

# Upravljanjem pomoću misija do svrhovite organizacije u malim i srednjim poduzećima

---

**Novak, Ana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:040115>

*Rights / Prava:* [Attribution-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-02-28**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Ana Novak**

**UPRAVLJANJEM POMOĆU MISIJA DO  
SVRHOVITE ORGANIZACIJE U MALIM I  
SREDNJIM PODUZEĆIMA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2023.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Ana Novak**

**Matični broj: 48108**

**Studij: Ekonomika poduzetništva**

**UPRAVLJANJEM POMOĆU MISIJA DO SVRHOVITE**  
**ORGANIZACIJE U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor:**

Izv. prof. dr. sc. Ivan Malbašić

**Varaždin, kolovoz 2023.**

Ana Novak

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristila drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autorica potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

Misija poduzeća je osnovna svrha postojanja te ujedno i glavna nit vodilja koja poduzeće razlikuje od konkurenata. Samim time što se misija sastoji od vrijednosti, strategije, standarda ponašanja i svrhe, upravljanje pomoću misija integrira ranije spomenuto u brojne operativne aktivnosti uključene u svakodnevno upravljanje poduzećem. Misijom se postavlja i kvalitetna baza za izvođenje svih kratkoročnih, a posebno dugoročnih ciljeva poduzeća. Cilj ovog završnog rada je predstaviti upravljanje pomoću misija kao novi model menadžmenta koji nastoji povezati svrhu organizacije s konkretnom poslovnom praksom i aktivnostima te organizacije u mikro, malim i srednje velikim poduzećima. Rad se sastoji od sveukupno tri dijela, od kojih je prvi dio posvećen konkretno mikro, malim i srednje velikim poduzećima te razrađuje važnost koju misija ima po iste i njihov bonitet. Drugi dio nastoji pojasniti što je to misija, na što se točno odnosi te kako se implementira model upravljanja organizacijom pomoću više misija. Treći dio je orijentiran na provođenje istraživanja na temelju odabranog poduzeća iz uzorka poduzeća sjeverozapadne Hrvatske za koje se smatra da implementira određene elemente modela upravljanja pomoću misija te se razvija u skladnosti s njima. Sadržaj rada vrlo je smislen te vodi čitatelja od teorijskih polazišta i upoznavanja s konkretno promatranim modelom do samog zaključka baziranog na provođenju dubinskog intervjua koji je i temelj istraživačkog dijela rada.

**Ključne riječi:** mikro, mala i srednja poduzeća; upravljanje pomoću misija; svrhovite organizacije; organizacijska misija; novi model menadžmenta

# Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Mikro, mala i srednja poduzeća .....	3
2.1. Kontekstualni pogled na MMSP .....	3
2.1.1. Mikro poduzeća.....	3
2.1.2. Mala poduzeća.....	4
2.1.3. Srednja poduzeća .....	5
3. Značaj MMSP-a u gospodarstvu .....	6
3.1. Udio ukupne zaposlenosti s obzirom na veličinu poduzeća .....	7
3.2. Udio ostvarenog ukupnog prihoda s obzirom na veličinu poduzeća .....	8
3.3. Udio ostvarenog ukupnog izvoza s obzirom na veličinu poduzeća .....	8
4. Doprinis MMSP-a gospodarstvu RH i njihova međuovisnost s misijom .....	10
4.1. MMSP – nositelji hrvatskog gospodarstva .....	10
4.2. Korelacija misije i MMSP-a.....	12
4.3. Svrha kao primarni ključ uspješnosti .....	14
5. Misija kao strategijski putokaz.....	16
5.1. Konceptualna orijentacija misije .....	16
5.2. Korporativna svrha kao katalizator uspješnosti.....	18
6. Upravljanje pomoću misija: novi model menadžmenta.....	21
6.1. Misije i njihova korisnost .....	21
6.2. Podijeljene misije (eng. <i>Shared missions</i> ) i alati za upravljanje istima.....	22
7. Upravljanje pomoću misija u hrvatskoj poslovnoj praksi.....	24
7.1. Primjer dobre prakse: poduzeće b.t.c. d.o.o. ....	25
7.1.1. Prednosti provođenja dubinskog intervjua na području organizacije i menadžmenta.....	25
7.1.2. Metodološki okvir na primjeru poduzeća b.t.c. d.o.o. ....	26
7.2. Elementi upravljanja pomoću misija u izabranim srednjim poduzećima.....	30
8. Zaključak .....	33
Popis literature .....	35
Popis slika .....	37
Popis tablica.....	38

# 1. Uvod

Često se vrlo uspješnim osobama, bilo da je riječ o menadžerima ili poduzetnicima, postavlja naizgled jednostavno, no vrlo kompleksno pitanje: „U čemu leži ključ uspjeha?“. Odmaknemo li se na trenutak od pojmova menadžerskog vođenja poduzeća i poduzetništva, svaka osoba individualno može za sebe i osobni uspjeh navesti niz razloga koji su je vodili do finalnog cilja. Upravo taj cilj je nit vodilja svake fizičke ili pravne osobe. Neovisno s kakvim se preprekama susretali, svrha određene činidbe je pokretač niza manjih aktivnosti koje same po sebi pospješuju izvedbu i vode do odgovarajućih rezultata. Odgovarajući poslovni rezultat vrlo je važan u poduzećima neovisno o veličini istih i ovisi ne samo o potrebama i željama nadređenih, već i o potrebama te željama podređenih.

Kako u velikim, tako i u srednjim, malim te mikro poduzećima, snage i prilike potrebno je usmjeriti onome čemu se u pojedinoj organizaciji teži, a to su vizija, misija i postavljeni ciljevi. Iako su spomenuta strateška usmjerenja neizostavna u brojnim primjerima velikih poduzeća, nisu toliko modernizirana te eksponirana u okviru mikro, malih i srednjih poduzeća na teritoriju Republike Hrvatske, poglavito kada se govori o upravljanju pomoću više misija. Naime, mikro, mala i srednja poduzeća, kako bi utrla put svojoj budućnosti te kako bi mogla parirati konkurentima, svjesna su da bez svrhovitog planiranja nema ni ostvarenja željenih aspiracija u bližoj ili daljnjoj budućnosti. To je razlog adekvatne implementacije svrhe organizacije u misije na svim razinama poslovanja kako bi svaka individua mogla jasno usuglasiti osobnu misiju s misijom svoje organizacijske razine kao i s korporativnom misijom poduzeća.

Stoga se u ovom radu analizira konkretan model upravljanja pomoću misija u mikro, malim i srednjim poduzećima te njegov utjecaj na rast i razvoj istih. Pruža se uvid u konkretan primjer odabranog svrhovitog poduzeća i odgovor istog na uporabu misija u pogledu vođenja poduzeća pomoću svrhe, vrijednosti, strategije te standarda ponašanja koji su karakteristični dijelovi misije. Konkretno, provedeno je istraživanje na području sjeverozapadne Hrvatske na uzorku nekolicine mikro, malih i srednjih poduzeća te je izabrano najreprezentativnije poduzeće koje je u začetima primjene i implementacije modela upravljanja pomoću više misija ili pak njeguje pojedine elemente tog modela. Istraživanje je provedeno na temelju jedne od kvalitativnih metoda, dubinskog intervjua, s direktorom organizacije i njezinim zaposlenicima.

„Uspostavljanje dobre svrhe za organizaciju, s poslovnim smislom i konzistentnošću uz opće dobro za društvo, primarno je za svjesno upravljanje.“ (Rey i sur., 2019, str. II). Vođeno tom mišlju, svako poduzeće i njegov menadžment želi najbolji mogući ishod za

zdravlje istog i što dulji opstanak na tržištu. Nastavno na spomenuto, kako bi poduzeća bila što efikasnija, adaptabilna i fleksibilna u provođenju starih i uvođenju novih performansi te sigurna i pouzdana u pružanju svojih proizvoda i/ili usluga partnerima i klijentima, cilj ovog rada je približiti novi model vođenja poslovanja, model upravljanja pomoću misija. Nadalje, svrha rada leži i u upoznavanju gospodarske zajednice Republike Hrvatske s modelom kao i njegovim prednostima i eventualnim preprekama koje bi se mogle naći na putu njegove implementacije u poslovni sustav pojedine organizacije.



## 2. Mikro, mala i srednja poduzeća

Pojam mikro, malih i srednjih poduzeća (dalje u tekstu: MMSP) je još uvijek nepoznat široj javnosti uglavnom u svom teorijskom konceptu, poglavito kada ga se dovodi u pitanje povezanosti s misijom kao jednom od strateških odrednica upravljanja poduzeća na najvišoj razini menadžmenta. Kod ovakve specifične distinkcije i povezanosti mikro, malih i srednjih poduzeća te misije, odnosno više misija o čemu će se više govoriti u poglavljima u nastavku, potrebno je uvesti čitatelja u kontekst mikro, malih i srednjih poduzeća. Nadalje, od iznimne je važnosti naglasiti značaj i korisnost koju mikro, mala i srednja poduzeća imaju od usklađivanja svog poslovanja sa svrhom istog i pretakanja te svrhe u smislene i definirane misije po organizacijskim razinama.

### 2.1. Kontekstualni pogled na MMSP

Što su to mikro, mala, a što srednja poduzeća te koja to tanka nit vrši distinkciju između njih? Za početak, može se postaviti iduće pitanje, pitanje percepcije i gledišta promatrača. Većina individua sagledava mikro, mala i srednja poduzeća s obzirom na njihovu snagu na tržištu ponude i potražnje kao i s obzirom na veličinu poduzeća što u konačnici nije sasvim pogrešno. Najznačajniji kriterij od svih navedenih svakako je broj zaposlenika u poduzeću. No, postoje brojni kriteriji koji mogu potpomoći postavljenom pitanju distinkcije mikro, malih i srednjih poduzeća, a to su prema Hattenu (2012, str. 4):

- ukupna vrijednost imovine
- prihodi od prodaje
- vrijednost vlasničkog kapitala.

U nastavku poglavlja Kontekstualni pogled na MSP će se pružiti uvid u kriterije koji vrše jasnu distinkciju između malih i srednjih poduzeća te mikro poduzeća koja čine jednu zasebnu kategorizaciju. Osim kriterija, za pojedinu kategoriju poduzeća, sukladno veličini istog, će se navesti i konkretna deskriptivna obilježja koja također diferenciraju jednu kategoriju poduzeća od druge.

#### 2.1.1. Mikro poduzeća

U 21. stoljeću sve veću popularnost stječu tzv. mikro poduzeća kao vrlo efikasne i produktivne organizacijske strukture u vlasništvu individualnih osoba ili pak individualnih poduzeća čije kvantitativne karakteristike su prikazane tabličnim prikazom u nastavku.

Tablica 1: Prikaz kriterija za definiranje mikro poduzeća

KRITERIJ	Numerički podatak
Broj zaposlenih osoba	≈ 10
Godišnji promet	≤ 700.000,00 EUR
Aktiva/Pasiva na dan sastavljanja bilance	≤ 350.000,00 EUR

(Izvor: Zakon o računovodstvu NN 78/15 (NN 82/23))

Robetmi J. Pinem (2020, str. 21) navodi da se mikro poduzeća mogu deskriptivno pojasniti kao poduzeća kod kojih:

- tipovi dobara nisu uvijek isti te su podložni promjenama
- lokacija djelovanja istog nije konstantno fiksna
- se trgovanje odvija nalik trampri uličnih trgovaca
- je pristup kreditnom financiranju otežan, no značajno je okretanje nebankarskim financijskim institucijama
- nemaju svi zaposlenici podjednak poduzetnički duh
- se teže odvajaju poslovne financije od onih obiteljskih
- uglavnom ne postoji jednostavna financijska administracija.

### 2.1.2. Mala poduzeća

Uspoređujući mala poduzeća s mikro poduzećima uočljivo je dugotrajnije postojanje malih poduzeća na tržištu te su znatno trajnija i staloženija. Uz spomenuto, brojčano su jača od mikro poduzeća, a kriteriji istih su prikazani u sljedećoj tablici:

Tablica 2: Prikaz kriterija za definiranje malih poduzeća

KRITERIJ	Numerički podatak
Broj zaposlenih osoba	≈ 50
Godišnji promet	≤ 8.000.000,00 EUR
Aktiva/Pasiva na dan sastavljanja bilance	≤ 4.000.000,00 EUR

(Izvor: Zakon o računovodstvu NN 78/15 (NN 82/23))

Nastavno na distinkciju Robertma J. Pinema (2020, str. 22), karakteristike malih poduzeća su:

- rijetko mijenjanje tipova dobara/usluga koje se proizvode/nude
- lokacija poduzeća koja se uglavnom ne dislocira učestalo
- prevladavanje trgovaca/agenata na veletržnicama
- nemogućnost adekvatnog upravljanja poduzećem poglavito u situacijama suočavanja s rizikom
- lakši pristup bankarskom sustavu financiranja
- značajnija razdvojenost poslovnih i obiteljskih financija.

### 2.1.3. Srednja poduzeća

Zadnji promatrani tip veličine poduzeća, srednja poduzeća, znatno odskaku od ranije spomenutih u pogledu broja zaposlenih, godišnjeg prometa te iznosa bilance na dan sastavljanja iste. No, sklonija su utjecajima brojnih prijatelji kao i unutarnjim slabostima. Detaljniji kvantitativni podaci temeljnih razlikovnih kriterija se nalaze u nastavku.

Tablica 3: Prikaz kriterija za definiranje srednjih poduzeća

KRITERIJ	Numerički podatak
Broj zaposlenih osoba	≈ 250
Godišnji promet	≤ 40.000.000,00 EUR
Aktiva/Pasiva na dan sastavljanja bilance	≤ 20.000.000,00 EUR

(Izvor: Zakon o računovodstvu NN 78/15 (NN 82/23))

I u sklopu srednjih poduzeća, Robertmi J. Pinem (2020, str. 23) je iznio karakteristike značajne za taj tip veličine poduzeća koje se može karakterizirati kao poduzeće:

- dobre organizacije i kvalitetnog menadžmenta
- s jasnom podjelom divizijskih struktura
- s adekvatnim upravljanjem financijama pomoću implementiranog računovodstvenog sustava pogodnog za olakšano obavljanje revizije poslovanja organizacije
- s educiranim i visoko kvalificiranim zaposlenicima za određeno radno mjesto
- olakšanog pristupa financijskim institucijama
- s brojnim uređenim pravilnicima i regulacijama o radu i upravljanju organizacije.

### 3. Značaj MMSP-a u gospodarstvu

U 21. stoljeću gospodarstvo, konkretnije poduzetništvo kao grana istog, je izraženo konstantnim udarima poglavito sa strane ekonomskih instrumenata te je samim time sklono izražajnim, nenadanim i strelovitim promjenama. U takvim uvjetima, kao što je bilo spomenuto u ranijim potpoglavljima, poduzeće mora biti vrlo adaptivno i spremno pružiti vlastiti odgovor u potencijalnim kriznim situacijama te izbjeći ili pak razriješiti nastalo problemsko stanje. Nadalje, MMSP imaju vrlo značajnu ulogu u gospodarstvu Republike Hrvatske, no i šire, te su ujedno njegovi pokretači budući da je struktura istog vrlo stabilna („Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća [CEPOR]“, 2020, str. 7) što dokazuju kvantitativni podaci grafički i tablično iskazani u nastavku poglavlja 3 i poglavlja 4.

MMSP su u Republici Hrvatskoj najzastupljenija i zauzimaju najveći udio u strukturi gospodarstva koji dopire do visokih 99,7% u 2019. godini („[CEPOR]“, 2020, str. 7). U nastavku se nalazi tablični prikaz strukture poduzeća u periodu od 2015. do 2019. godine.

Tablica 4: Struktura mikro, malih i srednjih poduzeća 2015. - 2019.

	2015.		2016.		2017.		2018.		2019.	
	Br. poduzeća	%	Br. poduzeća	%	Br. poduzeća	%	Br. poduzeća	%	Br. poduzeća	%
<b>Sektor malih i srednjih poduzeća</b>	106.221		114.156		19.752		130.757		135.890	
<b>Mikro i mala poduzeća</b>	105.029	99,7	112.809	99,7	118.352	99,7	129.259	99,7	134.365	99,7
<b>Srednja poduzeća</b>	1.192		1.347		1.400		1.498		1.525	
<b>Ukupno</b>	212.442		228.312		139.504		261.514		271.780	

(Izvor: FINA, 2020)

U periodu 2015. – 2019. postotak postojećih mikro i malih te srednjih poduzeća je iznosio 99,7% u cjelokupnoj strukturi gospodarstva kao što je bilo navedeno ranije. Preostalih 0,3% otpada na velika poduzeća. Vidljiv je trend pozitivnog rasta u pojedinačnim kategorijama (mikro i mala poduzeća, srednja poduzeća), a, primjerice, ukupan broj subjekata je narastao

za 3,9% u 2019. uspoređujući je s prethodnom godinom što upućuje na kontinuirani daljnji slijed pozitivnog rasta broja poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj („[CEPOR]“, 2020, str. 7). U analiziranom periodu od pet godina broj subjekata se povećao za 27,9% („[CEPOR]“, 2020, str. 7) što upućuje na značajniji trend pokretanja i registriranja poduzeća navedenih veličina kao i sve veće zaposlenosti.

### 3.1. Udio ukupne zaposlenosti s obzirom na veličinu poduzeća

Pitanje rada i količina individua koje se nalaze na Burzi rada u Republici Hrvatskoj se postavlja i vrti u krug veći broj godina. Važno je navesti da podaci CEPOR-ova izvješća za 2020. godinu pokazuju da je najveći udio svih zaposlenih osoba u Republici Hrvatskoj zaposlen u mikro, malim i srednjim poduzećima i to visokih 74,3% u 2019. godini.

Tablica 5: Udio zaposlenosti s obzirom na veličinu poduzeća u 2018. i 2019. godini

Ekonomski kriterij	Veličina poduzeća					
	Mikro		Mala		Srednja	
	2018.	2019.	2018.	2019.	2018.	2019.
Broj zaposlenih	255.819	286.603	238.392	249.826	184.278	183.189
Udio zaposlenosti	27,2%	29,6%	25,4%	25,8%	19,6%	18,9%

(Izvor: FINA, 2020)

Tablica 5 prikazuje broj zaposlenih i udio istog u mikro, malim i srednjim poduzećima u 2018. i 2019. godini. Vidljivo je povećanje broja zaposlenih osoba u malim poduzećima za 12% u 2019. godini uspoređujući je s 2018. godinom. U malim poduzećima je kod iste usporedbe uočen rast od 4,8% dok u srednjim poduzećima pad broja zaposlenih za 0,6%. Ipak, najveći porast broja zaposlenih osoba bilježe mikro poduzeća s najvećim udjelom zaposlenosti u cijeloj Republici Hrvatskoj.

### 3.2. Udio ostvarenog ukupnog prihoda s obzirom na veličinu poduzeća

Osim udjela zaposlenosti neophodno je sagledati promjene u ostvarivanju ukupnog prihoda 2018. i 2019. godine. Na temelju Tablice 6 su vidljive slične promjene kao i kod broja zaposlenih osoba u mikro, malim i srednjim poduzećima. Mikro poduzeća ostvaruju najmanji udio ukupnog prihoda u 2019. godini što iznosi svega 15,8% dok u malim poduzećima 23,8% te u srednjim poduzećima 20,7%. No, tako su mikro poduzeća ostvarila porast od 23,4%, mala poduzeća 9,5% dok su srednja poduzeća ostvarila rast od 2,5% uspoređujući stanje 2018. godine sa stanjem u 2019. godini. U Republici Hrvatskoj je sektor mikro, malih i srednjih poslovnih subjekata realizirao 60,3% ukupnog prihoda u 2019. godini („[CEPOR]“, 2020, str. 8).

Tablica 6: Udio ukupnih prihoda s obzirom na veličinu poduzeća u 2018. i 2019. godini

Ekonomski kriterij	Veličina poduzeća					
	Mikro		Mala		Srednja	
	2018.	2019.	2018.	2019.	2018.	2019.
$\Sigma$ prihodi (mil. HRK)	102.094	126.003	172.766	189.187	161.166	165.172
Udio $\Sigma$ prihoda	13,6%	15,8%	23,0%	23,8%	21,4%	20,7%

(Izvor: FINA, 2020)

### 3.3. Udio ostvarenog ukupnog izvoza s obzirom na veličinu poduzeća

Osim ukupnog broja zaposlenih osoba i ukupno ostvarenog prihoda, bitno je spomenuti i izvoz odnosno, prema Leksikografskom zavodu Miroslav Krleža, isporuku i prodaju robe u inozemne države kao i pružanje nekih drugih usluga prema tim zemljama sa svrhom naplate. Iz Tablice 7 može se vidjeti da mikro poduzeća imaju najmanji udio ukupnog izvoza (neovisno o kojem tipu dobara je riječ) dok srednja poduzeća bilježe najveći udio obavljanja inozemnog trgovanja. No, srednja poduzeća ujedno prikazuju smanjenje vršenja izvoza za 3% dok je trend rasta prisutan kod mikro (18,7%) i malih poduzeća (4,7%). Glede

ukupno ostvarenog izvoza u Republici Hrvatskoj, sektor mikro, malih i srednjih poduzeća zauzima 52,9% udjela u 2019. godini na temelju podataka iz svih hrvatskih poduzeća („[CEPOR]“, 2020, str. 9) neovisno o djelatnosti koju obavljaju.

Tablica 7: Udio ukupnog izvoza s obzirom na veličinu poduzeća u 2018. i 2019. godini

Ekonomski kriterij	Veličina poduzeća					
	Mikro		Mala		Srednja	
	2018.	2019.	2018.	2019.	2018.	2019.
<b>∑ izvoz (mil. HRK)</b>	10.432	12.379	29.671	31.064	37.874	36.739
<b>Udio ∑ izvoza</b>	7,1%	8,2%	20,2%	20,5%	25,7%	24,3%

(Izvor: FINA, 2020)

## **4. Doprinos MMSP-a gospodarstvu RH i njihova međuovisnost s misijom**

Prije uvođenja u konkretno definiranje misije kao strateške odrednice poduzeća i njezinih karakteristika i utjecaja po „zdravlje“ poduzeća, ključno je povući paralelnu liniju između mikro, malih i srednjih poduzeća te misije. Kako bi se prepoznalo u čemu leži njezina nužnost i korisnost kada je u pitanju rast i razvoj poduzeća te bonitet istog, potrebno je sagledati brojne čimbenike iz okoline, vanjske i unutarnje. Uspješnu primjenu misije uvelike uvjetuje razumijevanje razlike između osobne i organizacijske misije te njihove međusobne koherentnosti i međudjelovanja kao i misija pojedinih odjela u sklopu poduzeća ili pak misija organizacijskih razina. No, ponajprije je potrebno shvatiti po čemu se MMSP razlikuju od velikih poduzeća te što znače hrvatskom gospodarstvu u vidu spoznaje šire slike o mogućim faktorima koji bi mogli utjecati na otkrivanje svrhe i kreiranje misije organizacije.

### **4.1. MMSP – nositelji hrvatskog gospodarstva**

Nastavno na prethodna tri potpoglavlja, kvantitativni podaci vezani uz broj zaposlenih osoba, ukupan ostvareni prihod i ukupan ostvareni izvoz govore od kolikog su značaja mikro, mala i srednja poduzeća za cjelokupno hrvatsko gospodarstvo te koliki je zapravo njihov doprinos. MMSP su glavno i primarno obilježje pojedine gospodarske zajednice i, generalno, gospodarstva Republike Hrvatske. Samim time, nositelji hrvatskog gospodarstva upravo su privatni mikro, mali i srednje veliki poslovni subjekti kao vrlo efikasni i efektivni objekti s brzim odgovorom na tržišne promjene kao i s visokom razinom prilagodljivosti na zahtjeve koji proizlaze iz mikro i makro okoline.

Tablica 4 prikazuje strukturu poduzeća tijekom petogodišnjeg razdoblja (2015.- 2019.) koja jasno prikazuje rast mikro, malih i srednjih poduzeća iz godine u godinu. Jedan od značajnijih dokaza koji podupire ovu tvrdnju svakako je jednostavan način otvaranja i registriranja poduzeća koji omogućuje olakšan početak bavljenja određenom djelatnošću. Nadalje, iako su banke i dalje rigorozne glede kreditiranja mikro i malih poduzetnika, financiranje nije otežano te se poduzetnici financiraju uglavnom zajmovima ili pak leasingom („[CEPOR]“, 2020, str. 61). Razlog tome je nedovoljna razvijenost ostalih izvora financiranja kao što su poslovni anđeli, platforme za grupno financiranje itd.

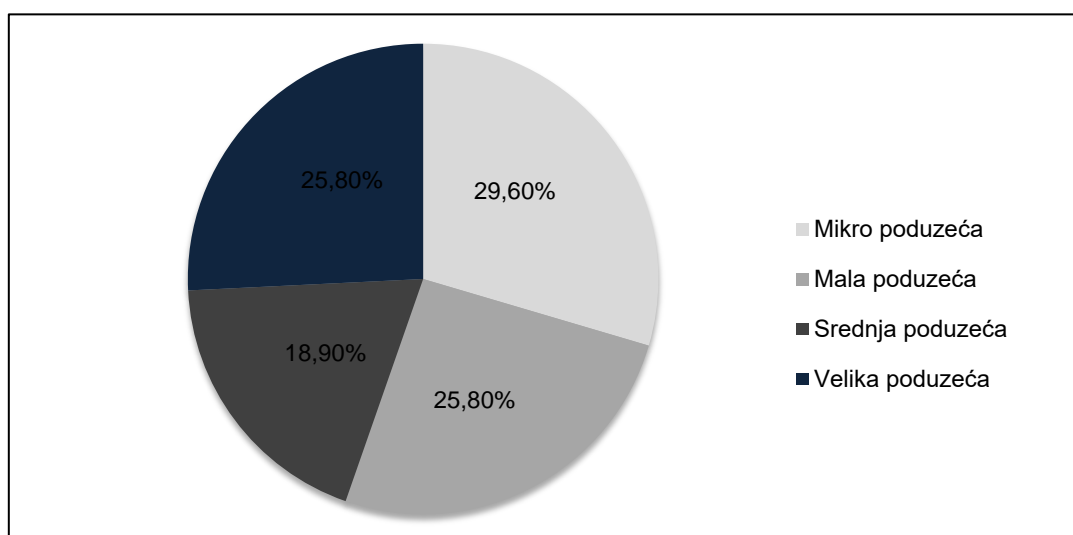
Doprinos mikro, malih i srednjih poduzeća je ključan faktor za poticanje održivog razvoja te za poticanje i unapređivanje pozitivne poslovne klime. MMSP svojim postojanjem



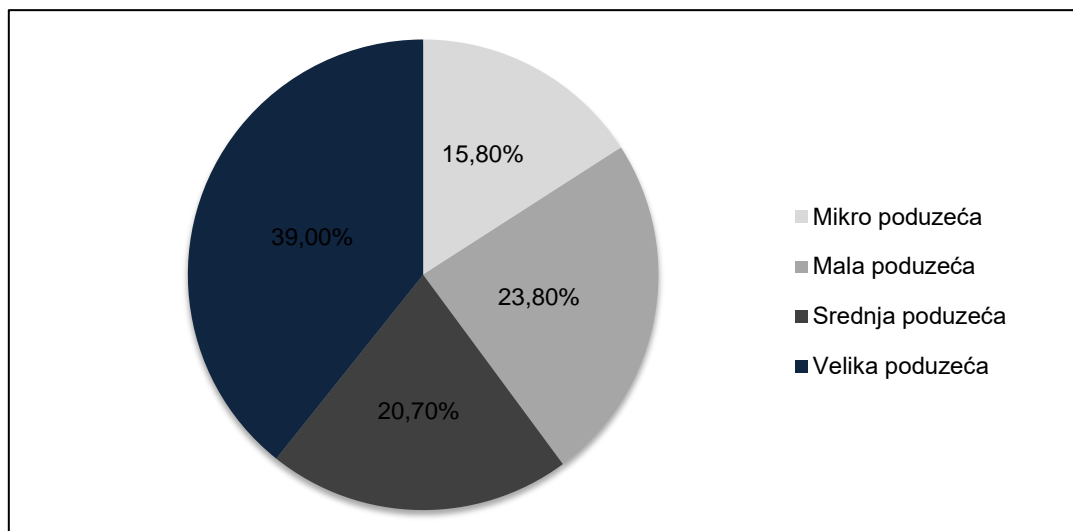
pružaju značajan broj otvorenih radnih mjesta, zapošljavaju lokalno stanovništvo, ali i šire od toga te im je struktura zapošljavanja vrlo fleksibilna. Nadalje, spomenuta poduzeća potiču rad društvene zajednice putem brojnih sponzorstava, donacija, društvenih inicijativa čime se jača odnos između poduzeća i lokalne zajednice. Osim poboljšanja veze između poslovnih subjekata i stanovništva, MMSP potiču i regionalni razvoj u vidu jačanja infrastrukture, pružanja društvenih usluga i slično.

Time mikro, mala i srednja poduzeća potiču konkurenciju na tržištima što omogućuje bolju ponudu, kao što su kvalitetniji proizvodi i usluge te razumne i prihvatljivije cijene, a samim time i bolju potražnju. Uz spomenuto se postiže diversifikacija na području ekonomije posebice u pogledu omogućavanja bavljenja raznolikim djelatnostima unutar gospodarstva Republike Hrvatske te se na taj način gospodarstvo udaljava i nije toliko ovisno o pojedinim sektorima. S razvojem i raznovrsnim djelatnostima raste i broj inovativnih idejnih prilika, a poznato je da su manja poduzeća sklonija inovacijama za razliku od velikih poduzeća.

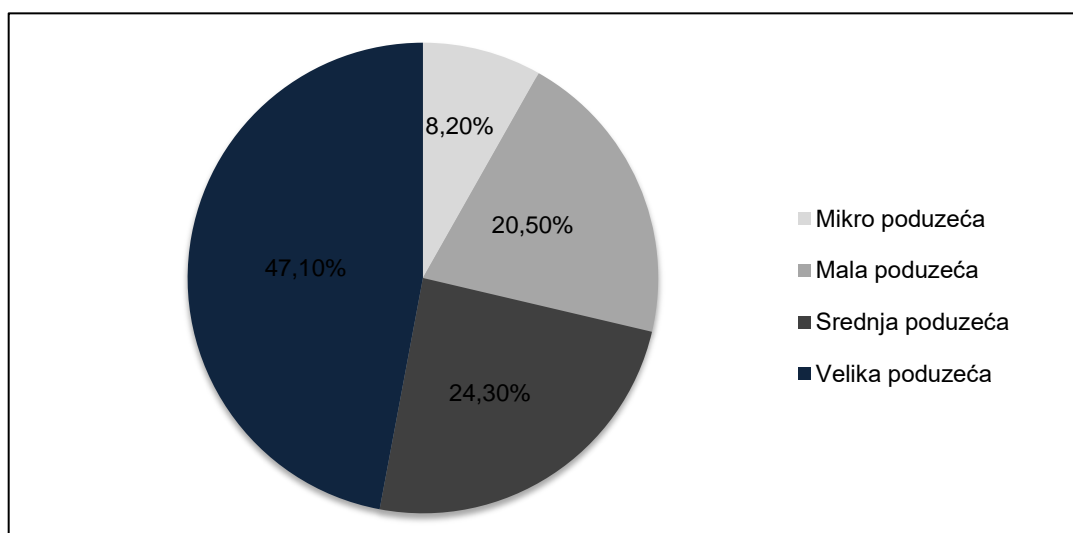
U nastavku se nalaze grafički prikazi udjela zaposlenosti, ostvarenih prihoda i izvoza mikro, malih i srednjih poduzeća u usporedbi s velikim poduzećima za 2019. godinu. Sumarno MMSP znatno nadilaze velika poduzeća u pogledu svih promatranih ekonomskih kriterija zaposlenosti, ukupno ostvarenih prihoda i izvoza što je i poduprto postotnim podacima za svaku pojedinu veličinu poduzeća unutar grafičkih prikaza u nastavku („[CEPOR]“, 2020, str. 9).



Slika 1: Udio ukupne zaposlenosti u 2019. godini (Prema: „[CEPOR]“, 2020)



Slika 2: Udio ukupno ostvarenog prihoda u 2019. godini (Prema: „[CEPOR]“, 2020)



Slika 3: Udio ukupno ostvarenog izvoza u 2019. godini (Prema: „[CEPOR]“, 2020)

## 4.2. Korelacija misije i MMSP-a

„Uvijek sam mislio da morate biti inovativni, originalni da biste bili poduzetnici. Sada imam drugačiju percepciju. Poduzetnici su ti koji pokreću stvari...Oni mogu preuzeti inovativnu ideju i učiniti je dojmljivom...Uspješni poduzetnici također su oni koji s lakoćom prihvaćaju izazove, prilagođavaju se i prilagođavaju planove kako bi odgovorili na sve probleme koji se pojave...“, riječi su Stevea Blanka, američkog poduzetnika, profesora i predavača te suosnivača osam start up-a koji uključuju poduzeća E.piphany, Ardent and

SuperMac. Blank smatra i tvrdi da mala poduzeća nisu ni u kojem slučaju smanjene verzije velikih poduzeća. Naglašava spremnost na pokretanje inicijative malih poduzeća te njihovo kontinuirano traganje za odgovarajućim poslovnim modelom dok velika poduzeća izvršavaju zadani model ne preispitujući njegovu korisnost i primjenjivost na postavljene kratkoročne i dugoročne ciljeve poduzeća (Thinkers50, bez dat.). Postavlja se teza da mala i srednja poduzeća i njihova egzistencija na tržištu ovise o tzv. alatima kojima se koriste u svojem radu za razliku od onih koja koriste velika poduzeća za upravljanje utemeljenim poslovnim procesima. Kod mikro, malih i srednjih poduzeća taj ključan alat je misija poduzeća kao jasan putokaz kojim bi organizacija trebala koračati te cilj kojemu bi trebala stremiti.

Svako ljudsko biće treba misiju ili „svrhu“ sukladno Franklu u njegovom djelu *Man's Search for Meaning* iz 1959. godine. Neovisno o području o kojem se raspravlja, religiji, poslovnom okruženju ili pak ljudskoj zajednici općenito, brojni psiholozi opisuju misiju kao alat preživljavanja ili kao indikator sreće i veselja. Nadalje, misija igra ključnu ulogu u svijetu 21. stoljeća koji je sklon iznenadnim promjenama, u kojemu je bliža ili daleka budućnost itekako neizvjesna. Donošenje odluka je podložno brojnim rizicima te su donosioci istih stavljani u tešku poziciju donošenja naizgled ispravnih i zaobilaženja naizgled neispravnih odluka. Postavlja se pitanje kako izbjeći nastale dvojbe u bilo kojoj sferi života te iskoristiti vlastiti puni potencijal koji se dakako može dobro iskoristiti na radnom mjestu ususret misiji organizacije. Ako je individualna osoba spremna uvidjeti svrhu svog postojanja, vlastite težnje i strasti, ali i strahove i slabosti, te, s obzirom na spomenuto, pronaći vlastito ja u određenom području života i živjeti u skladu s osobnom misijom, postojanje te individue je vrlo autentično, smisljeno i cjelovito. Osobna misija potiče znatnije performanse osobe, poboljšava korištenje postojećih sposobnosti i stvaranje novih vještina (Malbašić i sur., 2018).

U pogledu organizacije, misija igra značajnu ulogu u sklopu strategijskog menadžmenta. Postoje brojne tvrdnje i opozicije vezane uz koncept vođenja poduzeća uz pomoć definirane misije, no jedno je sasvim sigurno – misija je prvi korak u strategijskom planiranju poslovanja poduzeća. Misija mora iznjedriti akcijske radnje koje će voditi poduzeće kroz sve poslovne procese iz dana u dan. Poznato je da sva rastuća poduzeća, bila ona mikro, mala ili srednja, se susreću s brojnim nedaćama u brojnim fazama tranzicije poslovanja. Tranzicija bilo kojeg poduzeća u „zrelo“ poduzeće prožeta je nizom vanjskih i unutarnjih promjena. Glede vanjskih promjena, mala i srednja poduzeća smatraju da uspjeh privlači pažnju mnogih te planiraju ekspanziju na inozemna tržišta. Unutarnje promjene zahtijevaju profesionalni menadžment koji će biti spreman upravljati brzorastućem poslovanju poduzeća. Kako bi do toga došlo, mala i srednja poduzeća moraju mijenjati svoju ulogu unutar organizacijske promjene, no i vlasnici istih moraju biti spremni doći na poziciju

menadžera te odgurnuti funkciju izvršitelja raznih poslova koju su do sada obavljali (O'Gorman i Doran, 1999).

### **4.3. Svrha kao primarni ključ uspješnosti**

Prilikom otvaranja poduzeća ili pak razvoja istog, od ključne je važnosti jedno vrlo jednostavno pitanje „Zašto?“. Zašto određeni trud ulažemo u pojedine akcije, zašto stremimo nekim višim ciljevima, u konačnici zašto uopće pokrenuti poduzeće i razvijati ga do određene željene razine...sve su to pitanja s identičnim odgovorom – svrha. Postojanje svrhe odnosno misije u poduzeću trend je koji je aktualan desetljećima, no proteklih godina popularnost je sve značajnija te je koncept sve korisniji. Koncept upravljanja misijom sve je značajniji za mala i srednja poduzeća kao ključan element izgradnje svrhovite organizacije u kompetitivnom okruženju koje je obilježeno nesigurnošću i nedosljednošću (Rey i sur., 2019, str. 4). Sumarno, svrha je idealan fundament za razvoj i definiranje misije mikro, malih i srednjih poduzeća. Ona predstavlja vrlo širok spektar koji uvjetuje razlog postojanja pojedine organizacije te je ujedno baza i za razvoj modela upravljanja pomoću više misija kojemu će se više pozornosti pridati u narednim poglavljima.

Svrha je, uz navedeno, cjelovita predanost društvu u pogledu ciljeva organizacije poput poboljšanja kvalitete života, stvaranja razlike u pozitivnom kontekstu, smanjenja štete i slično zato što svrhovitost povezuje društvo i poslovanje. Svi navedeni ciljevi ne mogu jedno bez drugoga i bilo koje poduzeće, poglavito ono u sponu, ne može „cvjetati“ bez društvene afirmacije i zadovoljstva društva (Rey i sur., 2019, str. 4). Misija je vrlo inspirirajući tekst koji svakako može pomoći poduzećima u nadilaženju postavljenih granica, no ista se ne odnosi samo na organizaciju kao poslovni subjekt već i na njezine zaposlenike. Kao što je bilo spomenuto u prethodnom odlomku, kada je misija poduzeća nejasno i nedovoljno definirana tada efikasnost radnika i njihova motivacija pati te je moguća pojava nesklada između organizacijske misije i osobne misije zaposlenika. Rey i sur. (2019, str. 8-9) navode kako je svrha osobe intiman osobni koncept povezan s osobnim identitetom, a on nije sklon vanjskom upravljanju. Smatraju da su organizacijski pokušaji diktiranja osobne misije manipulativni i degradirajući zato što osobna svrha nije putokaz koji poduzeće kreira ili odobrava, a isto tako osobna svrha ne proizlazi iz funkcijskih pozicija zaposlenika.

Poduzeće ne definira svrhu za pojedince, već na razini cjelokupne organizacije poslovanja, ali zato su zaposlenici ti koji prepoznaju misiju poduzeća, pronalaze sebe u istoj te „daruju“ svoj rad, znanje i vrijeme za što bolju implementaciju misije i njezino realiziranje. Važno je da menadžeri profesionalno pristupe razvoju i definiranju korporativne misije kao i produbljivanju te svrhe na ostale organizacijske razine poduzeća. Oni prvenstveno

vizualiziraju vlastitu misiju na razini organizacije budući da su pojedinci s razvijenom osobnom misijom, u vidu zaposlenika, rijetkost unutar organizacije te je potrebno uložiti dodatan trud u usmjeravanje zaposlenika koji se nose s problemom definiranja osobne svrhe. Također, osobna i organizacijska misija imaju više zajedničkih dodirnih točaka poput jasnoće i konciznosti definiranja istih, pružanja zadovoljavajućih informacija te međusobnog pokrivanja glavnih triju područja kao što su aktivnosti, svrha i vrijednosti u sklopu organizacije. Razlog više leži u tome što danas rijetko koje poduzeće može sebi priuštiti djelovanje bez uspostavljene misije (Malbašić i sur., 2018).

## 5. Misija kao strategijski putokaz

Koje se konkretizirano značenje krije iza termina misije, koja je funkcija primjene iste, koje poslovne privilegije pruža upotreba više misija u sklopu organizacijskih razina te kako ih implementirati? Navedena pitanja samo su neka na koja će se nastojati dati što detaljniji odgovor u poglavljima i potpoglavljima u nastavku. No, Richard Farmer, osnivač američke korporacije Cintas, koja pruža drugim poduzećima iz različitih industrija širok spektar proizvoda i usluga, slikovito je usporedio slijedeće misije ili više njih s izgradnjom katedrale u idućoj priči.

*Pričao sam priču o čovjeku koji je hodao ulicom usred velikog grada te je naišao na gradilište...U jarku je naišao na trojicu muškaraca. Pitao je prvog čovjeka: "Što radiš?" "Kopam jarak.", rekao je prvi čovjek. Protagonist je pitao drugog čovjeka: "Što radiš?" "Kopamo jarak za vodovod za onu zgradu koja ide tamo gore.", rekao je drugi čovjek. Trećem čovjeku postavljeno je isto pitanje: "Što radiš?" Čovjek je podigao pogled i odgovorio: "Gradimo katedralu. Bit će to velika prekrasna katedrala s pet velikih visokih tornjeva i prekrasnim prozorima od obojenog stakla. Primit će 500 ljudi. Bit će to najljepša crkva u ovom gradu. To je ono što mi radimo." (Investment Masters Class, 2023)*

Nastavno na ispričanu priču, svaki od muškaraca imao je drugačiji odgovor na isto postavljeno pitanje. Upravo ta tri muškarca predstavljaju tri karakteristična tipa zaposlenika kao i njihovo viđenje obujma posla s kojim su svaki dan suočeni kao i usmjerenja kojim poduzeće nastoji ispuniti određene ciljeve. Prvi muškarac je orijentiran samo na svoj radni zadatak te je fokusiran na obavljanje istog i ne vidi svrhu svog rada izvan okvira opisa svog posla već radi zbog ostvarenja nekog osobnog cilja što je uglavnom ostvarenje zarade.

Drugi muškarac odgovara u množini čime pokazuje da je svjestan timskog rada koji njeguje jer bez zajedništva i međusobne pomoći takav projekt izgradnje katedrale ne bi bio izvediv. S druge strane uočava viši cilj te na svoj posao ne gleda kao na jedan zadatak koji obavlja već sagledava širu sliku, no pokazuje nezainteresiranost i demotiviranost. Treći čovjek je strastven glede svog posla te pokazuje visoku razinu motivacije, a uz to će vjerojatno biti i predaniji poslu jer dijeli i poistovjećuje svoju osobnu misiju s misijom poduzeća.

### 5.1. Konceptualna orijentacija misije

Sukladno Hrvatskom jezičnom portalu, misija je definirana u generalnom kontekstu kao „zadatak većeg značenja koji je od općeg interesa [imati misiju]“ (Hrvatski jezični portal,

bez dat.). No, misija se, u svrhu pisanja ovog rada, promatra kao jedna od strategijskih odrednica poduzeća i njegova nit vodilja. Misija je prvenstveno unutarnji čimbenik, odnosno čimbenik na koji poduzeće može vršiti utjecaj te ga mijenjati, no promjena misije ili bilo kojeg drugog unutarnjeg čimbenika (vizija, ciljevi, tehnologija, životni ciklus organizacije itd.) obično utječe na jednog ili više ostalih unutarnjih čimbenika (Sikavica i Novak, 1999, str. 73). Samim time je i misija organizacije podložna brojnim drugim utjecajima i eventualnim prisilnim izmjenama.

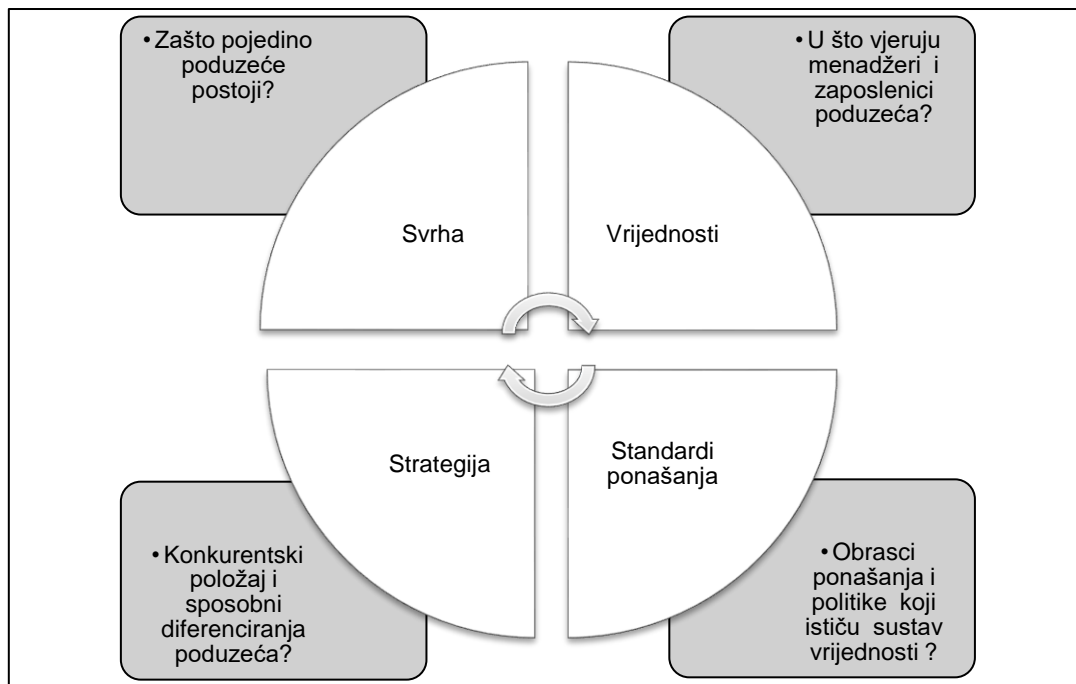
Misija je usko povezana s vizijom i ciljevima organizacije, a ujedno je i to razlog zašto se ta tri spomenuta čimbenika međusobno nadopunjuju te se konceptualno povezuju (Sikavica, 2008, str.151). Nastavno na spomenuto, ciljevi organizacije, misija i vizija sumarno mogu označavati ciljeve organizacije, a jedina njihova međusobna razlika leži u vremenskom periodu na koji se odnose te njihovom hijerarhijskom položaju (Sikavica, 2011, str. 217). Za potrebe ovog rada pojasnit će se termini vizije, misije i ciljeva u svrhu njihova lakšeg razlikovanja dok će se u nastavku razrađivati pojam upravljanja pomoću više misija odnosno menadžmenta vođenog svrhom poslovanja koji uzima u obzir i osobnu svrhu zaposlenih osoba kao i samog menadžera.

Vizija, kao hijerarhijski najviši unutarnji čimbenik u usporedbi s misijom i ciljevima, označava dugoročni pogled na poslovanje organizacije te pokazuje željeni i idealni ishod određenih događaja u budućnosti. Nadalje, zaposlenici su ti koji prepoznaju i identificiraju određene probleme te nastoje pronaći adekvatna rješenja. Prema Sikavica i sur. (2008, str. 147) vizija dugoročno i trajno mora utjecati na trenutno stanje u poduzeću, istaknuti konkurentsku prednost istog, zastupati osobna uvjerenja menadžmenta te biti realna i ostvariva u zadanom vremenu.

Ni jedno poduzeće ili organizacija ne postoji bez ciljeva te ih mora definirati budući da su oni detaljan putokaz organizaciji u kojem smjeru bi trebala ići. Stoga, kada se govori o ciljevima, definira ih se s obzirom na odgovore na nekoliko ključnih pitanja (zašto poduzeće postoji, kojim putem poduzeće želi ići i razvijati svoje poslovanje te kojemu se poslovnom rezultatu teži). Sukladno spomenutom, postavljanje ciljeva jedan je od najvažnijih zadataka top menadžmenta, a njima se navodi što poduzeće nastoji ostvariti budući da se na tome bazira strategija poslovanja poduzeća (Sikavica i Novak, 1999, str. 75).

Iako je misija djelomično definirana ranije u ovom potpoglavlju, bitno je navesti da je misija primarna funkcija poduzeća. Misija ujedno predstavlja temelj za izvođenje ciljeva poduzeća i ostalih planova te sve mora biti u skladu s njom kao i s vizijom poduzeća (Sučić, 2022, str. 105-106). No, od čega se sastoji misija i zašto je toliko važna? Važna je zato što

utjelovljuje četiri svoja konceptualna dijela, a to su: vrijednosti, strategije, svrhe i standardi ponašanja koje pojedina organizacija njeguje (Sučić, 2022, str. 106).



Slika 4: Ashridgeov model misije (Prema: Sučić, 2022)

## 5.2. Korporativna svrha kao katalizator uspješnosti

Svatko od nas se vodi određenom svrhom u životu te nastojimo oblikovati vlastiti život sukladno onome čemu težimo. Svrha u slobodnom govoru označava korisnu i vrijednu, no neopipljivu, ali vrlo inspirativnu i motivirajuću nit vodilju. Organizacije također imaju definiranu svrhu koja je utjelovljena u misiji iste, samim time misija se često poistovjećuje sa svrhom organizacije što nije kriva predodžba. No, koja logičnost stoji iza postavljene svrhe, kakvo je to vođenje poslovanja pomoću svrhe, kako ono može pomoći poduzeću koje se koristi modelom upravljanja pomoću više misija te koja je distinkcija između svrhe i misije?

Rey i sur. (2019, str. 4) navode da svrha odgovara na pitanje *zašto?* koje se pak referira na naše pokrenute radnje i razloge zbog kojih ih vršimo. Ističu da je prisutnost postojanja svrhe u ovome svijetu, unutar organizacija, vrlo važan trend koji raste unatrag nekoliko godina. Nadalje, taj val rasta se neće smanjivati u budućnosti koja dolazi, a sam koncept postavljanja svrhe ili više njih postaje sve traženiji i važniji prilikom pokretanja organizacija. Svrha je usko vezana, osim misije, uz viziju i ciljeve organizacije, no konkretizirano svrha predstavlja temelj za izvođenje misije te je formirana u obliku kratkih



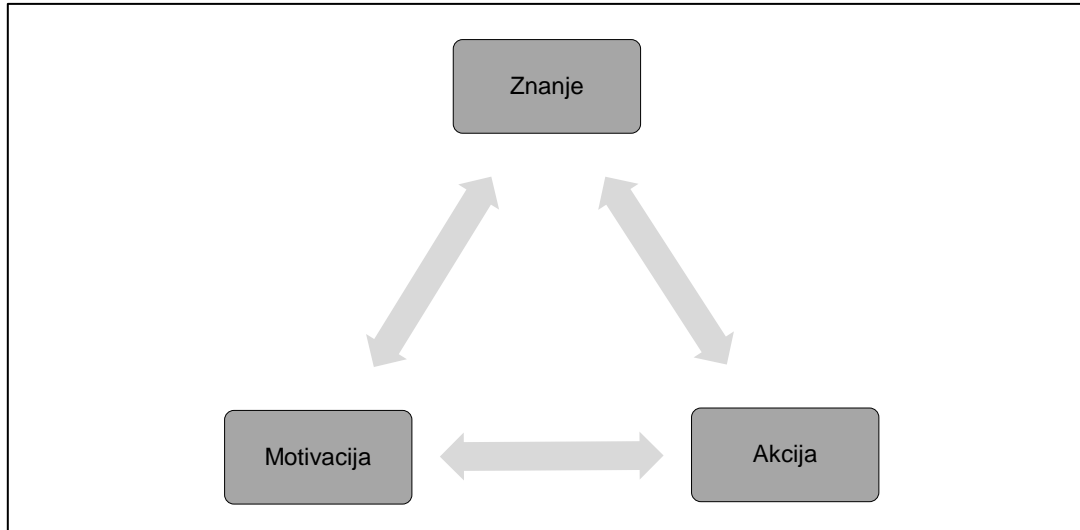
rečenica koje iznose kakav utjecaj organizacija ima po svijet u kojem živimo (Rey i sur., 2019, str. 4).

Osim menadžera koji dakako razumiju svrhu organizacija koje vode, tu su zaposlenici koji su, dolaskom na novo radno mjesto, upoznati sa svojim obvezama, zadacima te očekivanjima koja trebaju zadovoljiti, no rijetki su oni menadžeri koji su spremni odvojiti svoje vrijeme i pojasniti zaposlenicima koja je svrha njihova rada. Upravo iz toga razloga menadžeri ne posjeduju samo ulogu odlučivanja i interpersonalnu ulogu već i informacijsku ulogu prenošenja potrebnih informacija (Sikavica i sur., 2008, str. 32). U organizacijama sve veći zamah ima novo razumijevanje svrhe koja ima tri temeljne karakteristike: osobnu svrhu, samostalno upravljanje i jedinstvo te iste rastu sa svakim novim povezivanjem osobne svrhe novozaposlenih s organizacijskom svrhom (Rey i sur., 2019, str. 6).

Svrha ne izvire iz funkcija koje se obnašaju na radnome mjestu, o tome se ne pregovara poput dogovora o plaći niti se svrha naređuje ili pak nameće već su individualne osobe sposobne za svoje radno mjesto definirati njegovu svrhu te voditi i pratiti evolucijski proces iste za što uspješnije rezultate (Rey i sur., 2019, str. 9). Opisano je idealan način poticanja zaposlenika na korištenje svoje slobode na radnome mjestu kako bi otkrili i vodili osobnu svrhu. Stoga, osobne misije zaposlenika se lako mogu uočiti kroz njihov svrsishodni rad, a tako utječu na poslovanje cjelokupnog poduzeća (Malbašić i sur., 2018).

Svrha bi se trebala primjenjivati nelinearno zato što sama priroda svrhe nije linearna već je isprepletena s tri međusobno povezane komponente, a to su znanje, motivacija i akcija (Rey i sur., 2019, str. 33). Korisnost znanja kao nematerijalnog resursa istaknuo je Porter (1985) u sklopu svoga rada – teorije konkurentskih prednosti. Znanje se odnosi na nedvosmisleno shvaćanje svrhe članova pojedine organizacije te njihovo viđenje i tumačenje iste, stoga Porter (1985) govori o važnosti međudjelovanja između nematerijalnih i materijalnih resursa u svrhe što boljeg konkurentskog položaja pojedinog poduzeća na tržištu.

Akcija se pak s druge strane odnosi na ostvarenje svrhe u praktičnome smislu te ovisi o samome poduzeću do koje granice će unaprijed definiranu svrhu pretočiti u praksu te je samim time svrha povezana s cjelokupnom aktivnošću poduzeća, a ne samo s nekim manjim procesima unutar iste (Rey i sur., 2019, str. 34-35). Na kraju, motivacija je zadnji te ujedno i najintimniji dio trodimenzionalnog modela svrhe koji je vođen željama, interesima i potrebama. Motivirani zaposlenici trebaju motiviranog menadžera koji će im osigurati dovoljno poticaja za stvaranje visokih performansi (Buble, 2006, str.15). Sukladno tome, u nastavku slijedi vizualni prikaz međudjelovanja znanja s preostale dvije komponente trodimenzionalnog modela.



Slika 5: Trodimenzionalni model svrhe (Prema: Rey i sur., 2019)

## **6. Upravljanje pomoću misija: novi model menadžmenta**

Misija je izjava odnosno unaprijed definirana tvrdnja koja se proteže kroz organizacije već unatrag nekoliko desetljeća kao što je definirano u prethodnim poglavljima. Tijekom druge polovice 20. stoljeća korporativna misija je shvaćena kao informativna tvrdnja kojom se definiraju obećanja poduzeća prema svojim dioničarima, a danas je jedan od najkorištenijih alata menadžmenta unutar organizacija diljem svijeta (Cardona i Rey, 2022, str. 69-71). Nakon već definirane korporativne misije i njezinog značenja po zdravlje organizacije, vrijeme je za ulazak u srž problematike ovoga rada. U ovom poglavlju se pojašnjava model upravljanja pomoću više misija u sklopu jedne organizacije, zašto su misije svrsishodne, gdje leži njihova korisnost u usporedbi s korisnosti samo jedne definirane misije, što su to podijeljene misije te koji alati se koriste za upravljanje misijom.

### **6.1. Misije i njihova korisnost**

Rey i sur. (2017, str. 47-48) navode da misije produbljuju i šire značaj rada svakog pojedinog zaposlenika, a njihovo postavljanje u sklopu organizacijskog modela poduzeća zapravo doprinosi rješavanju problemskih situacija. Kroz njihove praktične primjere se uočava da, u korelaciji s ranije pojašnjenom svrhom, misije zapravo daju karakter unaprijed formiranoj svrsi te razlog postojanja pojedine organizacije kao i smisao pojedinoj individui u sklopu spomenute organizacije. No, da bi svrha sama po sebi imala smisao i poantu, misije nije dovoljno zapisati na papir već one moraju vršiti utjecaj kako bi se određeni ciljevi realizirali odnosno potrebno je uspostaviti svrsishodnu fluidnost između korporativne i osobne misije (Rey i sur., 2019, str. 20-21). Stoga, misije moraju zadovoljavati tri temeljna uvjeta koji se mogu smatrati i temeljnim karakteristikama misija, a to su hitnost, kredibilitet i sadržaj (Cardona i Rey, 2022, str. 72).

Sadržaj vezan uz misiju nije strogo definiran te on može varirati od jedne organizacije do druge po pitanju opsega, bogatstva i dubine teksta te predstavlja djelokrug doprinosa koji je opisan unutar misije te se pomoću nje nastoji potaknuti dionike unutar organizacije, ali i šire, na djelovanje (Cardona i Rey, 2022, str. 72-73). No, koliko god bio kvalitetan sadržaj u sklopu misije pojedine organizacije, nije svrsishodan bez određene razine kredibiliteta što ovisi o razini uključenosti prvenstveno menadžera poduzeća koji ima ulogu savjetnika, trenera i mentora prema svojim podređenima (Sikavica i sur., 2008, str. 33). Treći dio je točka na slovo I ovog diferenciranja misija po svojim karakterističnim obilježjima. Sukladno

tome, Cardona i Rey (2022, str. 73) smatraju da ako ne postoji hitnost u izvršenju pojedinog zadatka ili ostvarenju određenog cilja, tada unutar organizacije ne postoji pravi smisao svrhe kao takve. Također, ističu da one organizacije ili timovi unutar istih koji nemaju ili ne prepoznaju hitne ciljeve, predstavljaju bolest jedinstva koje je u prethodnom poglavlju opisano kao spoj svih individualnih odnosno osobnih svrha s organizacijskom svrhom.

## 6.2. Podijeljene misije (eng. *Shared missions*) i alati za upravljanje istima

Podijeljene misije su misije koji vrše određeni doprinos poduzeću i/ili zajednici definirajući se na svakoj razini unutar organizacijske strukture koja nastoji ispuniti organizacijsku svrhu, a one zapravo prikazuju koliko pojedina razina, odjel, tim ili pak individua doprinose ostvarenju konkretne svrhe kao što je to prikazano na slici u nastavku (Cardona i Rey, 2022, str. 98-99).



Slika 6: Hijerarhijski prikaz definiranih misija unutar organizacije (Prema: Cardona i Rey, 2022)

Kao što je ranije navedeno, neovisno na koji će način misije unutar organizacije biti raspodijeljene, svaka mora imati sadržaj, kredibilitet i hitnost. Podjela u terminu podijeljene misije označava podjelu odgovornosti zato što su svi dionici u organizaciji dužni slijediti misiju u ostvarivanju svrhe poduzeća zato osobne misije pojedinih individua u poduzeću jačaju i poboljšavaju timske misije, dok timske misije vrše identično za misije odjela ili pak

direktno za korporativnu misiju, ovisno o organizacijskoj strukturi (Cardona i Rey, 2022, str. 99).

Do sada je nekoliko puta naznačeno kolika je važnost postojanja adekvatne svrhe za bonitet poduzeća te da bi se bez iste organizacijski sustav raspao. Organizacije koriste široki raspon alata iz područja menadžmenta, no za potrebe ovoga rada istaknut će se pet bitnih područja koja su od iznimne važnosti za što bolju provedbu i implementaciju svrhe. Prvi alat, odnosno prvu menadžersku praksu koju je važno naglasiti je strateško planiranje. Strategija obuhvaća glavne definirane ciljeve pojedine organizacije te postavlja pravila i potrebne korake kako ih ostvariti (Cardona i Rey, 2022, str. 113). No, kada je strateški cilj ispuniti organizacijsku svrhu, obje strane, strategija i svrha, međusobno se isprepliću i upotpunjavaju, stoga je važno poznavati svrhu i učiniti je što jasnijom i adekvatnom kako budućnost organizacije ne bi ostala ležati na leđima tržišnih sila (Cardona i Rey, 2022, str. 114).

Osim strategije, raspoređivanje ciljeva drugi je važan alat upravljanja svrhom, a kasnije i misijama. Prema Cardoni i Rey (2022, str. 116) svrha bez ciljeva je mrtva, a ciljevi bez svrhe su slijepi, stoga ciljevi su važna komponenta modela upravljanja pomoću misija (eng. *Management by missions*, kraće MBM), ali značajni su samo ako služe korporativnoj svrsi prvenstveno. Ciljevi se, dakako, mogu izmijeniti bez da se promijeni svrha, samim time implementacija ciljeva je povezana s implementacijom misija, a sama svrha je implementirana u misijama, a taj trokut mora biti koherentan, integriran te autentičan jer spaja znanje, motivaciju i akciju (Rey i sur., 2019, str. 116). Na taj način stvara se svrsishodan začarani krug koji adekvatno i kvalitetno obavlja svoju zadaću.

Implementacija svrhe svakako se ne može izvršiti ako se paralelno ne mjeri uspješnost same provedbe, stoga je mjerenje misija vrlo važno kao treći alat budući da je svrha implementirana u same misije poduzeća i sadrži konkretne ciljeve i indikatore za svaku misiju zasebno (Cardona i Rey, 2022, str. 118). Četvrti alat odnosi se na razvoj kompetencija u vidu traženja načina kako ostvariti pojedini cilj, a riječ je o sustavu koji kombinira kompetencije i postavljene ciljeve kako bi poduzeće bilo što uspješnije prilikom ostvarenja ciljeva pomoću svojih najboljih kompetencija (Cardona i Rey, 2022, str. 122). Zadnji alat koji će se spomenuti je ocjena izvedbe koja može mjeriti tri upravljačka sustava: upravljanje zadacima, upravljanje ciljevima i upravljanje misijama, a o izboru objekta ocjenjivanja ovisi, naravno, što se evoluirala i koji je očekivani rezultat pojedine izvedbe (Cardona i Rey, 2022, str. 124-125).

## 7. Upravljanje pomoću misija u hrvatskoj poslovnoj praksi

Prethodno obrađeni teorijski dio završnog rada predstavlja uvertiru u model upravljanja pomoću misija i svrsishodnost organizacija. Nadalje, temelj je za razumijevanje važnosti postojanja mikro, malih i srednje velikih poduzeća, korisnosti koje implementirana misija pruža, trodimenzionalnosti definirane svrhe i njezinog utjecaja na bonitet poduzeća kao i prednosti postojanja višemisijskog modela u sklopu poslovanja pojedine organizacije. Samim time, opisani pojmovi i koncepti upravljanja su baza za što jasnije i svrhovitije razumijevanje proučavanog modela u ovome radu u realnome svijetu koji nas okružuje. Isti može, ovisno o promatranoj društvenoj zajednici, potpomognuti navedene tvrdnje unutar rada ili opovrgnuti ovisno o primijenjenoj poslovnoj praksi organizacija određene regije.

Kako bi se prikupilo što je moguće više kvalitetnih i adekvatnih informacija i podataka glede istraživačkog dijela ovoga rada koji će biti opisan u potpoglavljima u nastavku, potrebno je upotrijebiti odgovarajuću metodu istraživanja. Na području organizacije i menadžmenta, iz čijeg djelokruga je i tema ovog završnog rada, kvalitativna istraživanja značajno prednjače te su najiskorišteniji tip istraživanja glede konceptualnog opsega spomenutog ekonomskog područja (Malbašić i sur., 2019). Cilj kvalitativnog istraživanja je istaknuti doživljaj ispitanika te ispitati ono nepoznato ili poznato koje se pak pronalazi u tragovima. Fokus je stavljen na sagledavanje situacije iza kulisa u realnom vremenu.

Praktični dio bilo kojeg rada se sastoji od istraživačkih podataka koji mogu biti sirovi, očišćeni, obrađeni ili prezentacijski (Celjak, 2020). U svrhe ovoga rada će se koristiti obrađeni podaci koji su prošli zasebnu analizu te se koriste za potrebe što vjerodostojnijeg i realnijeg prikaza hrvatskog gospodarstva u 2023. godini glede implementacije modela upravljanja pomoću misija. Nastavno na spomenuto, prvotno će se obraditi primjer iz hrvatske poslovne prakse baziran na stvarnom poduzeću izuzetom iz uzorka poduzeća na području sjeverozapadne Hrvatske, kao oglednom primjerku organizacije koja brine o jedinstvu korporativne misije i osobnih misija zaposlenika. Potom će se analizirati određeni uzorak srednjih poduzeća, sukladno određenim kriterijima, koja su svrsishodna te uspješno slijede definirane misije u svome poslovanju.

## **7.1. Primjer dobre prakse: poduzeće b.t.c. d.o.o.**

Prije nego što se istraženo poduzeće detaljnije predstavi u ovom potpoglavlju, od presudne je važnosti podrobnije specificirati odabranu metodu kvalitativnog istraživanja koja se koristila prilikom prikupljanja potrebnih podataka i informacija kao i sam proces odabira adekvatnog primjera poduzeća u moru drugih. Riječ je o dubinskom intervjuu, kvalitativnoj metodi provođenja istraživanja, koji je proveden u svrhe istraživačkog dijela ovoga rada. Cilj istog je ispitati odabrano poduzeće o čemu će više biti navedeno u nastavku. No, postavljaju se pitanja u kojoj mjeri poduzeće poznaje istraživani model upravljanja pomoću misija, provodi li ga ili je tek zagreblo površinski sloj istog, koliki značaj za njega ima slijeđenje definirane misije te jesu li zaposlenici dovoljno motivirani da oforme osobne misije kojima će se voditi u radu u skladnosti s korporativnom misijom.

### **7.1.1. Prednosti provođenja dubinskog intervjuja na području organizacije i menadžmenta**

Socio-ekonomsko i kulturno stanje u zemlji, individualne sličnosti i razlike, konteksti pojedinih situacija i događaja naglašenih u medijima diljem svijeta, osobni stavovi i mišljenja samo su neki faktori koji značajno utječu na pojedince, kao i na radnje poduzete od strane istih. Upravo se dubinski intervjui koriste kako bi se shvatili ranije navedeni indikatori ponašanja pojedinca te dobile željene povratne informacije. Shodno tome, dubinski intervju predstavlja razgovor stimuliran na način da se prodre u dubinu značenja perspektive ispitanika (Rutledge i Hogg, 2020).

Koristi provođenja dubinskog intervjuja su šarolike. Rutledge i Hogg (2020) navode da se on prvenstveno provodi jedan na jedan kako bi se fokus ispitivača usmjerio u potpunosti na ispitanika i na njegov govor tijela i iskazivanje emocija. Nastavljaju s tvrdnjom da su dubinski intervjui dakako prilagođeni provođenju na daljinu, koristeći se pametnim telefonima i ostalim uređajima koji dozvoljavaju online pozive i snimanje. Nadalje, isti dozvoljavaju postavljanje otvorenih pitanja koja samo ohrabruju daljnji tijek konverzacije započete strukturiranom početnom izjavom ispitivača.

Opisana kvalitativna metoda podobna je za korištenje na bilo kojem znanstvenom području kao i za širok spektar tematskih opredjeljenja, lokacijski je vrlo prilagodljiva situaciji kao što je ranije opisano u tekstu, a, samim time, ne ističe samo suhoparne informacije već i razumijevanje koje dolazi s njima (Malbašić i sur., 2019). Također, dubinski intervjui

dopuštaju ponavljanje pitanja ili pak postavljanje dopunskih pitanja zbog što jasnijeg i smislenijeg odgovora ispitanika (Rutledge i Hogg, 2020).

Upravo iz toga razloga dubinski intervju pruža bolje shvaćanje problema koji se istražuje i pruža detaljne i stručne povratne informacije stručnjaka iz određenog područja koje se dubinski proučava (Malbašić i sur., 2019). Poanta istog je potaknuti ispitanika na iznošenje vlastitog iskustva iz promatrane problemske tematike, pokušati shvatiti značenje koje stoji iza istog te kako nam ono može pomoći u razradi istraživačkog rada. Dubinski intervju je od velike koristi na području menadžmenta točnije modela upravljanja pomoću misija (eng. *Management by Missions*) kojim se ovaj završni rad bavi. Ovakav tip intervjuja pomaže u otkrivanju odgovora na pitanja kako se implementira spomenuti model, koje prepreke predstoje implementaciji, koje druge poslovne promjene iziskuje unutar poduzeća, kako će na novi upravljački model reagirati dionici poduzeća i slično (Malbašić i sur., 2019).

### **7.1.2. Metodološki okvir na primjeru poduzeća b.t.c. d.o.o.**

Poznato je da je korištena metoda u provođenju istraživanja u ovome radu bio dubinski intervju kao i detaljno objašnjenje o kakvoj je metodi riječ te koje su njezine koristi. No, prije nego što je korištena metoda primijenjena u praksi, potrebno je izabrati područje ispitivanja, odrediti potrebne kriterije za odabir odgovarajućeg uzorka poduzeća te, u konačnici, iz uzorka izuzeti ono poduzeće koje po postavljenim kriterijima najviše iskače iz mase. Navedeni slijed događaja, kao sastavnih dijelova istraživanja, primijenjen je i u ovome radu te su pojedinosti iznesene u nastavku teksta.

Smisao ovog istraživanja leži u proučavanju hrvatskog gospodarstva te pronalaženju onih poduzeća koja su podobna za implementaciju promatranog modela. Osim toga, onih poduzeća koja, u promatranom trenutku, čvrstom rukom vode svoje poslovanje pomoću definiranih strateških odrednica (vizije, misije i ciljeva) te čiji zaposlenici prepoznaju unaprijed postavljene vrijednosti s kojima povezuju osobnu svrhu kojom se vode u rješavanju svakodnevnih obveza na radnom mjestu. Dakle, ona poduzeća kojima temeljne strateške odrednice, poglavito misija, nisu samo crno slovo na bijelom papiru već i nit vodilja u daljnjem poslovanju koju svi dioničari svojevolumeno slijede.

Prilikom odabira adekvatnog uzorka poduzeća, postavljeni su određeni kriteriji koje je pojedino poduzeće moralo zadovoljiti kako bi se moglo svrstati u analizirani uzorak. Izabrani kriteriji u ovom istraživanju bili su: veličina, geografski položaj i udio vlasništva poduzeća. S obzirom na veličinu, u uzorak spadaju poduzeća koja ulaze u kategoriju mikro, mala ili srednje velika poduzeća. Poduzeće je obavezno moralo biti locirano na području



sjeverozapadne Hrvatske budući da je samo taj dio Republike Hrvatske obuhvaćen uzorkom. Nadalje, u uzorak nisu ulazila ona poduzeća koja su dio velikih grupacija već ona koja su većinskim vlasničkim udjelom samostalna. Dodatni kriterij odnosio se na razinu usmjerenja poduzeća tehnološkom napretku i inovacijama sukladno djelatnosti koju obavlja kao i na orijentaciju na dodatna usavršavanja i edukacije zaposlenih osoba.

Kroz navedene kriterije i proučene strateške odrednice poduzeća, lako se može uočiti koja poduzeća njeguju uspostavljenu svrhu te kontinuirano slijede, iz svrhe, iznjedrenu misiju, ali i njeguju osobne potrebe zaposlenika kao i razinu njihove motiviranosti na radnom mjestu, a koja poduzeća im kontriraju u negativnom kontekstu. Sukladno navedenom, uzorak je sačinjavao 15 izabranih poduzeća, 5 poduzeća iz svake kategorije s obzirom na veličinu, koja su zadovoljavala sve obvezne kriterije. Glede dodatnih kriterija se iz uzorka istaknulo poduzeće b.t.c. d.o.o. kao brzorastuće poduzeće u proteklih nekoliko godina s aspiracijama prema pružanjem prilagodljivih i inovativnih rješenja za što lakše, efikasnije i efektivnije upravljanje poslovnim procesima (b.t.c. d.o.o., bez dat.)

Posljednji dio istraživačkog pothvata odnosio se na provođenje dubinskog intervjua u mjesecu kolovozu 2023. godine s direktorom poduzeća b.t.c. d.o.o., Ljubomirom Tomašićem, s kojim je stupljeno u kontakt službenim putem, odnosno putem njegove službene e-mail adrese. Intervju je proveden i s jednom zaposlenicom poduzeća kako bi se dobio što bolji uvid u poistovjećivanje osobnih misija zaposlenika s korporativnom misijom. Osim provedenih intervjua, u svrhe istraživačkog dijela rada, korišteno je gostovanje gospodina Tomašića u emisiji Povećalo u organizaciji Srce TV 2018. godine, a video je objavljen na službenoj web stranici poduzeća. Poduzeće b.t.c. d.o.o. nalazi se u kategoriji malih poduzeća te je smješteno na području Međimurske županije, točnije u Nedelišću.

Prvi set pitanja u sklopu dubinskog intervjua svakako je orijentiran na predstavljanje poduzeća i njegove djelatnosti kao i na hodogram svih poslovnih promjena kroz koje je isto prolazilo. Poduzeće je izvorno bilo registrirano kao obrt osnovan 1981. godine u Nedelišću koji se bavio preradom plastike i metala, a 1987. godine razvija proizvodnju tehničkih olovaka. Nastavno na prethodno, gospodin Tomašić navodi da *„je jedino TOZ, kojeg danas skoro pa i nema, imao takav tip proizvodnje, no devedesetih godina 20. stoljeća obrt je izgubio svoje tržište kao i veći dio investicija uložениh u isto zbog oslobođenja uvoza i poplave jeftinih proizvoda iz Kine“*. Tim događajem nestala je svrha daljnjeg obavljanja djelatnosti, no gosp. Tomašić uočava novu potrebu tržišta kao i svrhu istog koju je potrebno implementirati.

Riječ je bila o trgovini, konkretno veleprodaji, uredske i bankarske opreme (Starčević, 2023) za koju gosp. Tomašić smatra da je riječ o periodu koji je donio određene dobrobiti, no

trgovina nije bila dovoljan izazov za njega u smislu poduzetništva i svrhovitosti poduzeća. Neovisno o tome, gosp. Tomašić od početka građenja svoje karijere nije skrenuo s puta definirane misije tvrtke koja glasi :

*Naša je misija rast, bilo da je riječ o rastu naših strateških djelatnosti, širenju tržišta ili povećanju produktivnosti unutar tvrtke. Simultano i neprekidno jačamo naš R&D odjel, uključujući najnovije tehnologije kako bi naše poslovanje uvijek bilo u korak s vremenom i brzim promjenama. (b.t.c. d.o.o., bez dat.)*

Nastavno na navedenu misiju poduzeća b.t.c. d.o.o., ono je dodatno ojačalo funkciju misije 2006. godine kada je uveden uređaj za sortiranje novčanica i kovanica u prodajni program što predstavlja pravi razvoj poduzeća u smislu definirane misije.

Djelokrug poduzeća, kako navodi gosp. Tomašić, je ubrzo bio ojačan razvojem aplikacija i softvera za nadziranje ulaza i izlaza gotovine u financijskim institucijama u svrhu boljeg položaja poduzeća na tržištu kao i što veće konkurentske prednosti. Spomenuta aplikativna i softverska rješenja za gosp. Tomašića predstavljaju najveću prekretnicu u poslovanju tvrtke b.t.c. Dodatnim proizvodima i uslugama, poduzeće b.t.c. sve više stremi ispunjavanju svoje svrhe koja predstavlja i osobnu misiju gosp. Tomašića, a ista glasi:

*Razumijevanje specifičnih izazova svakog klijenta omogućava nam da stvaramo rješenja prilagođena njihovim potrebama. Poboljšanje efikasnosti poslovanja i automatizacija gotovinskih procesa u maloprodaji, financijskom sektoru i CIT kompanijama naše su specijalnosti čije pokriće je dugogodišnje iskustvo i znanje stručnjaka.*

Na pitanje kojim poslovima je tvrtka danas usmjerena gosp. Tomašić odgovara da se „bavi razvojem i implementacijom poslovnih rješenja na području ispisa, upravljanja dokumentacijom, obrade gotovine te razvojem i implementacijom poslovno informacijskih sustava (ERP)“, a osim ranije spomenutih brojnih poslovnih i organizacijskih promjena „tvrtka je u trajnom procesu organizacijskih i tehnoloških promjena, a sve prema zahtjevima i potrebama njenih klijenata i šireg tržišta. Poslovne promjene mogle bi se definirati u tri faze. Prva je prodaja i održavanje uredske i bankarske opreme, druga je objedinjenje iste u jedinstvenu uslugu najma te treća razvoj i implementacija poslovnih rješenja.“

Drugi set pitanja u sklopu intervjua odnosio se na razinu implementacije modela upravljanja pomoću misija u poslovanje poduzeća. Poduzeće b.t.c. d.o.o nije implementiralo model upravljanja pomoću misija, no jasno se mogu uočiti pojedini elementi upravljanja pomoću više misija utjelovljeni u isto. Nadalje, gosp. Tomašić jasno je naznačio da je upoznat s promatranim modelom kao i njegovi zaposlenici. Prvi element svakako je jasno definirana korporativna misija nikla iz svrhe poduzeća te zaposlenici koji mogu poistovjetiti osobnu svrhu s organizacijskom svrhom. Korporativna misija je, sukladno riječima gosp.

Tomašića, implementirana kroz nekoliko procesa. U centar aktivnosti poduzeća je stavljena briga o potrebama klijenata kroz stalni razvoj poslovanja kao i briga o zaposlenicima kroz kontinuiranu edukaciju i razumijevanje.

Drugi element je strateško planiranje koje je vrlo važan svrsishodni alat svake organizacije pa tako i poduzeća b.t.c. d.o.o. Ono neprekidno razvija strateške djelatnosti za što uspješnije poslovne rezultate kao i produktivnosti svih odjela unutar poduzeća za što kvalitetnije performanse. Velika se pozornost posvećuje odjelu za istraživanje i razvoj (R&D odjel) te razvitku najnovijih tehnologija što ukazuje na treći element modela upravljanja pomoću misija, a to su postavljeni ciljevi koji su u sukladnosti sa svrhom. Gosp. Tomašić ističe da je upravljanje pomoću korporativne misije dio svakodnevnih aktivnosti poduzeća i alat koji omogućava određene strateške i operativne prednosti u odnosu na trenutnu i buduću konkurenciju.

Treći set pitanja je bio fokusiran na utjecaj upravljanja poslovanjem pomoću misija odnosno utjecaj upravljanja pomoću korporativne misije u slučaju istraženog poduzeća. Jedna od zaposlenica poduzeća tvrdi da osim korporativne misije postoje i osobne misije svakog pojedinog zaposlenika koje su dakako čvrsto povezane uz misiju vodilju poduzeća. Svaka od osobnih misija usmjerena je na klijenta i na zadovoljavanje njegovih potreba i želja što je u suglasnosti s korporativnom misijom koju zaposlenici rado slijede i njeguju.

Gosp. Tomašić na pitanje koja je važnost misije i gdje leži njezin utjecaj na rješavanje potencijalnih problema i prepreka odgovara da „Ako poduzeće želi postići prednost u odnosu na svoje konkurente treba brzo djelovati što ima za posljedicu konstantne promjene u poslovanju te ujedno stvara otpor zaposlenika prema tim promjenama. Jasnom misijom taj otpor se lakše savladava.“ Također navodi da „Primjenom svih načela misije stvaraju se čvrsti temelji za stabilan razvoj tvrtke koji rezultira zadovoljnim klijentima i zaposlenicima te omogućuje ostvarivanje dugoročnih ciljeva.“

„Vrijednosti tvrtke su jedan od alata za upravljanje zaposlenicima i cjelokupnim poslovanjem. Stoga je razina usklađenosti vrijednosti tvrtke i osobnih vrijednosti zaposlenika od velike važnosti u svakodnevnom poslovanju te se odražava na razinu odanosti zaposlenika samoj tvrtci. Naša organizacija omogućuje brzo djelovanje u donošenju ključnih odluka u kojoj zaposlenici preuzimaju osobnu odgovornost i rizik. Organizacija je pojednostavljena na način da je fokusirana na najvažnije prioritete koji donose i najveće vrijednosti. Efikasno planiranje i analiziranje procesa u svrhu brze relokacije resursa i jačanja konkurentnosti.“ mišljenje je gosp. Tomašića glede važnosti povezivanja organizacijskih vrijednosti poduzeća s osobnim vrijednostima zaposlenika kao još jedan element promatranog modela u sklopu četvrtog seta pitanja.

## **7.2. Elementi upravljanja pomoću misija u izabranim srednjim poduzećima**

Nakon detaljno analizirane situacije u izabranom malom poduzeću s obzirom na promatrani model upravljanja u ovom radu, u ovom potpoglavlju se pažnja usmjerava na srednja poduzeća kao treću promatranu kategoriju s obzirom na veličinu. Mikro poduzeća u ovom istraživačkom dijelu rada nisu analizirana zbog manjka javno dostupnih podataka i informacija kao i nepostojećih ili vrlo šturih web stranica istih. U uzorak srednjih poduzeća, promatranih u svrhe ovoga rada, je ulazilo 50 poduzeća koje je poslovni tjednik Lider istaknuo u svom posebnom prilogu objavljenom 21. listopada 2022. godine. U spomenutom prilogu je istaknuto 50 poduzeća izuzetih iz mase po tri osnovna kriterija. Broj zaposlenih nije mogao biti manji od 51 ni veći od 250 zaposlenih osoba, prihod poduzeća trebao je biti manji ili jednak 375 mil. HRK dok aktiva nije smjela prijeći 325 mil. HRK (Lider, 2022).

Od svih izabranih poduzeća, za potrebe ovog rada, se istaknulo 10 istih od konačnih 50. Dodatni kriteriji koji su bili provedeni su se doticali pitanja je li riječ o domaćem vlasništvu, posluje li poduzeće na teritoriju sjeverozapadne Hrvatske što je područje ispitivanja ovog rada te ulaže li poduzeće resurse u tehnološki i inovacijski rast i razvoj kao i izobrazbu i usavršavanje zaposlenika. Posljednji kriterij bio je vezan uz postojanje web stranice poduzeća s jasno istaknutim pojedinim elementima modela upravljanja pomoću više misija. U nastavku potpoglavlja će se navesti o kojim je konkretnim poduzećima riječ te koji su specifični elementi modela upravljanja pomoću misija prepoznati u njihovom radu. Naglasak se stavlja na korištenu kvalitativnu metodu istraživanja, studiju slučaja, na odabranim poduzećima uz pomoć dostupnih web stranica istih kao i ostalih javno dostupnih dokumenata.

Riječ je o sljedećim poduzećima: Specijalna bolnica Radiochirurgija Zagreb, DOK - ING d.o.o., CROZ d.o.o., CS COMPUTER SYSTEMS d.o.o., Agroproteinka d.d., Centrometal d.o.o., Klinika Magdalena, INETEC – Institut za nuklearnu tehnologiju d.o.o., Wing 77 d.o.o. i Komet d.o.o. Navedena poduzeća locirana su na području koje se istražuje u ovom radu, području sjeverozapadne Hrvatske. Također, nisu u stranom vlasništvu budući da istraživački dio rada prati samo domaće poduzetnike i njihov način razmišljanja kao i njihov utjecaj na poduzeće kojim rukovode te generalno hrvatsko gospodarstvo glede promatranog modela upravljanja pomoću misija. U ovom potpoglavlju neće se provoditi dubinski intervjui s direktorima spomenutih poduzeća već će se, kao što je bilo navedeno ranije, analizirati njihovi javno dostupni podaci i informacije s obzirom na uočene elemente modela koji je proučavan u radu.

Važno je naglasiti da spomenuta, ujedno i proučavana poduzeća, nisu implementirala model upravljanja pomoću više misija u svoje poslovanje, no upravo zbog njihovih uspješnih rezultata su svrstana na Liderovu ljestvicu sastavljenu od 50 najboljih poduzeća na teritoriju Republike Hrvatske. Polazilo se od pretpostavke da uspješna poduzeća s određenim aspiracijama prema budućnosti zasigurno moraju njegovati određene elemente modela višemisijskog upravljanja poduzećem. Određeni elementi prepoznati su u svim promatranim srednje velikim poduzećima te su analizirani u nastavku ovog teksta. Potrebno je usmjeriti čitatelja na ranije navedenu činjenicu, a to je korištena metoda istraživanja u ovom potpoglavlju. Budući da su analizirani pojedinačni slučajevi poduzeća između kojih su vidljivi jedni te isti uzorci pojedinih elemenata proučavanog modela, i dalje je riječ o pukim zaključcima na temelju javno dostupnih informacija koji daljnjim detaljnijim istraživanjima mogu biti potvrđeniji i specifičniji.

Osim web stranica kao i ostalih službenih web mjesta poduzeća, u ovom dijelu rada je korišten i Registar godišnjih financijskih izvještaja u svrhu pregleda financijskih izvještaja poduzeća. Prvi prepoznati element svakako je strateško planiranje. Strategija okuplja glavne definirane ciljeve kao i pravila te potrebne korake kako bi se ista u potpunosti implementirala u poslovanje poduzeća. Na web stranicama svih poduzeća jasno su navedeni ciljevi ili barem put kojim poduzeće planira poslovati u daljnjoj budućnosti. Navedeno je spomenuto u kratkim crtama, no vrlo svrhovito, a svrha svakako je bitan element modela upravljanja pomoću više misija. Svrhovito planiranje je prvi bitan korak u okviru strateškog planiranja jer bez adekvatne svrhe nema ni kvalitetnog ispunjavanja željenih ciljeva.

Drugi element je djelomično već opisan u ranijem odlomku, no orijentira se na svrsishodno raspoređivanje ciljeva na način koji će podupirati uspostavljenju svrhu, a, samim time, i iz svrhe pronikle misije. Govoreći o misijama u kontekstu množine pretpostavlja se da u tim poduzećima, osim glavne korporativne misije, postoje i osobne misije zaposlenika. Nastavno na spomenuto, treći element je briga o zaposlenim osobama te razvoj njihovih kompetencija na radnom mjestu što i podupire ranije postavljenu pretpostavku o osobnim misijama. Svako od navedenih poduzeća na svojim web lokacijama ima istaknutu tvrdnju koja se odnosi na zaposlenike, bilo da je riječ o njihovoj kontinuiranoj edukaciji i usavršavanjima ili njihovom osobnom zadovoljstvu i ispunjenju traženih potreba.

U zdravoj i motivirajućoj radnoj okolini koja cijeni i poštuje svaku individualnu osobu i njezin doprinos poslovanju, svakako se može očekivati i povratna informacija zadovoljne zaposlene osobe u vidu poistovjećivanja osobne s organizacijskom misijom te što kvalitetnijeg odrađivanja radnih zadataka. Četvrti uočeni element bio bi jasno definirane strateške odrednice razumljive svakom pojedinom posjetiocu web mjesta poduzeća, pritom misleći na viziju, misiju i ciljeve odnosno vrijednosti poduzeća. Strateške odrednice bazni su

element promatranog modela, a bez njih ne postoji ni ranije spomenuto svrsishodno poslovanje. Zadnji uočeni element je aspiracija poduzeća tehnološkom i inovativnom razvoju neovisno o djelatnosti kojom se isto bavi. Zašto je taj element ključan u modelu upravljanja pomoću više misija? Razlog leži u potrebi poduzeća da iz godine u godinu gradi svoj kredibilitet te stremi rastu i razvoju što učinkovitijeg poslovanja. Također, poduzeća koja su prilagodljiva, spremna pružiti odgovor na postavljene izazove i prepreke te unapređuju svoju paletu proizvoda i usluga sukladno potrebama tržišta, dakako su spremna izmijeniti model svog starog načina poslovanja i prilagoditi se zahtjevima novijeg doba u svrhu što jednostavnijeg, no svrhovitijeg poslovanja.

## 8. Zaključak

Tematsko područje rada orijentirano je na model upravljanja pomoću misija u malim i srednjim poduzećima, no u sadržaju istog dio pažnje posvećen je i mikro poduzećima kao vrlo važnoj kategoriji gospodarstva Republike Hrvatske. Upravljanje pomoću misija pokazalo je svoj zamah u brojnim zemljama, no ovaj rad usmjeren je na hrvatsko gospodarstvo te na poznavanje i prihvaćenost tzv. novog modela menadžmenta koji se koristi u poslovanju. U organizacijama unutar Republike Hrvatske su dobro poznata tri unutarnja čimbenika koja većina istih unaprijed definira kako bi poslovni procesi tekli nesmetano i kontinuirano, a to su vizija, misija i ciljevi.

U teorijskom dijelu rada sažeto su prikazane sve tri veličine poduzeća koje su u ovom radu promatrane – mikro, mala i srednje velika poduzeća. Prikazani su kvantitativni podaci glede broja zaposlenih osoba, ostvarenog prihoda te izvoza u reprezentativnoj 2019. godini za koju su zadnje dostupni podaci glede spomenutih ekonomskih kriterija. Za period od 2015. do 2019. godine je prikazana i struktura poduzeća bazirana na sektoru malih i srednjih poduzeća uključujući i mikro poduzeća. Najzastupljenija su mikro poduzeća kojih je najviše registrirano, a ujedno im je trend rasta najviši te je izražen u postotnom iznosu. Nadalje, mikro poduzeća, iako nemaju najveći ostvareni ukupni prihod i izvoz, pokazuju najveću postotnu promjenu iz godine u godinu što nam samo dokazuje njihovu fleksibilnost i prilagodljivost promjenama.

Mikro, mala i srednja poduzeća jačaju poduzetnički duh hrvatskog gospodarstva te utječu na održivi razvoj zemlje te poticanje pozitivne poslovne klime kao i na otvaranje brojnih radnih mjesta. Također, MMSP spretno prihvaćaju nova inovativna rješenja te tragaju za novima kao i za odgovarajućim poslovnim modelom čija implementacija će uvelike poduprijeti poslovne procese u sklopu organizacije. Velika poduzeća uglavnom su fokusirana na ustaljene metode rada čiji pobornici svakako nisu poduzeća promatrana u svrhe ovoga rada. Ona su usredotočena na alate koji će ne samo menadžmentu poduzeća već i svim dionicima istog olakšati svakodnevne radne zadatke, ali i ostvarivanje unaprijed definirane svrhe poduzeća koja se nazire u misiji kao vrlo važnom alatu bilo koje organizacije.

Kao što je ranije navedeno, viziju, misiju i ciljeve uočavaju i koriste brojna poduzeća u Hrvatskoj, no mali udio istih je upoznat s konceptom vođenja poslovanja pomoću misija što je dokazalo istraživanje opisano u ovom radu budući da, osim 15 promatranih poduzeća koja su ulazila u uzorak, stupljeno je u kontakt s manjim brojem velikih poduzeća kao i malih i srednjih poduzeća izvan zadane sjeverozapadne Hrvatske. Cilj ovog dodatnog istraživanja koje nije dio rada je bio istražiti je li ovaj model prisutniji kod velikih poduzeća ili drugih

poduzeća na različitim područjima Hrvatske, no rezultati su pokazali upravo suprotno. Može se zaključiti da, neovisno o tome što model upravljanja pomoću misija nosi sa sobom brojne prednosti kao što je i naveo gospodin Tomašić u dubinskom intervjuu, i dalje je veliki broj poduzeća neinformiran, a samim time i nedovoljno educiran da uloži svoje vrijeme i trud u ovaj model upravljanja. Također, postoji vrlo mali broj sekundarnih izvora na hrvatskom jeziku glede ove tematike što dovodi do zaključka da model upravljanja pomoću misija prodire u obrazovni i gospodarski sustav Republike Hrvatske, no tromo i bez značajnijih rezultata.



## Popis literature

1. b.t.c. d.o.o. (bez dat.) *O nama*. Preuzeto 25. kolovoza 2023. s <https://btc.hr/hr/uprava/>
2. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
3. Cardona, P., i Rey, C. (2022). *Management by Missions*. Španjolska: Palgrave Macmillan.
4. Celjak, D., Dorotić Malič, I., Matijević, M., Poljak, Lj., Posavec, K., i Turk, I. (2020). *Istraživački podaci - što s njima? : Priručnik o upravljanju istraživačkim podacima*. Preuzeto 28. kolovoza 2023. s <https://50.srce.hr/assets/pdf/istrazivacki-podaci-prirucnik.pdf>
5. Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva [CEPOR] (2020). *Izješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2020*. Preuzeto 19. srpnja 2023. s <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izjesce-2020-HR-web.pdf>
6. Financijska agencija [FINA] (2020). *Rezultati poslovanja poduzetnika RH u 2019. godini*. Preuzeto 19. srpnja 2023. s <https://www.fina.hr/-/rezultati-poslovanja-poduzetnika-rh-u-2019.-godini>
7. Frankl, V. E. (1959). *Man's Search for Meaning*. Boston, MA: Beacon Press.
8. Hatten, T. S. (2012). *Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond* (5. izd.). Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
9. Investment Masters Class (2023). *Three Very Short Stories - Mission and Purpose*. Preuzeto 23. srpnja 2023. s <http://mastersinvest.com/newblog/2023/3/6/three-short-stories-mission-and-purpose>
10. Izvoz. (bez dat.). U *Leksikografski zavod Miroslav Krleža*. Preuzeto 19. srpnja 2023. s <https://enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=28396>
11. Litvan, G. (2022). SME – malo i srednje poduzetništvo. *Lider – poslovni tjednik*, br. 890, 60-66.
12. Malbašić, I., Posarić, N., i Gregurec, I. (2019). *The Role of the In-Depth Interview in the Implementation of the Management by Missions (MBM) Model*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.
13. Malbašić, I., Rey, C., i Posarić, N. (2018). Congruence Between Personal and Organizational Mission: The Role of Balanced Organizational Values. *Ekonomski misao i praksa*, br. 2., 545-563.
14. Misija. (bez dat.). U *Hrvatski jezični portal [HJP]*. Preuzeto 23. srpnja 2023. s [https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=e1InXhA%3D](https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=e1InXhA%3D)
15. O'Gorman, C., i Doran, R. (1999). Mission statements in small and medium-sized businesses. *Journal of Small Business Management*, br. 37, 59-66.

16. Pinem, R. J. (2020). *Management of Micro, Small and Medium Enterprises*. Bengulu: El - Markazi.
17. Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
18. Rey, C., Bastons, M., i Sotok, P. (2019). *Purpose-driven Organizations: Management Ideas for a Better World*. Španjolska: Palgrave Macmillan.
19. Rey, C., Chinchilla, N., i Pitta, N. (2017). Objectives Are Smart, Missions Are Wise. *IESE insight*, 47-48.
20. Rutledge, P., i Hogg, J. L. (2020). In-Depth Interviews. *Research Gate*, 2-5.
21. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., i Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
22. Sikavica, P., i Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
23. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
24. Starčević, V. (2023). *Ljubomir Tomašić (b.t.c.): Obiteljska tvrtka iz Nedelišća izrasla je u regionalnog lidera*. Preuzeto 28. kolovoza 2023. s <https://lidermedia.hr/biznis-i-politika/ljubomir-tomasic-b-t-c-obiteljska-tvrtka-iz-nedelisca-izrasla-je-u-regionalnog-lidera-151419>
25. Steve, B. (2018). *The Difference Between Innovators and Entrepreneurs* [Blog post]. Preuzeto 22. srpnja 2023. s <https://steveblank.com/2018/04/03/the-difference-between-innovators-and-entrepreneurs/>
26. Sučić, G. (2022) *Obrazovni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga.
27. Thinkers50 (bez dat.) *Steve Blank*. Preuzeto 22. srpnja 2023. s <https://thinkers50.com/biographies/steve-blank/>
28. Zakon o računovodstvu NN 78/15 (NN 82/23). Preuzeto 10. srpnja 2023. s <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu>

## Popis slika

Slika 1: Udio ukupne zaposlenosti u 2019. godini.....	11
Slika 2: Udio ukupno ostvarenog prihoda u 2019. godini .....	12
Slika 3: Udio ukupno ostvarenog izvoza u 2019. godini .....	12
Slika 4: Ashridgeov model misije .....	18
Slika 5: Trodimenzionalni model svrhe .....	20
Slika 6: Hijerarhijski prikaz definiranih misija unutar organizacije.....	22

## Popis tablica

Tablica 1: Prikaz kriterija za definiranje mikro poduzeća.....	4
Tablica 2: Prikaz kriterija za definiranje malih poduzeća.....	4
Tablica 3: Prikaz kriterija za definiranje srednjih poduzeća.....	5
Tablica 4: Struktura mikro, malih i srednjih poduzeća 2015. - 2019. ....	6
Tablica 5: Udio zaposlenosti s obzirom na veličinu poduzeća u 2018. i 2019. godini.....	7
Tablica 6: Udio ukupnih prihoda s obzirom na veličinu poduzeća u 2018. i 2019. godini .....	8
Tablica 7: Udio ukupnog izvoza s obzirom na veličinu poduzeća u 2018. i 2019. godini.....	9