sada treba razmotriti i poduzeti. (Buble, Marin: Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006. 121)



Slika 1

Vizija se može najjednostavnije definirati kao jasna predodžba budućih događaja (budućnosti) odnosno dugoročni željeni rezultat unutar kojeg su zaposlenici slobodni identificirati i rješavati probleme koji su na putu njezina ostvarenja. Ona je dakle slika idealne budućnosti poduzeća. Vizija pomaže menadžmentu sagledati položaj poduzeća u budućnosti te da se već sada počne pripremati za tu budućnost. Tako je vizija Henrija Forda da proizvede jeftin i svakom pristupačan masovni automobil dovela do novog načina života i rada čovječanstva i označila cijelu jednu ljudsku epohu. Slično tome vizija pristupačnijega kompjutera koji su imali Steve Jobs i Steven Vozniak dovela je do stvaranje osobnih računara i do informatičke revolucije. Vizija poduzeća potrebna je svim zaposlenicima kako bi ju mogli slijediti oni time znaju smjer kojim treba ići bez obzira na sve zaobilazne putove koji onamo vode. Suvremeno poduzeće teži k definiranju zajedničke vizije, a to znači one vizije koja nije nastala u kabinetu menadžmenta ili

neke stručne službe, već rezultira iz spoznaje svih zaposlenika. Tako definirana vizija jamstvo je da će zaposlenici težiti njezinu ostvarenju s obzirom na to da je ona rezultati njihova napora. (Buble, Marin: Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006. 122)

*Vizija* je pretpostavka uspješnosti i postojanja poduzeća, bez obzira je li riječ o obrtu, malom, srednjem ili velikom poduzetniku, ali kad govorimo o uspjehu ona je bitna i na individualnom nivou, ali i širim razmjerima, kao što je gospodarstvo neke države ili ako gledamo iz još šireg kuta, primjerice gospodarstvo Europske unije. Najjednostavnije rečeno, vizija odgovara na pitanje: Gdje se vidimo u budućnosti? Nema uspješnog poduzetnika bez vizije, osobe koja ne zna što želi ili države bez strategije koja se temelji na viziji. Viziju čine realistični snovi, koji su slike poduzeća u budućnosti i koje počiva na realnim osnovama. (Materijali za internu uporabu: „Ekonomska i poslovna politika, tema 10 Vizija, ciljevi i strategija“, Veleučilište Baltazar s pravom javnosti, Zaprešić, 2020.)

Vizija je najčešće osobni stav poduzetnika koji ne iznosi u pisanom obliku, a odnosi se na najdugoročnija predviđanja bez utvrđivanja metoda ostvarenja. Može se reći kako su komunikativnost i inspirativnost temeljne značajke vizije. Stoga se vizija može tretirati kao jedan od motivacijskih faktora poslovanja. (Škrtić, M. i Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., 111)

*Specifična svrha* možda je najuže povezana s poduzetničkom samouvjerenošću. Vjera da su bolji od svih ostalih i da mogu ono što drugi nisu u stanju odnosi se na konkretizaciju specifičnosti: Po čemu će moj posao biti specifičan u idućih tri do pet godina u usporedbi s konkurencijom? (Škrtić, M. i Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., 111)

*Strateški ciljevi* su zapravo dugoročna vizija poduzetničkih ciljeva i temeljne svrhe poslovanja. Jasno definirani ciljevi pretpostavke su za definiranje poslovnih zadataka. Ciljevi, odnosno njihovo ostvarenje može poslužiti kao mjerilo uspješnosti poduzetničkog poslovanja, ali ciljevi imaju i motivirajuće i usmjeravajuće efekte. Naime, uspješni poduzetnici i utrku s konkurencijom započinju postavljanjem jasnih, zacrtanih ciljeva. (Škrtić, M. i Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., 111)

### 3.2. Nastajanje vizije i njeno povezivanje sa strategijom

Kvalitetu vizije čini njen sustav vrijednosti i unutarnji karakter poduzeća: etičnost odnosa, pripadnost, humanost, povezanost s tržištem, kupcima, lokalnom zajednicom, itd. (Škrtić, M. i Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., 111)

Dakle vizija mora proizlaziti iz organizacijske kulture, iz internih i eksternih odnosa poduzeća, odnosno onih unutar i onih izvan organizacije. U njoj se ogleda smisao postojanja poduzeća, i njegova misija, vizija i ciljevi, te je ona osnova i za njene strategije. Uloga organizacijske kulture na efektivnost organizacije ima jako veliki utjecaj jer stvara pozitivan i prepoznatljiv imidž organizacije. S prepoznatljivim simbolima, sloganima organizacijske strukture neke tvrtke su postale vrlo poznate ne samo na užem već i širem prostoru. Organizacijska kultura uvijek ima određenu, konkretnu zadaću tj. misiju ili ulogu. Kultura svake organizacije je specifična, u smislu njenih posebnih vrijednosti.

Ono što razlikuje poduzetnike od drugih ljudi u poslovnom okruženju su njihove karakterne osobine, ali i postojanje jasne vizije kada je riječ o tome što žele raditi, na koji način, u kojem segmentu tržišta, kako će se kasnije razvijati.

Kao i svaka druga, ne nužno poslovna ideja, i vizija prolazi kroz faze. Postoje tri faze nastanka ili sazrijevanja vizije. Prva faza koju nazivamo Početna vizija u kojoj se razvija mašta i realistični pogled na svijet, zatim druga faza ili Središnja vizija koja ustvari uključuje izoštravanje pogleda na svijet i završna odnosno treća faza ili Konačna vizija koja u sebi sadrži koncentriranost na konačnu sliku vlastitog poduzeća u budućnosti. (Škrtić, M. i Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., 111)

Postojanje vizije bitno je za stvaranje misije, ciljeva, strategije i poslovnog plana.

Da bi vizija bila ono što je i važna za ostvarivanje misije, ciljeva, strategije i drugog, moraju biti ispunjeni neki uvjeti.

- ✚ Vizija mora biti inkorporirana u sve pore poduzeća, na način da ju moraju prihvatiti svi zaposlenici u poduzeću od vrhovnog dakle top menadžment, preko srednjeg (eng. Middle) do nižeg (eng. low) menadžmenta, kao i svih izvršioaca.
- ✚ Ona mora biti svim poznata i dostupna i poduzeće kao cjelina i svi njihovi zaposlenici moraju živjeti u doslovnom smislu tu viziju. Njena zadaća je da potiče i motivira sve zaposlenike bez obzira na organizacijsku strukturu poduzeća

- ✚ Vizija mora u sebi imati vid inovativnosti, novosti, nekih promjena bez obzira radi li se o uslugama, proizvodima, novim tehnologijama ili znanjima
- ✚ Vizija mora biti osnova za ono što u sebi sadrže strateški i poslovni planovi poduzeća koji se pak moraju ogledati i u konkretnim djelima poduzeća, jer u suprotnome vizija će biti samo mrtvo slovo na papiru.

## 4. MISIJA

### 4.1. Definicija misije

*Misija* odgovara na pitanje što radimo, za koga i kako i ona dakle čini konkretniju varijantu vizije unutar koje se navode pravci poslovnog djelovanja. Pri koncipiranju misije obično valja odgovoriti na ova pitanja:

- ✚ Koji je naš razlog postojanja?
- ✚ Koja je naša temeljna svrha?
- ✚ Koja je naša poslovna filozofija?
- ✚ Po čemu se razlikujemo od drugih?
- ✚ Na koji smo tržišni segment usmjereni?
- ✚ Misija je bitna za onu vrstu poduzetnika kojima novac nije u prvom planu, a putem nje se stječe povjerenje, osobni razvoj i korporacijski *image*. U navedenim slučajevima misija jača poduzetničku svijest i upornost. (Škrtić, M. i Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., 111)

### 4.2. Kako nastaje misija

Kako bi se definirala misija, poduzeće treba odgovoriti na ova pitanja: što je naše poslovanje, tko su potrošači, što je kupcima važno i vrijedno, koja je naša filozofija poslovanja, što su naše snage, sposobnosti i konkurentska prednost, što će biti naš posao u budućnosti.

Misija se mora fokusirati na mali broj ciljeva. Prevelik broj ciljeva obećava previše i takva misija nije uvjerljiva jer nije moguće toliko ciljeve realizirati. Misija mora naglašavati glavnu politiku i vrijednosti koje želi provoditi, mora istaknuti koje je njezino glavno područje djelovanja, koje će proizvode proizvoditi, u čemu će biti osobito kompetentno, koji će tip tržišta odnosno segmenata opsluživati, koliko će biti vertikalno integrirano i koja će geografska područja pokrivati. Misija mora biti orijentirana prema potrošačima.

Čimbenici koji utječu na definiranje misije su interne karakteristike i resursi poduzeća, snage i slabosti, eksterne karakteristike, povoljne prilike i prijetnje, povijest poduzeća i preferencije vodstva, dominantne vrijednosti poduzeća, simbole i ostalo što čini organizacijsku kulturu, etička i socijalna načela koja će poduzeće poštivati u poslovanju s kupcima, dobavljačima i zaposlenima.

Misija koja se jednom postavi ne bi se trebala često mijenjati. Misija se mijenja samo kada su nastale velike promjene u samom poduzeću ili u okruženju u kojem ono djeluje. Najbolje definirane misije su obično proizašle iz dobro zamišljene vizije, gotovo „nemogućeg sna“ koji su neki rukovodioci u stanju zamisliti i ostvariti.

Svako poduzeće postoji da bi nešto postiglo u određenoj široj okolini. Upravo taj razlog postojanja čini svrhu ili poslanje, tj. misiju poduzeća. Misija ili svrha označuje dakle osnovnu funkciju ili zadaću poduzeća koje se razlikuje od poduzeća do poduzeća. Misija opisuje vrijednosti, aspiracije i razloge postojanja poduzeća. Dobro definirana misija je temelj za izvođenje ciljeva, strategije i planova. Bez jasne misije, ciljeva i planova razvoj poduzeća neće ići u smjeru u kojem ono treba ići, njegov će razvoj biti slučajan. Formalni iskaz misije čini široku osnovicu djelovanja poduzeća u kojem se ono razlikuje od drugih istorodnih poduzeća. Misija mora sadržavati razlog zbog kojega poduzeće postoji. Taj razlog može biti veoma različito koncipiran čak i za istorodna poduzeća. Za neke to može biti puka zarada, više novca za dioničare, za druge pak zadovoljavanje svih interesnih skupina – dioničara, zaposlenika, kupaca, dobavljača i društvene zajednice, za treće to može čak nadilaziti interese tih skupina. Tako poznata trgovačka kuća Marks & Spencer navodi kao razlog svoga postojanja podizanje životnog standarda pučanstva. (Buble, Marin: Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006, 122)

Misija je iskaz onoga čime će se poduzeće baviti pa je stoga i logično što se iskazuje putem dva temeljna pitanja:

1. Što je naša svrha?
2. Koja vrsta poduzeća želimo biti?

Na početku postojanja poduzeća njegova misija je obično jasna. Međutim, s vremenom kako se poduzeće mijenja njegova misija može zahtijevati preispitivanje zato što je u novim uvjetima postala nejasna ili neprimjerena. Odatle potreba da menadžment povremeno preispituje prethodno definiranu misiju poduzeća, što se prema Druckeru (1973.) može postavljanjem sljedećih pet fundamentalnih pitanja:

1. kojim se poslom bavimo?
2. tko su naši kupci?
3. što je kupcu vrijednost?
4. koje su naše mogućnosti?
5. koji bi trebao biti naš posao u budućnosti?

Iako ova pitanja djeluju jednostavno, to su ipak najteža pitanja na koja menadžment poduzeća mora dati odgovore. Želi li da njegovo poduzeće bude uspješno menadžment ih mora neprekidno postavljati tražeći pravi odgovor. ((Buble, Marin: Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006, 122-123)

Definiranje misije je inicijalna faza u razvoju strategije. Dok je njezin izbor u javnim institucijama pa i javnim poduzećima često unaprijed determiniran, dokle privatna poduzeća imaju potpunu slobodu izbora.

Uz važnost koju ima osjećaj misije, treba stalno imati na umu i činjenicu da snažna vjera u misiju može imati negativnih posljedica. Naime, ta vjera može biti kočnicom promjene misije kad je promjena neophodna u uvjetima brzih promjena, u okolini visoka nesigurnosti, promjena strategije i sličnog. Da bi se izbjegli rizici, najbolje je razvijati bezvremenske vrijednosti koje su otporne na vanjske promjene ili pak izbjegavati kreiranje jasnih vrijednosti i obeshrabriti emocionalnu vezanost zaposlenih za tu misiju. ((Buble, Marin: Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006, 122-123)

## 5. CILJEVI

### 5.1. Definicija ciljeva

Ciljevi izražavaju željeno stanje ili rezultat koji se želi postići u određenom vremenu, a odnose se na veličinu i vrstu poduzeća, prirodu i raznolikost područja interesa i razinu uspješnosti, ili drukčije rečeno, odnose se na sve ključne čimbenike koji su potrebni za uspjeh. Ciljevi proizlaze iz plana misije poduzeća, stoga se mogu objasniti kao njegova specifikacija i detaljizacija. U poduzeću se govori o sustavu ciljeva, oni čine hijerarhiju ciljeva i mrežu ciljeva. Hijerarhiju ciljeva čini redoslijed po rang, od temeljne svrhe i/ili misije pa do osobnih ciljeva zaposlenika.

Ostvarenje ciljeva u poduzeću teško i rijetko prati njihovu međusobnu, kako hijerarhijsku tako i linearnu povezanost. Ostvarenje cilja jedne organizacijske jedinice istovremeno je i posljedica, ali i mogućnost ostvarenja nekog drugog cilja, riječ je o isprepletenoj mreži ciljeva u poduzeću.

Ciljevi moraju biti postavljeni, a zaposleni i ciljne interesne skupine upoznate s njima, kako bi odredišna točka bila mjerljiva i jasna. Ključno je da ciljevi koji se “danas planiraju za budućnost” budu potpuno razumljivi, kako bi mogli biti vodilja u odlučivanju i vodilja za ocjenjivanje izvođenja. Oni određuju smjer i predstavljaju odredišne točke, ali istovremeno omogućavaju i provođenje kontrole. Postavljaju se, dakle, na način da odredišne točke budu mjerljive i vremenski određene kao i da zaposleni i ciljne interesne skupine budu s njima upoznati.

Newman navodi tri vrste ciljeva poduzeća.

Prvi pojam (intention), namjera, jest otvoren eksplorativan i samoodrediv te se ne izvodi ni iz kakvog višeg pojma. Pokazuje razloge zbog kojih poduzeće postoji ili koja mu je zadaća, na primjer „Naš cilj je opstanak.“

Drugi pojam, (directionality), usmjerenje, definira smjer cilja, ali ne definira opseg cilja, na primjer „Naš cilj je rast“, odnosno definira pravac akcije, ali ne određuje njen domašaj pa je stoga samo neka vrsta putokaza. On omogućuje razgraničenje između onoga što treba postići i onoga što je sada, ali ne daje odgovor na pitanje koliko.

Treći pojam, (result), rezultat, definira rezultat koji se želi postići pa je stoga zatvoren i izvana određen uporabom određenih kriterija, na primjer „Naš je cilj ostvarenje stope rasta proizvodnje od 6% u idućoj godini“. Tako definiran cilj omogućuje racionalno određivanje potrebnih resursa i akcija te oblikovanje organizacijske strukture i mjera koje treba kreirati. Na temelju ovako definiranog cilja vrlo je lako definirati ukupne i pojedinačne zadatke poduzeća. U navedenom kontekstu cilj se definira kao rezultat koji se želi postići. To je željeno buduće stanje koje se očekuje da će poduzeće ostvariti u određenom razdoblju. (Buble, Marin: Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006, 122-123)

Prema tome, ciljevi su konačni rezultati planiranih aktivnosti. Oni iskazuju što poduzeće treba stvarati, u kom opsegu i kada to treba ostvariti. Stoga ciljevi trebaju biti kvantificirani kad je god moguće jer se samo tako izrađeni ciljevi mogu realno mjeriti tokom ostvarenja. Ostvarenjem ciljeva poduzeće ostvaruje svoju misiju.

Treba kazati da postoje različiti termini u kojima se izražavaju ciljevi od kojih su dva karakteristična. Prvi je općeniti (goal) te iskazuje što, na primjer porast proizvodnosti, ali ne određuje kada i koliko

Drugi je konkretan (objective) te iskazuje što koliko i kada (na primjer porast proizvodnosti sa sadašnjih 3% na 6% do kraja 2006.)

Neka od područja u kojima poduzeće može uspostaviti svoje ciljeve su

- profitabilnosti (neto profit)
- efikasnost (niski troškovi)
- rast (rast ukupne aktive, prodaje)
- bogatstvo dioničara (dividende plus aprecijacija cijene dionica)
- korištenje resursa
- reputacija (smatrati se top tvrtkom )
- doprinos zaposlenima (sigurno zaposlenja, plaće, različitost)
- doprinos društvu (plaćanje poreza, sudjelovanje u dobrotvornim akcijama, osiguranje potrebnih proizvoda i usluga)



- vodstvo na tržištu (podjela tržišta)
- vodstvo u tehnologiji (inovativnost, kreativnost)
- preživljavanje (izbjegavanje bankrota)
- osnovne potrebe vrhovnog menadžmenta (korištenje poduzeća za osobne svrhe kao što je osiguranje poslova za rodbinu)

Definiranje vizije, misije i ciljeva poduzeća temelj su na kojemu menadžment može tražiti načine kako, kojim metodama i kojim resursima ih ostvariti. U tu svrhu pristupa traženju one strateške solucije koja će tome najbolje odgovoriti. (Buble, Marin: Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006, 124-125)

## **5.2. Kako odabrati djelotvorne ciljeve**

Ciljevi trebaju biti hijerarhijski, kvantitativni, realni i konzistentni. Već u startu je dobro odgovoriti na pitanja ima li poduzeće uvjete za opstanak, mogućnosti za rast, ima li šanse postati veliko poduzeće, odnosno lider na tržištu i kasnije je li prepoznato na tržištu kao najrespektabilnije poduzeće u svojoj djelatnosti.

Ciljevi moraju biti sukladni stvarnim snagama i vremenu, te unutarnjim i vanjskim otporima (pravilo harmonije). Valja posezati za ciljevima čije dostizanje neće izazivati osjećaj nelagode i prenapetosti (pravilo izazova). Valja postavljati ciljeve koji se mogu objektivno kvalitativno i kvantitativno izmjeriti i procijeniti (pravilo dokučivosti)

Načelo stabilnosti ukazuje na potrebu odabira ispravne poslovne orijentacije, odnosno donošenje optimalne odluke. I u današnjem okruženju u kojem su promjene veoma brze (mjere se u danima i minutama) potrebno je postavljati strategijske ciljeve koji će osigurati razvitak i prosperitet. Takvi se ciljevi donose na temelju primjena odgovarajućih metoda, primjenom faznog procesa odlučivanja, kao i kontinuiranim procesom monitoringa i evaluacije, čime se i rizik svodi na najmanju moguću mjeru. Načelo racionalnosti ispoljava se u težnji poduzeća da u jedinici vremena ostvari određeni poslovni rezultat uz što manja ulaganja ili, pak, da uz određena ulaganja ostvari što veći poslovni rezultat. Ovo načelo vrijedi neovisno radi li se o poduzeću u cjelini, pojedinoj

organizacijskoj jedinici ili o nekom internom radnom procesu. Pod poslovnim se rezultatom podrazumijeva ili količina realiziranih proizvoda (usluga) ili prihod ili financijski rezultat, dok se pod inputom podrazumijeva ulaganje, odnosno angažiranje dugotrajne i kratkotrajne imovine ili troškovi (materijala, rada, itd.). Racionalnost se povezuje s efikasnošću. Pod efikasnošću se podrazumijeva postizanje ciljeva uz što manje troškove, odnosno “raditi stvari na pravi način”, što se može izraziti odnosom outputa i inputa. Može se izražavati efikasnost poslovnog zadatka, efikasnost plana, efikasnost proizvodnje i sl. Racionalnost je ekonomsko načelo, a efikasnost je mjera toga načela. Stoga se efikasnost u praksi i često koristi, a izražava se nekim od pokazatelja koji imaju svoj naziv: proizvodnost, ekonomičnost, rentabilnost.

Načelo likvidnosti označuje kvalitetu poslovanja poduzeća po kojoj je poduzeće trajno sposobno udovoljavati svojim obvezama. Uz ovo načelo vezan je i pojam solventnosti, odnosno mogućnost plaćanja dospjelih obveza u roku.

Za strategijski cilj poduzeća ističu se neki od pokazatelja racionalnosti, odnosno efikasnosti (primjerice povećanje rentabilnosti, povećanje proizvodnosti itd.). Kao strategijski cilj menadžment poduzeća postavlja i poboljšanje likvidnosti i solventnosti. No, to ne mogu biti ciljevi, jer su to osnovna načela poslovanja. Dakle, načela poslovanja nisu ciljevi, već su posebna kategorija, jača od cilja, kategorija kojoj ciljevi moraju biti podređeni.

### **5.3. Povezivanje ciljeva i strategije**

Strateški plan je temeljni dokument koji opisuje rad poduzeća u budućem razdoblju. On se razrađuje u strateške planove ovisno o djelatnosti i struci.

Cjeline strateškog plana su:

- ostvarena postignuća iz prethodnog razdoblja. Sadržaj i obujam ovog dijela treba dati kompletnu sliku o radu i ostvarenim ciljevima iz prethodnog razdoblja,
- analiza okruženja opisuje uvjete u kojima se obavlja poslovanje poduzeća i izazovi koji se pojavljuju. Utjecaje iz okoline koji su važni za život poduzeća treba što realnije sagledati.

- Opis dionika i partnera koji će utjecati na realizaciju strategije prikazuje one koji utječu i pozitivno i negativno na realizaciju strategije
- Resursi i kapaciteti za postizanje cilja moraju biti jasno definirani
- Način ostvarenja postavljenih ciljeva
- Odabir pokazatelja uspješnosti
- Sustav praćenja i izvješćivanja

Kod izrade strategije treba sagledati cjelokupnost stanja i realnih mogućnosti realizacije jer samo pisanje strategije ne mijenja ništa. Pozitivni pomaci i rezultati mogu se očekivati tek primjenom strategije. (Štefanić, I.: Inovativno poduzetništvo, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2015., 120)

Kroz definiranje jasne misije i vizije učinkovito se komuniciraju poduzetnikove namjere i motivira njegov tim i samo poduzeće. Misija definira svrhu i primarni cilj poduzeća te je više orijentirana na sadašnjost. Vizija se fokusira na budućnost, ne samo poduzeća, nego i sektora i društva u cjelini koje poduzeće svojim djelovanjem želi unaprijediti.

Učinkovita misija sadrži:

- Svrhu i vrijednost poduzeća
- Što poduzeće želi biti (proizvodi, usluga ili tržište), tko su dionici i glavni klijenti
- Koje su odgovornosti poduzeća prema klijentima
- Glavne ciljeve koji podupiru poduzeće u provedbi misije

U slučaju poduzetnika početnika ili poduzetnika koji kreću u temeljiti redizajn svoja poslovanja (što uključuje nove proizvode i usluge) formiranje vizije ide prije definiranja misije jer je vizija pokretačka snaga koja vodi poduzetnika.

Kod dobro razvijenih tvrtki s jasno definiranom misijom je obrnuto, misija vodi poduzetnika prema razvoju vizije i prema izradi strateškog plana za budućnost.

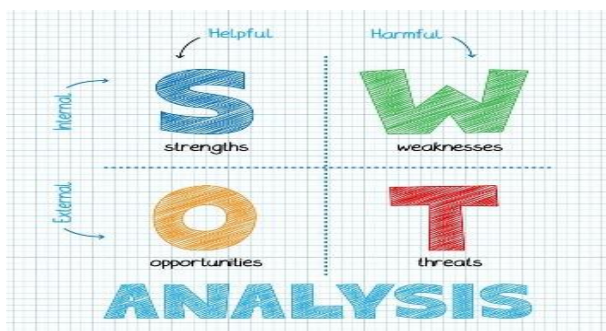
Definiranje misije i vizije je u biti interaktivni proces koji se treba primjenjivati sve dok poduzetnik ne dobije dokumente koji su dovoljno jasni i poticajni za ljude unutar i izvan organizacije.

U mnogim slučajevima uputno je kreirati dokument koji se može uokviriti i istaknuti na zidu kao trajni podsjetnik na ono čime se poduzetnik bavi.

Dobra polazišta za definiranje misije i vizije su rezultati SWOT analize jedinstvenih prodajnih prijedloga.

Nakon uspješno napisane misije i vizije poduzetnik prelazi na sljedeću razinu, odnosno na definiranje ciljeva i zadataka. Pritom je vrlo važno razlikovati jedno od drugoga. Strateški ciljevi se definiraju na temelju svih prethodnih analiza i predstavljaju ključni element strateškog plana. Pretvaranjem formulacije problema u strateškom pitanju u pozitivnu formulaciju cilja dobivamo početnu definiciju strateškog cilja.

#### 5.4. Vrste analize



Slika 2

SWOT je engleski akronim koji označava četiri polja matrice, a znači Strength (snaga), Weakness (slabost), Opportunities (prilike) i Threats (prijetnje). Karakter i domena.

SWOT analiza je primarni alat kojim se provjerava prihvatljivost i izvodljivost ispitivanjem unutarnjih snaga i slabosti te vanjskih prilika i prijetnji u realizaciji ideje, projekta, organizacije ili strategije. Da bi se izbjegla pristranost ili preveliki optimizam, SWOT analizu bi trebalo provoditi u timskom okruženju, u pravilu interdisciplinarno, s uključivanjem različitih dionika. Vrijedi napomenuti da isti čimbenik može biti i prilika i prijetnja, ovisno o kontekstu, obuhvatu analize ili općem strateškom pravcu. SWOT analiza je odličan alat za procjenu poduzetničke ideje u svim fazama razvijanja poduzetničkog projekta.

SWOT analiza pruža vrlo pouzdan uvid u jake i slabe strane budućeg projekta.

Pitanja koja poduzetnik treba postaviti kad provodi SWOT analizu

Snaga:

- Koje su naše prednosti /nosive kompetencije?
- Što dobro radimo?
- Što drugi vide kao naše jake snage?
- Jesmo li sposobni preduhitriti naše konkurente?

Slabosti:

- Postoje li fizička, tehnička, organizacijska ili neka druga ograničenja koja nas stavljaju u inferioran položaj?
- Što radimo loše?
- Što drugi vide kao našu slabost?
- Što bi trebalo izbjegavati?

Prilike:

- Koji su relevantni trendovi u sektoru?
- Koje prilike proizlaze iz promjena u tehnologiji, tržištima, socijalnim obrascima, demografskim profilima, životnim stilovima, lokalnim događanjima?
- Postoje li tržišne niše u kojima imamo prednost nad konkurentima?
- Postoje li tržišne niše u kojima se očekuje spor dolazak novih konkurenata ili je taj događaj moguće spriječiti?

Prijetnje:

- Je li projekt pod značajnim utjecajem činitelja koje ne kontroliramo (klimatske prilike, tržišne promjene, širenje bolesti i štetočina i sl.)
- Jesu li za projekt potrebne različite koncesije ili dopuštenja bez kojih njegova realizacija nije moguća i kakva je mogućnost njihovog prijevremenog ukidanja?

- Postoje li promjene u tehnologiji koje ugrožavaju našu poziciju?
- Koje su prepreke poboljšanju postizanja cilja?
- Jesu li mogući ili izgledni štetni potezi konkurenata?

Prelagane barijere za pridošlice i sektor ((Štefanić, I.: Inovativno poduzetništvo, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2015., 126)

Nakon što se definiraju strateški ciljevi definiraju se zadaci, a oni se testiraju uporabom modela SMART: **S**pecific – **M**easurable – **A**ttainable – **R**ealistic - **T**imed (specifičan, mjerljiv, dostižan, realističan/pruža nagradu, vremenski ograničen)

**S** – specifičan cilj

Specifičan cilj je dobro definiran, dovoljno detaljan i usmjeren na direktno rješavanje strateškog cilja. Osnovna pitanja za provjeru specifičnosti cilja su sljedeća:

- Što se želi postići?
- Zašto je to važno?
- Tko je uključen u realizaciju?
- Do kada se želi postići cilj?
- Kako će se postići?

**M** – mjerljiv cilj

Cilj je mjerljiv kada se može izraziti numerički, kvantitativno u odnosu na referentnu vrijednost ili vremensko razdoblje te se na taj način prati njegova realizacija. Ako se ne može mjeriti, poduzetnik ne može znati je li ga ostvario.

Ključna pitanja za ocjenu mjerljivosti cilja su:

- Kako ćemo znati da je napredak napravljen?
- Postoje li indikatori koji kvantificiraju stupanj uspješnosti postizanja cilja?

#### A –ostvariv cilj

Cilj je ostvariv ako se može realizirati u planiranom vremenu i uz pomoć raspoloživih resursa.

Ključna pitanja za mjerenje ostvarivosti cilja su:

- Možemo li cilj ostvariti u planiranom vremenu i izmjeriti rezultat?
- Jesmo li svjesni ograničenja i prepreka za ostvarenje cilja?
- Postoji li netko tko je uspio ostvariti isti ili sličan cilj?

#### R – realan cilj koji pruža nagradu

Cilj je realan ako poduzetnik ima na raspolaganju resurse neophodne za realizaciju cilja, odnosno ako može doći do njih, te ako realizacijom cilja podiže zadovoljstvo učinjenim. Ključna pitanja za provjeru realnosti cilja su:

- imamo li na raspolaganju zadovoljavajuće resurse za postizanje cilja?
- je li potrebno redefinirati prioritete kako bismo postigli cilj?
- Omogućava li postizanje cilja ispunjavanje misije i vizije?
- Jesmo li zadovoljni postignutim?

#### T – vremenski ograničen cilj

Cilj je vremenski ograničen ako se može postići u planiranom, odnosno raspoloživom vremenskom razdoblju. Ključna pitanja za provjeru vremenske ograničenosti su:

- Do kada će cilj biti ostvaren?
- Možemo li realno utvrditi rokove izvršenja? (Štefanić, I.: Inovativno poduzetništvo, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2015., 121-122)

## 5.5.Primjer strateškog plana kompanije Coca-Cola HBC Hrvatska



Slika 3

Strategija razvoja do 2025. zasniva se na pet ključnih odrednica razvoja koje predstavljaju naše najveće snage i daju nam prednost pred konkurentima. U strategiju su utkane nove vrijednosti koje su temelj naše razvojno orijentirane poslovne kulture te ona počiva na ambicioznim ciljevima. Plan za ostvarenje naše vizije temelji se na prepoznatim prilikama koje su pred nama, a koje će nam pomoći da ostvarimo rast poslovanja i stvorimo vrijednost ne samo za tvrtku, već i za sve njene dionike.

### PREDNOSTI JEDINSTVENE PONUDE PIĆA ZA SVAKO DOBA DANA I SVAKU PRILIKU

Kad uzmemo u obzir brzinu kojom uvodimo inovacije te stavljamo na tržište nove proizvode i recepture, možemo reći da naša ponuda obuhvaća proizvode koje možemo plasirati u svim važnim prilikama i svim prodajnim kanalima kako bismo iskoristili sve postojeće prilike za značajan razvoj poslovanja.

### USPJEŠNA TRŽIŠNA STRATEGIJA

Baš kao što je naša ponuda prilagođena potrošačima, tako je i naša prodajna strategija prilagođena kupcima. U isto vrijeme radimo na razvoju poslovanja kako bismo na tržištu imali najkvalitetniju, najprepoznatljiviju i najraznovrsniju ponudu. Koristimo se najsuvremenijim analizama tržišta i kupaca kako bismo za svaku kategoriju proizvoda izradili strategiju koja će nam osigurati rast u svim prodajnim kanalima te uz koju ćemo stvarati novu vrijednost ne samo za tvrtku, već i za naše kupce.

### KONKURENTNOST I ULAGANJA KAO POKRETAČI RAZVOJA

Kad se radi o povećanju učinkovitosti i financijskim uštedama, već smo dosad postigli značajne rezultate. Od 2015. smo ostvarili mnoge uštede, no uvijek ima načina da još bolje i još brže djelujemo. Stoga imamo priliku povećati ulaganja u druga područja koja će nam osigurati rast,



primjerice rashladnu opremu, infrastrukturu u proizvodnji i logistici, službu za korisnike i razvoj potencijala naših zaposlenika.

## BRIGA O RAZVOJU POTENCIJALA NAŠIH ZAPOSLENIKA

Coca-Cola HBC zapošljava više od 28 000 motiviranih i predanih profesionalaca različitih profila. Ključan nam je zadatak prepoznati, njegovati i razvijati njihove potencijale. Ustroj naše tvrtke, veliko geografsko područje koje pokriva te različitosti tržišta na kojima poslujemo pružaju našim zaposlenicima dragocjeno i raznoliko radno iskustvo. Upravo stoga svi oni koji su detaljno upoznati sa složenim uvjetima poslovanja imaju priliku pružiti vidljiv doprinos našem razvoju.

## PRIHVAĆENOST TVRTKE I NJENIH POSLOVNIH PRAKSI U ZAJEDNICI

Doprinos kvaliteti života u lokalnoj zajednici, briga o okolišu i o tome da poslujemo na održiv i etičan način ključne su odrednice naše poslovne kulture. U 2018. smo predstavili nove, ambiciozne ciljeve u pogledu održivog poslovanja te smo krenuli u pravcu Coca-Coline vizije svijeta bez otpada. I dalje radimo na smanjenju ispuštanja CO<sub>2</sub> te razvijamo strategije i poduzimamo konkretne korake u pogledu iskorištavanja i upravljanja vodnim bogatstvom, opskrbe sastojcima, pravilne prehrane te zdravlja i dobrobiti svih naših zaposlenika i građana u državama u kojima poslujemo.

## CILJEVI ZA RAZDOBLJE 2021. - 2025.

U 2016. smo postavili ambiciozne srednjoročne ciljeve za 2020. Neke smo od njih uredno ostvarili, a neki će biti ostvareni do kraja godine. S obzirom na postignute rezultate objavili smo nove ciljeve koji su u skladu s našom vizijom razvoja do 2025. godine.

- prosječan godišnji rast prihoda od 5 - 6 %, neovisno o valuti
- prosječan godišnji rast dobiti (EBIT) 20 - 40 bps

- stopa uključenosti zaposlenika iznad gornjeg praga izmjerenog kod tvrtki koje uspješno posluju
- ostvarivanje ciljeva u pogledu održivoga poslovanja za 2025. (<https://hr.coca-colahellenic.com/hr/about-us/our-vision-and-strategy>, pristupljeno 5. ožujka 2021)

## 5.6. Vrste ciljeva s obzirom na trajnost (kratkoročni, srednjoročni, dugoročni)

Valja razlikovati dugoročne i kratkoročne ciljeve jer postoje ciljevi koje se može ostvariti za jednu, pet, deset ili 20 godina (pravilo ročnosti).

Da bi ciljevi kao sredstvo menadžmenta imali vrijednost, korisno je pridržavati

se dolje navedenih smjernica:

- ✚ Jesu li ciljevi provjerivi? Hoće li se na svršetku razdoblja znati jesu li ciljevi ostvareni ili nisu?
- ✚ Jesu li ciljevi kvantitativno, kvalitativno, vremenski i troškovno određeni?
- ✚ Jesu li ciljevi izazovni, a ipak razumni?
- ✚ Jesu li postavljeni prema prioritetu?
- ✚ Jesu li ciljevi koordinirani sa ciljevima drugih menadžera i drugih organizacijskih jedinica?
- ✚ Je li popis ciljeva predug? Mogu li se određeni ciljevi povezati?
- ✚ Postoji li hijerarhijska usklađenost ciljeva?
- ✚ Jesu li kratkoročni ciljevi usklađeni s dugoročnima?
- ✚ Jesu li ciljevi priopćeni svima onima koji ih moraju znati?
- ✚ Jesu li jasno određene pretpostavke ciljeva?
- ✚ Jesu li ciljevi dani u pisanom obliku i jasno određeni?

- ✚ Omogućuju li ciljevi pravovremenu povratnu vezu, pa time i korektivne akcije?
- ✚ Pokrivaju li ciljevi osnovna obilježja moga posla? Jesu li resursi i ovlasti odgovornih za ostvarenje ciljeva i dovoljni?
- ✚ Je li osobama od kojih se očekuje ispunjenje ciljeva pružena prilika da predlože svoje ciljeve?
- ✚ Uključuje li skup ciljeva i ciljeve poboljšanja radne uspješnosti i ciljeve osobnog razvitka?

Imaju li podređeni kontrolu nad svim aspektima za koje im je dodijeljena odgovornost? (Gonan Božac, Marli: Planiranje strategijskih ciljeva poduzeća, Ekonomski pregled, Vol. 53 No. 5-6, 2002., 526-527)



Valjalo bi izbjegavati izjave poput:

- ✱ „maksimirati profit”,
- ✱ „povećati efikasnost”,
- ✱ „povećati tržišni udio” i tretirati kao ciljeve.

Radi se uistinu o izjavama koje izriču namjere. Namjere je potrebno pretočiti u ciljeve. Očigledno je da namjere ne daju informacije o tome kako doći do cilja, kao i što ne omogućuju mjerljivu usporedbu planiranog i ostvarenog.

Pozadinu postavljenih ciljeva u poduzeću pronalazimo u interesnim skupinama poduzeća (stakeholders), odnosno u teoriji tržišnog modela, u teoriji interesnih skupina, bihevioralnoj teoriji i ostalim teorijama poduzeća.

Teorija tržišnog modela bazirana je na osnovnoj mikroekonomskoj teoriji koja govori da se maksimalni profit postiže u točki u kojoj su granični troškovi jednaki graničnom prihodu. Kod tržišnog modela u prvi se plan stavljaju dioničari, oni imaju prioritet kod donošenja odluka. Između vlasnika i menadžera ne čini se jasna i potpuna distinkcija. Ova je teorija dovela i do četiri tržišna modela koja na temelju barijera ulaska u industriju i tržišnih prilika određuju kakvi uvjeti postoje

za ostvarenje značajnog profita, a riječ je o potpunoj konkurenciji, monopolističkoj konkurenciji, oligopolu i monopolu.

Autori teorije interesnih skupina okreću se prema okruženju poduzeća. Interesnom skupinom (stakeholders) tretiraju svaku grupu ili pojedinca koji utječu ili su, pak, i oni sami pod utjecajem izvođenja poduzeća. Ciljevi su poduzeća prema ovom pristupu pod utjecajem različitih zahtjeva interesnih skupina koje imaju međusobno različite interese prema poduzeću. Interesne će skupine međusobno različito ocjenjivati izlaze poduzeća, pa tako i odluke menadžmenta poduzeća. Ponekad njihovi interesi mogu i biti međusobno isključivi, primjerice, dok se za dioničare interes ogleda kroz dividendu, tržišnu vrijednost investiranog kapitala i stopu povrata na investicije; za zaposlenika se interes ogleda kroz povećanje plaća, broj zaposlenih, kvalitetu radne sredine i dr.

Kod bihevioralnog pristupa ciljevi se promatraju kao kompromis između članova „složene koalicije” koji je ovisan o relativnoj snazi interesne skupine kao i o konfliktu interesa. Zastupnici ove teorije ističu značaj kratkog roka radi manje neizvjesnosti nego kod dugoga roka. Kad se kompromis između „članova složene koalicije” postigne, nastoji se zadržati postojeće stanje. Ono što autori bihevioralnog pristupa ističu jest i ravnoteža koja se mora uspostaviti između ciljeva koji se žele ostvariti i realnih ograničenja, kao i potrebu jačeg određenja menadžmenta prema ključnim interesnim grupama poduzeća.

Od ostalih teorija iz kojih razlučujemo prioritet prilikom definiranja ciljeva poduzeća poznate su teorija maksimiranja prodaje, teorija diskrecije menadžera, teorije rasta i Galbraithov pogled na tehnokraciju. (Gonan Božac, Marli: Planiranje strategijskih ciljeva poduzeća, Ekonomski pregled, Vol. 53 No. 5-6, 2002., 527)

Iz navedenog se vidi da su moguća različita polazišta menadžmenta prilikom planiranja strategijskih ciljeva poduzeća.

Sve veći broj autora zastupa stajalište da ne bi valjalo donositi samo jedan opći cilj poduzeća i da na prvome mjestu ne bi trebao biti samo i uvijek profit, već je potrebno ciljeve donositi prema položaju na tržištu, inovacijama, proizvodnosti, razini resursa (relativni iznos različitih resursa koje “drži” organizacija), profitabilnosti, izvođenju i razvitku menadžera, izvođenju radnika i društvenoj odgovornosti.

Često kod menadžera postoji dvojba hoće li dati prioritet financijskim ili stratezijskim ciljevima. Često su menadžeri jako određeni prema financijskim ciljevima, a posebno ako su i financijski rezultati, poduzeća loši. Potpuni prioritet daju postizanju što boljih financijskih rezultata i to u kratkom razdoblju, što može ići na štetu stratezijskim stremljenjima. To se osobito može iskazati kada se poduzeće nalazi u jakoj konkurentnoj utakmici. Usmjerenje na kratkoročne financijske ciljeve može izazvati situaciju “zatvorenog kruga”, dakle, kontinuiranog odgađanja stratezijskih inicijativa u prilog kratkoročnim financijskim probitcima.

Definiranje kako stratezijskih, tako i financijskih ciljeva potrebno je za poduzeće. Jedino što je potrebno izbjeći jest definirati financijske ciljeve kao stratezijske ciljeve. Pritom može biti od koristi menadžeru postavljanje sljedećeg pitanja: Koji će ciljevi dovesti do ispunjenja stratezijske namjere?

Financijski ciljevi mogu biti definirani kroz: brži rast prihoda, brži rast dohotka, više dividende, šire margine profita, viši povrat na investirani kapital, veći priljev u gotovu novcu, rast cijena vrijednosnica, diverzificirane poslove za ostvarenje profita, stabilan dohodak u tijeku razdoblja recesije.

Stratezijski ciljevi mogu biti postavljeni kroz: veći tržišni udio, viši rang industrijskoj grani, višu kvalitetu proizvoda, niže troškove u odnosu na ključne konkurente, širu i atraktivniju liniju proizvoda, jaču reputaciju prema konkurentima, bolju uslugu kupcima, priznanje uloge lidera u tehnologiji i /ili u inovacijama, povećanu sposobnost konkuriranja na međunarodnim tržištima, proširene mogućnosti rasta. (Gonan Božac, Marli: Planiranje stratezijskih ciljeva poduzeća, Ekonomski pregled, Vol. 53 No. 5-6, 2002., 528)

Uputno je da su stratezijski ciljevi poduzeća osmišljeni i postavljeni tako da daju odgovore na sljedeća pitanja:

- ✓ Kojim se smjerom želi ići?
- ✓ Koja se vrsta poduzeća želi biti?
- ✓ Koliko veliko poduzeće?
- ✓ Koliko globalno poduzeće?
- ✓ Koliko diverzificirano poduzeće?

- ✓ Koliko brzo se želi uvoditi promjene?
- ✓ Može li se biti zadovoljni minimalnim promjenama?
- ✓ Temeljem SWOT analize, što je realno očekivati? Ili možda nužno?
- ✓ Postoje li ograničenja?

Ima li čimbenik vremena značaj i kakav? (Gonan Božac, Marli: Planiranje strategijskih ciljeva poduzeća, Ekonomski pregled, Vol. 53 No. 5-6, 2002., 528-529)

Osim navedenog, ključno za menadžere današnjice jest postavljati strategijske ciljeve tako da odgovaraju na izazove, a to znači da se pred vrhovni menadžment poduzeća postavljaju zahtjevi praćenja, moderiranja, interpretiranja i prejudiciranja promjena u okruženju.

S aspekta određivanja razvitka poduzeća i donošenja razvojnih odluka, posebni značaj ima poštovanje četiriju ekonomskih načela. To su: trajnost i kontinuitet, stabilnost, racionalnost i likvidnost.

Načelo trajnosti i kontinuiteta upućuje na to da je poslovanje poduzeća trajna aktivnost, pa stoga vlasnici i menadžment moraju osiguravati dugoročne odnose s javnošću.

### **5.7. Povezanost činitelja poduzetničke uspješnosti i životnih uspjeha**

Poduzetništvo je djelatnost koja za razliku od većine drugih, pogotovo činovničkih zanimanja, nema radno vrijeme i stoga se život poduzetnika i njegov posao neprestano isprepliću. U tom smislu i uspjeh nekog poduzeća treba postati dio života poduzetnika. No o uspjehu nije dovoljno samo maštati, već se napredovanju i proširenju poslovanja treba svjesno posvetiti i biti tom cilju potpuno posvećen u smislu vremena, truda, usredotočenosti i prioriteta. Pritom svakidašnje obaveze, navike i užici lako odvrćaju pozornost. (Lalić, I.: Kako pokrenuti vlastiti biznis, Profil, Zagreb, 2012., 90)

Pritom problem može postati rutina koja lako zavlada životom ukoliko ne obuhvati i cilj i uspjeh koji poduzetnik želi postići. Stoga je korisno redovito se preispitivati i osvijestiti ciljeve koji se

žele postići u poduzetništvu i raščistiti sa samim sobom jesmo li spremni platiti cijenu u vidu truda, žrtvovanog slobodnog vremena i novca. Uspjeh koji poduzetnik želi ostvariti on mora svaki dan živjeti, odnosno uvesti ga u svoju rutinu. Uspjeh naime ne dolazi preko noći, nego se ostvaruje malim opetovanim koracima. Zbog toga je korisno imati sastavljen plan, a ne ga prepuštati slučaju, odnosno oslanjati se samo na predodžbu u glavi. Takav opušten stav samo potiče odugovlačenje i usporava razmišljanje o budućnosti, ili čak potpuno onemogućava ostvarenje željenih rezultata. Iscrpan plan djelovanja vodi poduzetnika naprijed i daje mu smjernice.

Plan međutim mora biti djelatan kako ne bi ostao na razini sanjarenja. Ukoliko poduzetnik nije spreman potruditi se za svoj cilj i poduzeti sve što je potrebno, to možda znači da nije ni spreman za uspjeh.

Dio poduzetnika uspješan je kad primi smjernice, ali ne uspijevaju sami sebe motivirati, dok su drugi vrlo kreativni, ali nesposobni ako moraju „prodavati“ same sebe. Mnogi poduzetnici su pak sposobni inicijatori, ali nisu dovoljno dosljedni da bi ostvarili svoj plan. U konačnici su sami poduzetnici odgovorni za ostvarenje svog plana, iako su neke zadatke prepustili drugima.

Za uspjeh je važno odrediti prioritete i procijeniti koji je zadatak doista hitno obaviti, a koji može pričekati. Poduzetnik koji dozvoljava da mu manje važne stvari postanu prioritet nikad neće imati vremena za dosljedan rad na onome što je doista važno i što predstavlja ostvarenje sna. (Lalić, I.: Kako pokrenuti vlastiti biznis, Profil, Zagreb, 2012., 93)

I sama ideja za pokretanje nekog poduzetničkog pothvata proizlazi iz elemenata osobnog života nekog poduzetnika. Poduzetničke ideje rezultat su inovativnosti, stvaralaštva i kreativnosti osobe koja se upušta u poduzetništvo. Izvor ideje može biti talentiranost (npr. darovitost za dizajniranje, pisanje, crtanje, slikanje koja se može usavršiti i komercijalizirati), hobi (ukoliko se korisna zabava može pretvoriti u komercijalno isplativu djelatnost), stručnost (dovoljna da osoba dade otkaz na postojećem poslu i upusti se u vlastiti poslovni projekt) i slično. (Škrtić, M. i Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011., 154)

Rezultati empirijskog istraživanja u SAD-u pokazuju da najveći broj poduzetnika do ideja za proizvode ili usluge dolazi iz ovih izvora:

- Iz prijašnjeg zaposlenja (42 posto)

- Na temelju osobnih interesa i afiniteta (18 posto)
- Stjecajem okolnosti (10 posto)
- Na temelju različitih sugestija (8 posto)
- Na temelju prijedloga prijatelja ili rodbine (6 posto)
- Na temelju obiteljske tradicije (6 posto)
- Na temelju školovanja (6 posto)

Iz ostalih izvora (4 posto) Škrtić, M. i Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011.:154-155)

Naravno, dobra ideja nije jedini ključ poduzetničkog uspjeha, ona postaje poslovna prigoda tek kad njena analiza pokaže da može osigurati visoku stopu povrata ulaganja kapitala potrebnog za njegovo ostvarenje.

Osim ideje, za uspješnog poduzetnika važna je i strast koja ga tjera prema naprijed i daje samopouzdanost da će uspjeti. (Aulet, B.: Disciplinirano poduzetništvo, Mate d.o.o., Zagreb, 2015., 17)



## 6. ZAKLJUČAK

Preduvjet svakog uspješnog poduzeća su dobro definirane vizija, misija i ciljevi. U njima se iskazuju poslovni duh poduzetnika, njegova sposobnost rukovođenja, kreativnost, inovativnost i druge osobine ključne za uspješnost poduzetničkog pothvata u odnosu na konkurenciju.

Vizija je slika idealne budućnosti poduzeća. Ona daje odgovor na pitanje što poduzeće želi ostvariti u budućnosti i djeluje kao usmjeravajuća sila energije zaposlenika u određenom smjeru. U viziji se ogleda smisao postojanja poduzeća i ona je osnova za njene strategije.

Misija naglašava glavnu politiku i vrijednosti koje želi provoditi, ističe njezino glavno područje djelovanja i stoga je orijentirana prema potrošačima. Misiju se može definirati i kao svrhu postojanja poduzeća.

Ciljevi proizlaze iz misije poduzeća i stoga se mogu objasniti kao njegova specifikacija i detaljizacija. Oni izražavaju željeno stanje ili rezultat koji se želi postići u određenom vremenu, a odnose se na veličinu i vrstu poduzeća, prirodu i raznolikost područja interesa i razinu uspješnosti, odnosno na sve ključne čimbenike koji su potrebni za uspjeh.

Jasno definirani ciljevi pretpostavke su za definiranje poslovnih zadataka te služe i kao mjerilo uspješnosti poduzetničkog poslovanja.

Bez jasne misije, ciljeva i planova razvoj poduzeća neće ići u smjeru u kojem ono treba ići, već će njegov razvoj biti slučajan. Definiranje vizije, misije i ciljeva poduzeća temelj su na kojem menadžment može tražiti načine kako, kojim metodama i kojim resursima ih ostvariti.

## LITERATURA:

1. Aulet, Bill: Disciplinirano poduzetništvo, Mate d.o.o., Zagreb, 2015.
2. Buble, Marin: Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006.
3. Gonan Božac, Marli: Planiranje strateških ciljeva poduzeća, Ekonomski pregled, Vol. 53 No. 5-6, 2002., 525-536
4. Lalić, Inga: Kako pokrenuti vlastiti biznis, Profil, Zagreb, 2012.
5. Škrtić, Marica i Mikić, Mihaela: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2011.
6. Štefanić, Ivan: Inovativno poduzetništvo, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2015.
7. Materijali za internu uporabu: „Ekonomska i poslovna politika, tema 10 Vizija, ciljevi i strategija“, Sveučilište Baltazar s pravom javnosti, Zaprrešić, 2020.
8. Hrvatska enciklopedija <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=64962>, pristupljeno 15.12.2020.
9. <https://hr.coca-colahellenic.com/hr/about-us/our-vision-and-strategy>, pristupljeno 5. ožujka 2021
10. Gonan Božac, Marli: Planiranje strateških ciljeva poduzeća, Ekonomski pregled, Vol. 53 No. 5-6, 2002., 526-527)

## POPIS SLIKA:

1. Vizija:

[https://www.google.com/search?q=vizija+u+poduzetni%C5%A1tvu&sxsrf=ALeKk02El yZwlwAqqn6gDHj9LIB6Lp4BOQ:1618219224551&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwjzLCwsPjvAhVd8bsIHUzHAbsQ\\_AUoAXoECAEQAw&biw=1242&bih=516#imgrc=7iip0uBeoNEGdM](https://www.google.com/search?q=vizija+u+poduzetni%C5%A1tvu&sxsrf=ALeKk02El yZwlwAqqn6gDHj9LIB6Lp4BOQ:1618219224551&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwjzLCwsPjvAhVd8bsIHUzHAbsQ_AUoAXoECAEQAw&biw=1242&bih=516#imgrc=7iip0uBeoNEGdM)

2. SWOT analiza:

[https://www.google.com/search?q=swot+analiza&tbm=isch&ved=2ahUKEWjk0JPIrvjvAhVMiRoKHRwOC2AQ2-cCegQIABAA&oq=swot+analiza&gs\\_lcp=CgNpbWcQAzICCAAyAggAMgIIADICCA AyAggAMgIIADICCAAyAggAMgIIADICCAA6BAgAEENQ8EFY7G9g5XNoAHAAe ACAAWmIAbEHkgEDOC4ymAEAoAEBqgELZ3dzLXdpei1pbWfAAQE&sclient=img &ei=Lg90YOSBFcySapycrIAG&bih=516&biw=1242#imgrc=\\_yWQ3ePgSMPF2M](https://www.google.com/search?q=swot+analiza&tbm=isch&ved=2ahUKEWjk0JPIrvjvAhVMiRoKHRwOC2AQ2-cCegQIABAA&oq=swot+analiza&gs_lcp=CgNpbWcQAzICCAAyAggAMgIIADICCA AyAggAMgIIADICCAAyAggAMgIIADICCAA6BAgAEENQ8EFY7G9g5XNoAHAAe ACAAWmIAbEHkgEDOC4ymAEAoAEBqgELZ3dzLXdpei1pbWfAAQE&sclient=img &ei=Lg90YOSBFcySapycrIAG&bih=516&biw=1242#imgrc=_yWQ3ePgSMPF2M)

3. Coca-Cola:

[https://www.google.com/search?q=coca+cola&sxsrf=ALeKk00930Sa\\_grkJVOgMRVuzI bG58FgCg:1618217005843&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwj7t7WOqP jvAhUIhP0HHR97AkQQ\\_AUoAXoECAIQAw&biw=1242&bih=516#imgrc=ejihgGeGf SvAFM](https://www.google.com/search?q=coca+cola&sxsrf=ALeKk00930Sa_grkJVOgMRVuzI bG58FgCg:1618217005843&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwj7t7WOqP jvAhUIhP0HHR97AkQQ_AUoAXoECAIQAw&biw=1242&bih=516#imgrc=ejihgGeGf SvAFM)

### Obrazac za pohranu završnih radova

1.	Ime i prezime studenta	Željka Puškarić
2.	Naslov na hrvatskome jeziku	Vizija, misija i ciljevi u poduzetničkom procesu
3.	Naslov na engleskome jeziku	The vision, mission, and goals in the entrepreneur process
4.	Mentor	Mr.sc. Kristijan Čović, v.pred.
5.	Predsjednik Povjerenstva	dr. sc. Ana Skledar Čorluka, pred.
6.	Član Povjerenstva	dr. sc. Sendi Deželić, v. pred.
7.	Kolegij	Osnove poduzetništva
8.	Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj	Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić
9.	Datum, mjesto i država obrane	17.06.2021. Hrvatska
10.	Sažetak na hrvatskome jeziku (od 150 do 300 riječi)	Cilj rada je ukazati kako vizija, misija i ciljevi utječu na stvaranje poduzetničkog procesa. Na koji način se ispravno kreirana misija odnosi na viziju nekog poduzetničkog procesa te kako ispravno odrediti ciljeve s obzirom na vremensko razdoblje. Rad istražuje koje su pretpostavke poduzetništva, a koje su dobre osobine uspješnog poduzetnika. Objašnjava koje vrste poduzetnika postoje i koji su nedostaci malog poduzetništva. Nadalje se rad bavi analizama okoline, SWOT analizom i vrstama ciljeva, a to su SMART ciljevi koji vode do dobro osmišljenog procesa, te objašnjava na koje načine vizija i ciljevi moraju biti povezani sa

		strategijom. Kao primjer dobro osmišljene vizije, misije i ciljeva dat je primjer strateškog plana tvrtke Coca-Cola HBC Hrvatska.
11.	Sažetak na engleskome jeziku (od 150 do 300 riječi)	The goal of the work is to show how the vision, mission, and goals affect creating the entrepreneur process. In what way is the right crated mission refers to a vision of entrepreneur process and how to define goals regarding the timetable. This work researches the assumptions of entrepreneurship and the qualities of a good entrepreneur. It explains what kind of entrepreneurs exist and what are the lacks of small business. Further, the work is analyzing surrounding such as SWOT analysis, and type of goals such as SMART goals which lead to good designed process and it explains way vision and goals can be connected with the strategy. A great strategic plan comes from Coca-Cola HBC Croatia. It is a great example of such a good designed vision, mission, and goal.
12.	Ključne riječi na hrvatskome jeziku (od tri do pet)	poduzetništvo, faze poduzetničkog procesa, vizija, misija, ciljevi
13.	Ključne riječi na engleskom jeziku i (od tri do pet)	entrepreneurship, entrepreneur process phase, vision, mission, goal
14.	Naziv studija / usmjerenje	Poslovanje i upravljanje, Poslovna ekonomija i financije
15.	Stupanj studija	Viša stručna sprema
16.	Vrsta rada	Završni rad
17.	Akademski /stručni naziv	Bacc.oec.
18.	Sadržaj mog rada dostupan je (označite):	a) u svim repozitorijima u cijelosti b) samo u repozitoriju Veleučilišne knjižnice

Napomena:

Ovaj se obrazac ispunjava računalno, a zatim se pohranjuje na CD-u uz završni rad!

Dva ispisana primjerka obrasca student donosi u referadu na ovjeru.

Jedan primjerak ovjerenog obrasca referada dostavlja u knjižnicu.

Mjesto i datum: Zagreb, 17.06.2021.

Student: Željka Puškarić

\*Izrazi s rodnim značenjem odnose se jednako i na ženski i na muški rod.