

# Upravljanje pomoću misija kao novi model menadžmenta

---

**Bednjanec, Lidija**

**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:211:901385>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerađivanja 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-23**



*Repository / Repozitorij:*

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



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**VARAŽDIN**

**Lidija Bednjanec**

**UPRAVLJANJE POMOĆU MISIJA KAO**  
**NOVI MODEL MENADŽMENTA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2023.**

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

**Lidija Bednjanec**

**Matični broj: 0016151652 8**

**Studij: Ekonomika poduzetništva**

**UPRAVLJANJE POMOĆU MISIJA KAO NOVI MODEL**  
**MENADŽMENTA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor:**

**-Izv. prof. dr. sc. Ivan Malbašić**

**Varaždin, rujan 2023.**

*Lidija Bednjanec*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio 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

U suvremenom poslovnom svijetu, upravljanje pomoću misija postaje sve značajniji model menadžmenta. Ovaj rad istražuje kako ovaj inovativni pristup utječe na svakodnevno poslovanje te kako se uspješno implementira u poslovnu praksu. Fokusirajući se na misiju kao središnji element, ovaj model menadžmenta donosi brojne koristi organizacijama u ostvarivanju svojih ciljeva i svrhe. Teorijski okvir rada analizira koncept upravljanja pomoću misija i njegove ključne komponente. Misija postaje glavni smjer organizacije koji usmjerava sve aktivnosti prema zajedničkom cilju. Kroz teorijski pregled, razjašnjavaju se mehanizmi kako ovakav pristup može poboljšati implementaciju organizacijskih vrijednosti, potaknuti angažman zaposlenika i inovacije. Primjena teorije kroz studiju slučaja Lavazza Grupe pruža stvarni uvid u uspješnost ovog modela. Analizom Lavazza Grupe, prikazano je kako dobro implementirana misija može biti pokretačka snaga usmjerenja organizacije prema postavljenim ciljevima. Kroz njezinu misijski vođenu strategiju, Lavazza ostvaruje kontinuirani napredak ne samo u poslovnim rezultatima, već i u društvenoj koristi koju donosi. Zaključno, ovaj rad potvrđuje da upravljanje pomoću misija donosi značajne prednosti organizacijama. Snažna misija postavlja temelj za oblikovanje pozitivne organizacijske kulture, motivira zaposlenike te potiče kreativnost i inovacije. Kroz integraciju teorije i stvarnog primjera, rad daje dublje razumijevanje kako dobro vođena misija može transformirati organizaciju, usmjeravajući je prema postizanju izvanrednih rezultata. U današnjem poslovnom okruženju koje zahtijeva prilagodbu, inovacije i društvenu odgovornost, upravljanje pomoću misija postaje neizostavan alat za organizacije koje teže uspjehu. Ovaj rad potiče daljnje istraživanje i primjenu ovog modela menadžmenta kako bi se ostvarili dugoročni pozitivni učinci na organizacije i društvo u cjelini.

**Ključne riječi:** misija, vrijednosti, svrha, menadžment, upravljanje, društvo, ciljevi

## SADRŽAJ

1. Uvod .....	1
2. Organizacijska svrha i njezin utjecaj na poslovanje .....	2
2.1. Svrhovite organizacije i suvremena poslovna praksa .....	2
2.2. Formiranje vizije i misije poduzeća .....	4
2.2.1. Vizija i njezina uloga .....	4
2.2.2. Misija .....	4
2.3. Usklađenost vizije i misije poduzeća s organizacijskim vrijednostima .....	6
3. Misija organizacije kao temelj novog modela menadžmenta .....	8
3.1. Nastanak upravljanja pomoću misija kao novog modela menadžmenta .....	8
3.2. Specifičnosti upravljanja pomoću misija kao novog modela menadžmenta .....	8
3.3. Uobičajeni postupak implementacije upravljanja pomoću misija .....	9
3.4. Uloga menadžera u implementaciji misije u svakodnevno poslovanje .....	11
4. Lavazza Grupa kao primjer upravljanja pomoću misija .....	13
4.1. Vrijednosti i ciljevi kompanija Lavazza Grupe .....	13
4.2. Proces implementacije upravljanja pomoću misija u Lavazza Grupu .....	14
4.3. Utjecaj upravljanja pomoću misija na uspješnost Lavazza Grupe .....	18
5. Zaključak .....	21
Popis literature .....	22
Popis slika: .....	24

# 1. Uvod

Upravljanje pomoću misija predstavlja novi pristup vođenju organizacija koji stavlja naglasak na misiju i svrhu organizacije kao glavne točke odlučivanja i djelovanja. Također, ovaj model upravljanja temelji se na vrijednostima organizacije, njihovom utjecaju na društvo te se fokusira na zajednički cilj. U posljednjim desetljećima, promjene u tehnologiji, globalnoj konkurenciji i dinamičnom okruženju dovele su do potrebe za inovativnim pristupima u vođenju organizacija. Jedan od tih inovativnih modela koji sve više privlači pažnju stručnjaka je upravljanje pomoću misija.

U ovom završnom radu istražuje se koncept upravljanja pomoću misija kao nov model menadžmenta i analizira se njegova primjena u suvremenom poslovnom okruženju. Također, analiziraju se prednosti i izazovi uvođenja upravljanja pomoću misija te razmatra primjer organizacije koja je uspješno implementirala ovaj model. Cilj ovog istraživanja je pružiti uvid u novi pristup upravljanja koji može donijeti brojne prednosti organizacijama. Kroz analizu prikladne literature, studiju slučaja i primjer iz prakse, istražuje se kako upravljanje pomoću misija može utjecati na organizaciju.

Na primjeru Lavazza Grupe, prikazano je kako bi poduzeća trebala provoditi menadžment pomoću misija. Također, prikazani su izazovi s kojima se Grupa trebala suočiti. Kroz detaljnu analizu njihove misijski vođene strategije, otkrivamo kako je Lavazza postigla dosljedan napredak ne samo u poslovnim rezultatima, već i u stvaranju društvene koristi. Kao takva, ova Grupa primjer je dobro provedenog misijskog menadžmenta te nameće neke zaključke.

Kroz detaljnu analizu veze teorije i primjera iz prakse, ovaj rad će dodatno istražiti kako dobro vođena misija može transformirati organizaciju, vođenu postizanjem izvanrednih rezultata. Naglasak će biti na oblikovanju pozitivne organizacijske kulture, poticanju kreativnosti i inovacija te motivaciji zaposlenika. Prikazat će misiju kao srž moderne organizacije. Očekuje se da će rad potaknuti daljnja istraživanja i implementaciju ovog modela, stvarajući dugoročno pozitivne učinke na organizacije i društvo u cjelini.

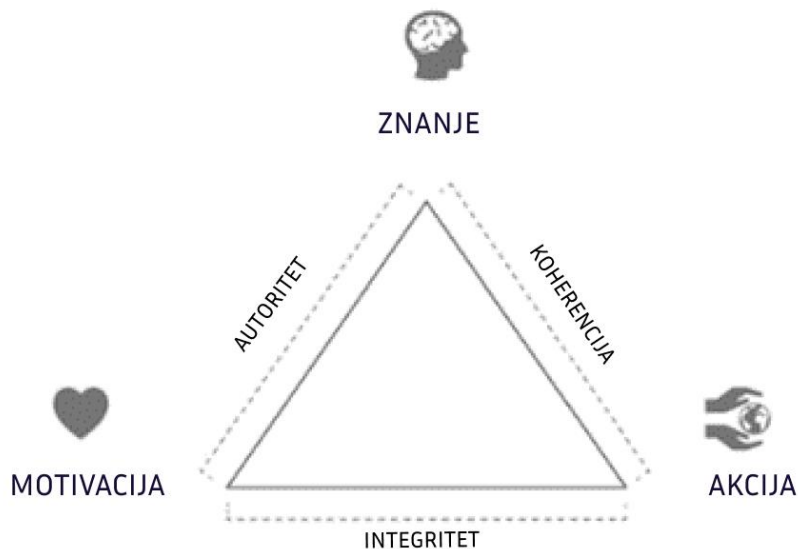
## **2. Organizacijska svrha i njezin utjecaj na poslovanje**

### **2.1. Svrhovite organizacije i suvremena poslovna praksa**

Rey i Cardona (2009) smatraju da je svrha ključni element koji čini organizaciju stvarnom i autentičnom te da biti zaposlen u nekoj organizaciji ne znači automatski biti njen istinski član. S njima se slažu i De Nalda i sur. (2022) koji govore da je snaga svrhe u njezinoj sposobnosti povezivanja ljudi putem zajedničkog uvjerenja o identitetu, značenju i misiji organizacije te da svrha nadahnjuje ljude pokazujući prioritete organizacije. To znači da time što postanemo zaposlenikom neke organizacije ne znači nužno da shvaćamo njezinu svrhu.

Istinsko članstvo u organizaciji zahtijeva dijeljenje zajedničke svrhe s ostatkom tima, bez obzira na osobne motive koji su nas doveli do tog radnog mjesta (Rey i Cardona, 2009). Osjećaj svrhe postoji samo kada ljudi prihvate svrhu kao svoju i djeluju u skladu s njom (Rey i Cardona, 2009). Dakle, zaključujemo da kako bismo posve spoznali svrhu organizacije moramo biti spremni ponekad mijenjati neka svoja razmišljanja kako bismo se prilagodili svrsi organizacije i zajedno s ostalim zaposlenicima djelovali s istim ciljevima. S druge strane, De Nalda i sur. (2022) govore da zajedničko uvjerenje u identitet, značenje i misiju proizlazi iz autentične, koherentne i integritetne svrhe. Kako bi bila autentična, svrha mora izražavati ono što ljudi u organizaciji osjećaju kao važno (De Nalda i sur. 2022). Vidimo da se njihova mišljenja djelomično poklapaju jer De Nalda i sur. (2022) naglašavaju da zaposlenici ipak trebaju i sami osjećati svrhu kao ono što je i njima važno te će na taj način postati važno i za organizaciju. Svrha je takva da je zaposlenici mogu razumjeti, poistovjetiti se s njom i pridonijeti joj (De Nalda i sur. 2022). Na idućoj slici prikazane su dimenzije svrhe:





*Slika 1 Dimenzije svrhe (Izvor: Cardona i Rey, 2009)*

Na slici se prikazuju tri ključne dimenzije: znanje (izraženo formalno), motivacija (unutarnje osjećanje svrhe koje ljudi prihvaćaju i žele) te akcija (praktično ostvarivanje svrhe kroz svakodnevne aktivnosti). Ove dimenzije međusobno djeluju stvarajući uvjete koji razdvajaju običnu izjavu svrhe od dubljeg osjećaja svrhe: skladnost, autentičnost i integritet (Rey i Cardona, 2009). Važno je napomenuti da se ove tri karakteristike međusobno pojačavaju, te ako jedna od njih oslabi, osjećaj svrhe gubi na snazi (Rey i Cardona, 2009).

Iako je važno da menadžeri prvi budu svjesni zajedničke svrhe i pokazuju uzorno ponašanje, snaga svrhe organizacije na kraju ovisi o tome kako se ona provodi u svim razinama organizacije, bez obzira na ulogu ili poziciju pojedinca te nije predodređena samo za vrhovni menadžment (Rey i Cardona, 2009). Ovime logično zaključujemo da bi svi zaposlenici u poduzeću trebali osjećati njezinu svrhu i djelovati u skladu s njom.

## **2.2. Formiranje vizije i misije poduzeća**

### **2.2.1. Vizija i njezina uloga**

Škrtić i Mikić (2011.) smatraju da se vizija temelji na internim i eksternim odnosima organizacije te odražava svrhu i ciljeve poduzeća, postavljajući temelje za razvoj strategija te zajedno s organizacijskom kulturom igra ključnu ulogu u upravljanju poduzećem. Iz ovog zaključujemo da je bitno da su vizija i svrha organizacije povezane. Iako se određuju na početku odnosno pri osnivanju, uvijek su važne za poslovanje te će pozitivno pridonositi ako budu dobro usklađene. Organizacijska kultura ima snažan utjecaj na učinkovitost organizacije jer stvara pozitivan i prepoznatljiv imidž koji se odnosi na simbole i slogane koji postaju prepoznatljivi za određene tvrtke, kako na lokalnoj tako i na široj razini (Škrtić i Mikić, 2011). Svaka organizacija ima svoju specifičnu kulturu, oblikovanu prema svojim vrijednostima (Škrtić i Mikić, 2011).

Vizija mora biti prihvaćena od strane svih zaposlenika, od vrhovnog menadžmenta do nižih razina, te svih izvršitelja, mora biti jasno komunicirana i dostupna svima, a svi zaposlenici moraju živjeti tu viziju u svakodnevnom radu (Škrtić i Mikić, 2011). Ovdje je naglašeno da, poput svrhe, svi zaposlenici u organizaciji trebaju biti jasno upoznati sa njezinom vizijom kako bi se mogla zaista provoditi. Škrtić i Mikić (2011) također govore da vizija treba motivirati sve zaposlenike bez obzira na njihovu poziciju u organizacijskoj strukturi. To može biti posebno izazovno jer nije jednako zahtjevno motivirati primjerice radnika u proizvodnji i njegovog nadređenog. Oni se razlikuju po mnogim karakteristikama pa i po tome što očekuju od poslodavca i cijele organizacije. Škrtić i Mikić (2011) nadalje govore kako vizija treba sadržavati elemente inovativnosti i promjene, što je posebno važno kako bi se poduzeće istaknulo na tržištu.

### **2.2.2. Misija**

Misija predstavlja suštinsku svrhu organizacije te služi kao smjernica za identifikaciju ciljeva i planiranje aktivnosti (Blac i Sraples, 1984). Black i Sraples ističu važnost usklađivanja misije s ciljevima organizacije te sa strategijom koja će omogućiti ostvarenje postavljenih ciljeva te govore da definiranje poslovne misije omogućuje organizacijama da jasno prepoznaju svoje osnovne vrijednosti, konkurentske prednosti i diferencijaciju od drugih aktera na tržištu (Black i Sraples, 1984). Kako bi zaposlenici bili svakodnevno vođeni misijom organizacije, treba ih prvo na adekvatan način upoznati s onime što misija u pojedinoj organizaciji jest. Ako je primjerice misija neke organizacije da promiče povezanost među ljudima pomoću svojih proizvoda, onda bi menadžeri svakodnevno trebali raditi na odnosu zaposlenika i klijenata odnosno kupaca.

Cardona i Rey (2009) smatraju da misija ne može biti nametnuta jer je povezana s osobnim identitetom. Također, s njima se slažu Campbell i Yeung koji govore da nitko ne može obvezati organizaciju da ima svoju misiju te je ona sama određuje i procjenjuje njezin opseg i značenje (Campbell i Yeung, 1991; Cardona i Rey, 2009). Zaključujemo da misija stvarno ne može biti nametnuta, ipak osobe zaposlene u organizaciji trebaju prihvatiti njezinu misiju. To nam potvrđuju Malbašić i sur. (2018) koji govore da osoba čije osobne vrijednosti i misija nisu usklađene s vrijednostima i misijom organizacije predstavljat će teret za tu organizaciju te će prije ili kasnije, takva osoba napustiti organizaciju i to će rezultirati propuštanjem mnogih prilika i štetom za obje strane. Obzirom na to da su vrijednosti temelj naših osobnih misija i često se ne mijenjaju, organizacije moraju poduzeti sve što je u njihovoj moći kako bi zapošljavale ljude čije su vrijednosti usklađene s njihovima (Malbašić i sur., 2018). Važno je da organizacija definira izjave o misiji, koje su prikazane na idućoj slici:



Slika 2 Izjava o misiji ( Preuzeto sa: <https://www.yourdictionary.com/articles/mission-statement-examples>, 26.8.2023)

Slika prikazuje na koji se način definira izjava o misiji. Kako bi se definirala kvalitetna izjava o misiji, potrebno je da ona odgovara na nekoliko jednostavnih pitanja. Važno je znati na koga i što se ona odnosi te na koje područje. Također, potrebno je odrediti u kojem vremenskom periodu će se ispunjavati i na koji način. Zadnje, ali najvažnije, izjava o misiji mora odgovarati na pitanje „Zašto?“. Na taj način će unutar izjave o misiji biti sadržana svrha organizacije.

Nadalje, Black i Sraples (1984) određuju korake za definiranje poslovne misije, uključujući analizu okruženja, identifikaciju ciljnih skupina, razumijevanje tržišnih potreba i postavljanje

jasnih ciljeva. Također, definiranje poslovne misije ne bi trebalo biti samo formalnost, već duboko ukorijenjena vodilja za sve zaposlenike jer bi svi članovi organizacije trebali biti svjesni i u mogućnosti razumjeti misiju te se aktivno uključiti u njezino ostvarivanje (Black i Sraples, 1984). Ponovno zaključujemo da formiranje misije nije samo jedna od formalnih obveza poduzeća već predstavlja njegov razlog postojanja koji se spaja s ciljevima poduzeća te time utječe na cijelo njegovo postojanje. Kako bi postavljanje misija i vizija bile efikasne, one se moraju nadopunjavati, što pokazuje sljedeća slika:



Slika 3 Temelj organizacijske kulture ( Preuzeto sa: <https://www.poslovni-savjetnik.com/tagovi/misija>, 26.8.2023)

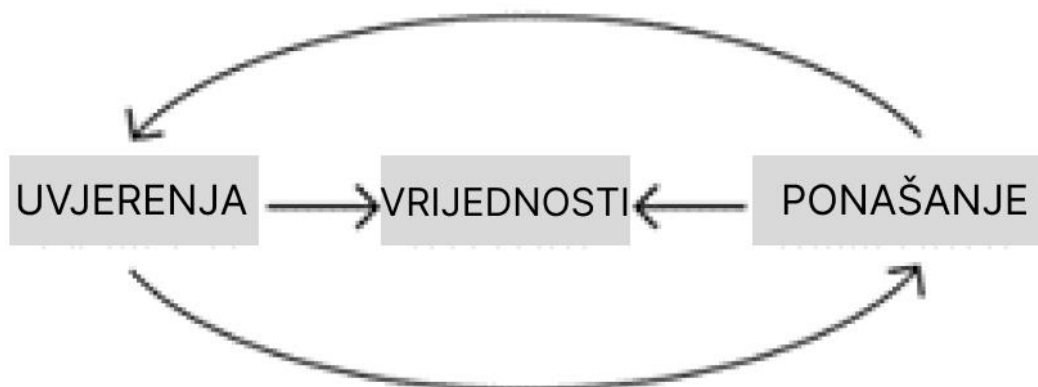
Na slici se ilustrira misija kao krajnji cilj poduzeća, dok je vizija put kojim se stiže do tog cilja. Vizija označava smjer kojim se poduzeće treba kretati kako bi ostvarilo svoju misiju. Jasno je da misija i vizija međusobno ovise te ne mogu postojati jedna bez druge. Stoga je bitno da se međusobno nadopunjuju i podržavaju kako bi poduzeće postiglo usklađenost i uspjeh.

## 2.3. Usklađenost vizije i misije poduzeća s organizacijskim vrijednostima

Campbell i Yeung (1991) smatraju da misija predstavlja emocionalnu predanost te da unatoč postojanju snažne misije u nekim organizacijama, još uvijek ima mnogo ljudi koji tu predanost ne osjećaju. Stoga je očito potrebno uskladiti misiju i viziju s organizacijskim vrijednostima. Budući da su vrijednosti organizacije rijetko jasno izražene, pojedinac ih percipira kroz standarde ponašanja tvrtke (Campbell i Yeung, 1991). Kako bi se to postiglo, De Nalda i sur. (2022) govore da nije dovoljno da samo vođe i menadžeri razumiju kako njihov rad pridonosi svrsi tvrtke, već svi zaposlenici trebaju imati priliku povezati svrhu organizacije sa svojim

osobnim vrijednostima. S time se slažu Campbell i Yeung (1991) koji vjeruju da se osjećaj misije javlja kada postoji usklađenost između vrijednosti organizacije i vrijednosti pojedinca.

Oni također naglašavaju problem povezivanja shvaćanja misije formalno i njezinoj emocionalnoj prednosti. Zbog toga Campbell i Young (1991) navode da nije rijetkost kako se menadžeri intelektualno usuglase, no to ne dovodi do emocionalne predanosti samoj misiji. Na idućoj slici prikazana je povezanost organizacijskih uvjerenja i vrijednosti sa ponašanjem zaposlenika:



*Slika 4 Podrijetlo vrijednosti (Izvor: Cardona i Rey, 2009)*

Slika prikazuje da ono što osoba smatra važnim predstavlja vrijednost za nju, a na sličan način, ono što se smatra vrijednim za ljude oko nas može postati vrijednost i za nas (Rey i Cardona, 2009). Možemo zaključiti da naša uvjerenja oblikuju naše percepcije, i obrnuto. Na primjer, ako menadžer vjeruje da je jedan od njegovih podređenih nesposoban, to će neizbježno utjecati na to kako taj menadžer doživljava tu osobu (Rey i Cardona, 2009).

Zaključuje se da pojedinac razvija emocionalnu predanost kada su njegove i organizacijske vrijednosti usklađene. Kako bi se postiglo spajanje misija s organizacijskim vrijednostima, De Nalda i sur. (2022) navode kako je korisno kad zaposlenici preuzmu individualnu odgovornost za ostvarenje svrhe organizacije koja im onda pruža smisao u svakodnevnom radu i povećava njihov angažman. Zaključujemo da zaposlenike na svim razinama treba poticati da zajedno usvajaju organizacijske vrijednosti te ih za njihovu primjenu treba nagrađivati. Potrebno je shvatiti usklađenost vrijednosti kao ključan element osjećaja misije, budući da se kroz vrijednosti pojedinci emotivno povezuju s organizacijom (Campbell i Yeung, 1991).

# **3. Misija organizacije kao temelj novog modela menadžmenta**

## **3.1. Nastanak upravljanja pomoću misija kao novog modela menadžmenta**

MBM (engl. Management by Mission) je suvremeni pristup upravljanju koji ima za cilj implementirati misiju poduzeća na svim razinama organizacije kako bi se povećala identifikacija zaposlenika s misijom i postigla veća organizacijska učinkovitost (Malbašić i sur., 2019). Također, Rey (2016) govori kako je za svaku osobu bitno da ima podršku i suradnju drugih kako bi oblikovala svoju misiju koja će biti usklađena s njezinom poslovnom funkcijom i ciljevima organizacije. Zaključujemo da se potreba za upravljanjem pomoću misija javlja jer ljudima više nije dovoljno da su na radnom mjestu „samo zaposlenici“, već počinju tragati za svojom svrhom u organizaciji. Samim time misiju nije dovoljno samo definirati, već i stalno provoditi te njome upravljati.

Začetci upravljanja pomoću misija vidljivi su 1999. godine, kako navode Johnson i Rundl (2006) kada dolazi do misijskog pokreta u Velikoj Britaniji, u Oxfordskom centru za proučavanje misija. Vidljivo je da su misije o kojima je ovdje riječ trebale biti povezane isključivo s kršćanskom misijom. Kasnije je stav preoblikovan te Johnson i Rundl navode kako je poslovanje pomoću misija holistička misijska strategija koja ima za cilj stvaranje radnih mjesta i bogatstva za lokalno stanovništvo te rješavanje drugih fizičkih, socijalnih i duhovnih potreba. Zaključuje se da je ovo razmišljanje blisko današnjem shvaćanju poslovnih misija te razlog njihovih postojanja. Ovo nam potvrđuje Esi (2013) s razmišljanjem da nam misija poslovne organizacije predstavlja sveobuhvatan okvir koji vrednuje globalni zakon ekonomske funkcije organizacije, služeći kao temeljna svrha aktivnosti koja stvara vrijednost za društvo i određuje put ka ostvarenju vizije.

## **3.2. Specifičnosti upravljanja pomoću misija kao novog modela menadžmenta**

Kao suvremena metoda menadžmenta, upravljanje pomoću misija sadrži brojne specifičnosti u odnosu na ostale tradicionalne metode. Pri definiranju misije, naglasak je na prepoznavanju potreba i zahtjeva koje organizacija želi zadovoljiti, te na odgovarajućim postupcima i metodama za njihovo ostvarenje, dok nam jasan i realističan prikaz misije omogućuje daljnje

postavljanje ciljeva i strategija (Esi, 2013). Ovo govori koliko je postavljanje misije važno jer ima utjecaj na postavljanje ciljeva i strategija koje su preduvjet za uspješno poslovanje. Prema Cardoni i Rey (2008), MBM želi pretvoriti misiju i vrijednosti poduzeća u živu stvarnost za sve članove organizacije te potaknuti njihovu predanost i identifikaciju s misijom. Ovdje je vidljiv izazov gdje zaposlenici osim svojih znanja i kompetencija, moraju biti i emocionalno predani organizaciji.

Još jedna od specifičnosti, kako navode Malbašić i sur. (2019), je da se upravljanje pomoću misija čini kao obećavajući pristup za rješavanje suvremenih poslovnih izazova i poboljšanje organizacijskog ponašanja s ciljem postizanja boljih rezultata. Zaključujemo kako se ovaj model upravo zato naziva suvremenim jer daje nadu za rješavanje suvremenih poslovnih problema koji zahtijevaju drugačiji pristup.

Esi (2013) ukazuje na problem dinamike ekonomskih struktura i povećane zahtjevnosti u upravljačkom području koji zahtijevaju periodično preispitivanje misije poslovne organizacije. Dakle, ponovo se nameće zaključak da misiju nije dovoljno samo definirati, već s vremenom i usavršavati te prilagođavati. Ostvarenje određene poslovne misije ovisi, prije svega, o stupnju postizanja strateških ciljeva (Esi, 2013). Također, navodi da možemo izmijeniti određene aspekte koji se odnose na sadržaj misije, sve dok misiji samoj dodijelimo pokazateljsku/funkcionalnu funkciju (Esi, 2013). To govori da nam misija treba biti putokaz kojim trebamo ići, no to ne znači da se neki njezini dijelovi ne moraju i neće reformulirati.

Sljedeća bitna specifičnost, kod upravljanja pomoću misija, je način na koji ju nadređeni prenose na svoje podređene. George (2001) govori da ovaj način upravljanja ne stavlja naglasak na talentirane menadžere, već na one koji poštuju misiju i svoje kolege smatraju bliskima. To ponovno pojašnjava koliko je bitna emocionalna predanost organizaciji te da možda čak nadilazi neke druge sposobnosti koje su se ranije smatrale bitnijima. S njime se slažu Grant i Sumanth (2009) koji također važnost prepisuju voditeljima koji potiču odnose sa podređenima temeljene na slobodi, povjerenju i poštovanju. Vjeruju da je to način vođenja koji promiče misiju organizacije (Grant i Sumanth, 2009).

### **3.3. Uobičajeni postupak implementacije upravljanja pomoću misija**

Cochran i sur. (2008) govore kako u današnje vrijeme, sve više organizacija primjenjuje koncepte strateškog upravljanja, a razvoj jasne i značajne izjave misije postaje važan dio tog procesa. Također, smatraju da je izuzetno važno pažljivo pripremiti misije, jer su one ključne za uspjeh mnogih tvrtki, a da bi slabo formulirane misije mogle dovesti do neuspjeha nekih tvrtki (Cochran i sur., 2008). Iz toga zaključujemo koliko je pravilna implementacija misije bitna za

daljnji razvoj menadžmenta pomoću misija.

Rey Peña i Bastons Prat (2016) smatraju kako je za uspješnu implementaciju misije u poslovanje, potrebno odrediti tri dimenzije misije. Uz već poznate formalne i operativne dimenzije, ovaj model uključuje i motivacijsku dimenziju misije koja se odnosi na način na koji misija utječe na motivaciju zaposlenika, posebno na njihovu motivaciju koja je usmjerena na zadovoljavanje potreba drugih (Rey Peña i Bastons Prat, 2016). Koherencije mora postojati između različitih dimenzija: između formalne i motivacijske dimenzije, između motivacijske i operativne dimenzije, te između operativne i formalne dimenzije (Rey Peña i Bastons Prat, 2016).

To znači da kako bi poduzeće uspješno implementiralo svoju misiju, svaka od dimenzija mora biti povezana sa svim ostalima, što predstavlja izazov. Primjerice, jedan oblik koherencije je između formalne i motivacijske misije, tj. koherencija između onoga što tvrtka navodi kao svoju misiju i onoga što zaista motivira njezine članove, odnosno ovaj oblik izražava usklađenost između onoga što tvrtka "kaže" da želi i onoga što njezini članovi "zaista" žele (Rey Peña i Bastons Prat, 2016). Jasno je da ako poduzeće ne postigne ovu koherenciju, da implementacija neće biti uspješna jer stvarna motivacija za provedbom misije neće postojati u zaposlenicima.

Osim toga, prilikom implementacije misije mogu se pojaviti i drugi problemi. Gude i Rey Peña (2016) tvrde da su se susreli s problemom kada misija tvrtke još nije bila pravilno prenesena svim zaposlenicima putem zajedničkih ciljeva, zbog čega nisu mogli usmjeriti svoje napore prema zajedničkoj svrsi tvrtke. Logično je da ako zaposlenici i njihovi nadređeni nemaju zajedničke ciljeve, misija se neće u potpunosti prenositi na njihov rad, što neće rezultirati željenim napretkom. Također, jedan od problema bio je što osobe koje su vodile nove projekte nisu nužno bile odjelni menadžeri, što je otežavalo razumijevanje interne hijerarhije tvrtke te su njezine vrijednosti bile podijeljene samo kod izvršnih direktora i nekih menadžera (Gude i Rey Peña, 2016). Taj slučaj nam opet pokazuje koliko je važno da menadžeri vrijednosti kojima žele ostvariti misiju, prenose na sve zaposlenike. Iz svega navedenog zaključujemo da implementacija menadžmenta pomoću misija nije nimalo jednostavna te zahtijeva temeljitu pripremu i njezino stalno nadziranje.



### **3.4. Uloga menadžera u implementaciji misije u svakodnevno poslovanje**

Kako bi menadžment pomoću misija bio uspješno implementiran, najvažniju ulogu imaju naravno menadžeri. Menadžment je proces stvaranja i održavanja okoline s ciljem učinkovitog ostvarivanja postavljenih ciljeva, a menadžeri obavljaju ključne funkcije planiranja, organiziranja, zapošljavanja, vođenja i kontroliranja, što je neophodno na svim razinama organizacije (Yasin Olum, 2004). Cilj svih menadžera je postizanje viška i produktivnosti, ostvarivanjem povoljnog omjera između rezultata i ulaganja resursa u određenom vremenskom razdoblju, s naglaskom na kvalitetu (Yasin Olum, 2004). Uz sve navedeno, potrebno je i svakodnevno implementirati misiju u poslovanje.

Kako bi to ostvarili, menadžeri koriste različite načine. Granth i Sumanth (2009) govore da organizacije s misijom imaju koristi od zapošljavanja pouzdanih menadžera koji cijene dobrotvornost i integritet te da će zaposlenici vjerojatnije imati povjerenja u komunikaciju i djela ovih menadžera vezana uz misiju, što će pomoći povećanju izvedbe onih koji su prosocijalno motivirani. S njima se slažu i Jambrek i Penić (2008) koji govore da je jedan od ključnih faktora u upravljanju ljudskim potencijalima upravo motivacija zaposlenika. Vidljivo je da cijeli menadžment pomoću misija ima naglasak na ljudskom faktoru. Upravo zato Jambrek i Penić (2008) ističu da koncept "upravljanja ljudskim potencijalima" označava promjenu paradigme u sadržaju rada i organizaciji kadrovske funkcije u suvremenim poduzećima.

Zaključujemo kako je za moderna poduzeća sve važnije praćenje ljudskog faktora kako bi postigla napretke. Načini na koje se svakodnevno implementira misija u poslovanje su različiti. Primjerice, kako bi omogućili zaposlenicima da ostvare postizanje svrhe, vođe moraju stvoriti klimu zdravih, autentičnih interpersonalnih odnosa u kojima se ljudi osjećaju sigurno da razmišljaju o načinima na koje vrijednosti organizacije podudaraju s njihovim osobnim vrijednostima (De Nalda i sur., 2022). S tim se slažu i Grant i Sumanth (2009) koji kažu da može biti vrijedno osposobiti menadžere koji nadziru zaposlenike s prosocijalnom motivacijom u organizacijama s misijom da uvažavaju stvaranje smisla kao jednu od njihovih glavnih uloga. Ovo nam pokazuje kako je za ovaj oblik menadžmenta važno da svi zaposlenici shvaćaju svrhu organizacije. Također, danas menadžeri sve više shvaćaju da je njihov posao pronalazak najboljih ljudi, dobra motivacija i dopuštanje da zaposlenici rade na svoj način (Jambrek i Penić, 2008). Veoma su bitni i osjećaji koje zaposlenici imaju tijekom svakodnevnog rada i kada žele izraziti svoje mišljenje.

Pojedinci moraju moći izraziti svoje brige i postavljati pitanja, uz povjerenje da ih njihovi kolege i menadžeri neće odbaciti zbog toga (De Nalda i sur., 2022). Neće uvijek sve u organizaciji funkcionirati kako je zamišljeno, zbog toga je bitno da menadžeri budu izrazito posvećeni radu

na ljudskim potencijalima. Upravljanje ljudskim potencijalima trebalo bi biti usmjereno na stvaranje sposobnih i sigurnih pojedinaca jer slabost i nesigurnost predstavljaju izvor nezadovoljstva i prijetnju zaposlenicima i organizaciji (Jambrek i Penić, 2008). Zaključujemo da menadžeri nikad ne prestaju upravljati ljudskim potencijalima te ih razvijati, ako žele svakodnevno implementirati misiju u poslovanje.

# 4. Lavazza Grupa kao primjer upravljanja pomoću misija

## 4.1. Vrijednosti i ciljevi kompanija Lavazza Grupe

Kao uspješni primjer primjene upravljanja pomoću misija, bit će prikazana Lavazza Grupa. Nastala je iz poduzetničke strasti povijesne talijanske obitelji, obitelji Lavazza, sa sjedištem u Torinu, danas se smatra jednim od ključnih igrača na globalnoj kavanskoj sceni, prisutnim u svim poslovnim sektorima (Lavazza Group - Sustainability Report, 2022). Lavazza Grupa objedinjuje globalnu marku Lavazza s markama Carte Noire, Kicking Horse i Merrild, te je kroz povijest postavila inovaciju kao svoj zaštitni znak poduzetničkih aktivnosti i ključan faktor za nastavak pružanja najbolje moguće kave u različitim oblicima, a tvrtka je neprestano revolucionirala kulturu ispijanja kave, hrabrošću, energijom i pouzdanošću, modernizirajući tradiciju kako bi predvidjela potrebe tržišta i potrošača (Lavazza Group - Sustainability Report, 2022). U svojim ciljevima Lavazza Grupa ističe buđenje boljeg svijeta svakog jutra. To provode na način da svoju posvećenost prema ljudima i okolišu najjasnije iskazuju kroz cilj svjetske kavanske obitelji, odnosno svakodnevno doprinose stvaranju boljeg svijeta (Lavazza Group - Mission and Approach, bez dat.). Njihova ponuda obuhvaća proizvode vrhunske kvalitete, proizašle iz održivog modela utemeljenog na inovacijama, strasti i stručnosti te je cilj grupe stvaranje održive vrijednosti za dioničare, suradnike, potrošače i zajednice u kojima djeluju, kombinirajući konkurentnost s društvenom i ekološkom odgovornošću (Lavazza Group - Mission and Approach, bez dat.). Ovdje se zaključuje da se njihovi ciljevi ne odnose samo na njihove kompanije, već i na društvenu dobrobit što je obilježje poduzeća koja koriste menadžment pomoću misija.

Misija Lavazza Grupe definirana je kao predanost usmjerena prema osiguranju neponovljivog kavanskog iskustva u svim njegovim oblicima, kako bi uvijek mogli pružiti trenutke zadovoljstva uz savršen proizvod u svakom dijelu dana (Lavazza Group - Mission and Approach, bez dat.). Također, teže ponuditi najbolju moguću kavu; postižući to temeljitom brigom prema svakom koraku opskrbnog lanca, neprestanim trudom u inovacijama, istraživanju i očuvanju okoliša (Lavazza Group - Mission and Approach, bez dat.). Vidljivo je da se Lavazzini ciljevi poklapaju s njezinom misijom, odnosno da ju nadopunjavaju. Također, svoju misiju nastoje ispuniti kroz vrijednosti koje se odnose na ljude, okoliš, razvoj i održivost.

Asortiman proizvoda prilagođen svakoj zemlji obuhvaća raznovrsne opcije za ljubitelje kave, uključujući cjelovita zrna kave i mljevenu kavu namijenjenu za različite načine pripreme poput espressa, moka lonca ili filtriranja, a proizvode iz različitih marki Grupe moguće je naručiti i kupiti putem napredne e-trgovinske platforme (Lavazza Group | Brands, Results, Projects, bez

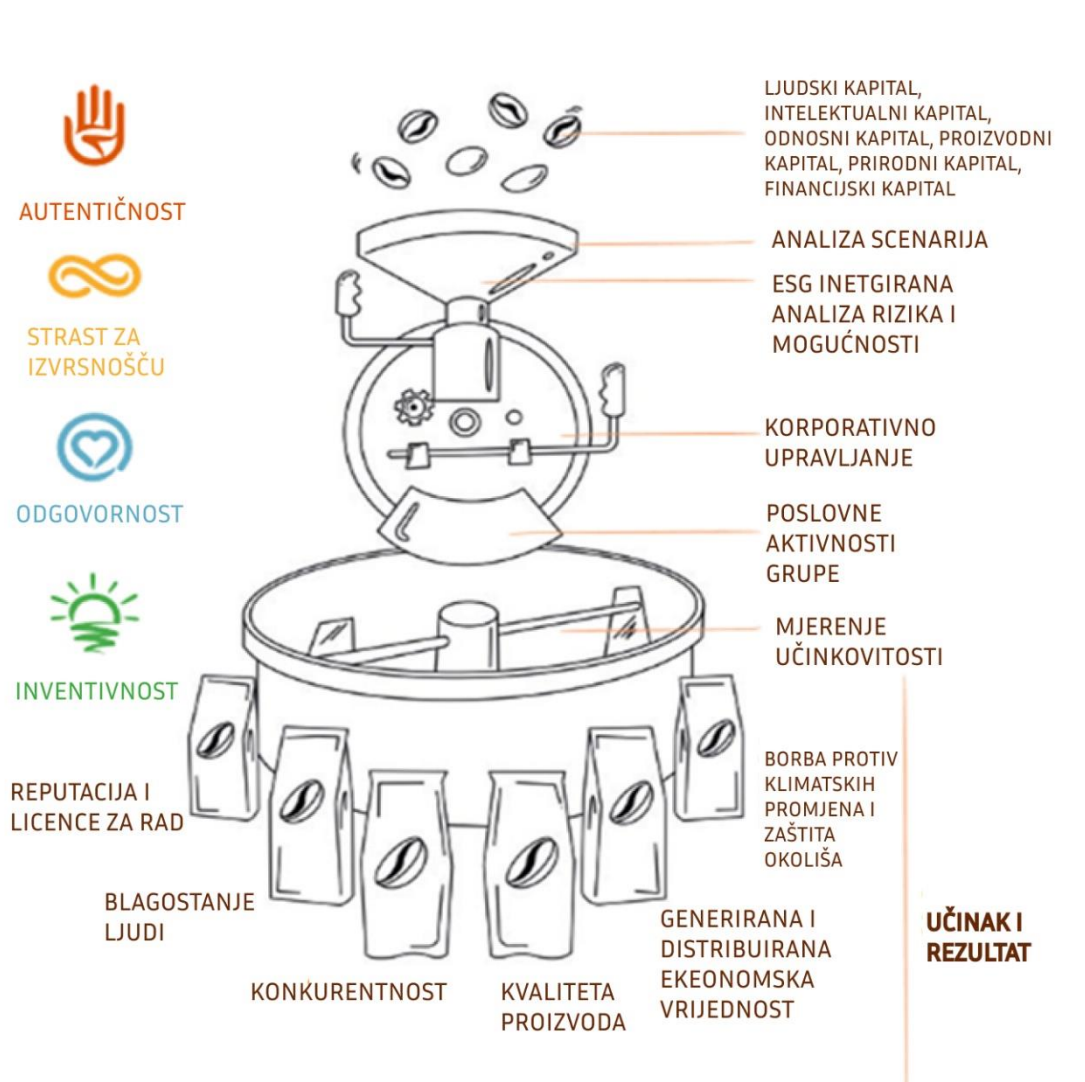
dat.). Ovdje je vidljivo da se Lavazza trudi prilagoditi svim klijentima te raznim vrstama potrošača što je jako bitno za očuvanje menadžmenta pomoću misija. Od prvotne intuicije koja je označila prvi uspjeh tvrtke - stvaranje mješavina kave - do razvoja inovativnih rješenja za pakiranje, od prvog ispijenog espressa u svemiru do stvaranja desetaka industrijskih patenata, tvrtka je neprestano revolucionirala kulturu ispijanja kave (Lavazza Group - Sustainability Report, 2022). Može se primijetiti da Lavazza Grupa zaista teži ostvarenju svojih ciljeva. Jedan od zadanih ciljeva im je neprestana inovacija za koju se može zaključiti da se i ostvaruje.

## **4.2. Proces implementacije upravljanja pomoću misija u Lavazza Grupi**

Lavazza Grupa imala je dugotrajan proces implementacije upravljanja pomoću misija. Prije uvođenja ovog modela, Grupa je bila usredotočena na financijske ciljeve i ekonomsku stabilnost. Prve naznake ovakvog upravljanja vidljive su već 2014. godine, kada dolazi do pokretanja projekta pod imenom „Zaklada“. Ovi se projekti fokusiraju na proizvode/usluge s društvenom koristi, pri čemu ostvareni profit ponovno koristi lokalnoj zajednici (Lavazza Group - Sustainability Report, 2014). Također, tada se pokreće sustav upravljanja kvalitetom osiguran primjenom nacionalnih i međunarodnih dobrovoljnih certifikacija i standarda, koji se primjenjuju na sve aspekte poslovanja i proizvodnje tvrtke (Lavazza Group - Sustainability Report, 2014). Lavazza u ovo vrijeme počinje primjećivati i važnost uključenosti njezinih zaposlenika u ostvarenje ciljeva. Posebno važnim smatra timski rad (Lavazza Group - Sustainability Report, 2014). Usprkos tome što Lavazza počinje primjećivati važnost utjecaja na društvo, u ovom razdoblju njezini ciljevi su i dalje većinom usredotočeni na proizvod i profit. Vidljivo je da su njezini izvještaji od prijašnjih godina mnogo jednostavniji, a kako dolazimo do 2022., postaju opširniji. Grupa nastavlja proces implementacije pa izvještaji sadrže sve više informacija o projektima i nagradama Lavazza Grupe koje je ostvarila svakodnevnim implementiranjem menadžmenta pomoću misija.

Kako bi Lavazza Grupa provodila i implementirala menadžment pomoću misija u svakodnevno poslovanje, važno je da djeluje u skladu sa svojom izjavom o misiji te zadanim vrijednostima i ciljevima. To ostvaruje na razne načine. Jedan od primjera je inicijativa "Cilj Nula" (Goal Zero), koju je osmislila kako bi proširila svijest i angažirala relevantne dionike u vezi s ciljevima održivog razvoja i aspektima održivosti koje promovira (Lavazza Group - Sustainability Report, 2022). Cilj Nula potiče različite pristupe za svaku grupu dionika, kombinirajući strategije i alate poput umjetnosti, obuke i komunikacijskih kampanja kako bi informirao i uključio sve koji na bilo koji način dolaze u kontakt s Lavazzom (Lavazza Group - Sustainability Report, 2022). Edukacijski programi, komunikacijske strategije i interna obuka na razini Grupe, te niz novih projekata lansiranih ili uspješno provedenih u 2022. godini, predstavljaju konkretne primjere

ovog pristupa. Također, navedeni pristup prikazan je sljedećom slikom:



Slika 5 Poslovni model (izvor: Lavazza Group - Sustainability Report, 2022)

Slika prikazuje poslovni model Lavazza Grupe. U ovom složenom upravljačkom okruženju, Lavazza Grupa predana je unapređenju svojeg lanca opskrbe u skladu s osnovnim principima promocije i zaštite ljudskih prava, očuvanja okoliša i poslovne etike, koji su uvijek usmjeravali nabavnu politiku Grupe (Lavazza Group - Sustainability Report, 2022). Grupa temelji svoje poslovanje na odgovornom lancu opskrbe i nabave, potičući aktivno sudjelovanje dobavljača u pitanjima društvene i ekološke održivosti, te se oslanja na model višedioničarske suradnje putem partnerstava izvrsnosti kako na međunarodnoj, tako i na lokalnoj razini (Lavazza Group - Sustainability Report, 2022). Ovime Lavazza svakodnevno podupire svoju misiju i ciljeve jer konstantno obraća pozornost na održivi razvoj. Na taj način dobiva savršene proizvode koje ističe u svojoj misiji.

Iduće na što Lavazza kod svojih vrijednosti stavlja naglasak, jest očuvanje okoliša. Strategija očuvanja okoliša Lavazze je usklađena s cjelokupnim operativnim modelom Grupe na međunarodnoj razini, primjenjujući integrirani i koherentan pristup temeljen na četiri stupnja intervencije te tri faze koje obuhvaćaju mjerenje, smanjenje i kompenzaciju ekološkog utjecaja (Lavazza Group - Sustainability Report, 2022). Grupin pristup podržava Politika za zdravlje na radu, sigurnost, energiju i okoliš, koja promiče provođenje poslovnih aktivnosti i procesa proizvodnje dobara i usluga putem implementacije Integriranog upravljačkog sustava definiranog prema međunarodnim standardima (Lavazza Group - Sustainability Report, 2022). Isto tako u 2022. godini, razvijene su smjernice za recikliranje pakiranja kako bi podržale odabir materijala koji ne samo da zadovoljavaju zakonske zahtjeve, već ih i nadmašuju, s ciljem stalne integracije principa cirkularne ekonomije i ekološkog dizajna (Lavazza Group - Sustainability Report, 2022). Ovime Lavazza svakodnevno implementira svoje vrijednosti u poslovanje jer štiti okoliš i potiče održivi razvoj.

Temeljna vrijednost poduzeća koje provodi i želi implementirati menadžment pomoću misija, su ljudi. Lavazza Grupa to je također zamijetila, što potvrđuje izjava Antonia Baravalle, izvršnog direktora Lavazza Grupe: „Ljudi su naš ključni faktor. Naše posvećenje poticanju raznolikosti, pravednosti i inkluzije pomaže nam ojačati našu Grupu putem širokog spektra znanja, vještina i gledišta.” Kroz različite predane inicijative, prakse i politike, Lavazza se posvećuje stvaranju zdravog i inkluzivnog radnog okruženja gdje se ističe jedinstvenost svake osobe, a raznolikost se prepoznaje kao dragocjen resurs za osobni i profesionalni napredak (Lavazza Group - Sustainability Report, 2022). U tom okviru, i motivacijski faktori i očekivanja zaposlenika su se promijenili, što podrazumijeva potrebu za ažuriranjem karijernih putanja i sustava nagrađivanja kako bi se osigurao odgovarajući razvojni okvir za svaku osobu (Lavazza Group - Sustainability Report, 2022). Vidljivo je da je Grupa shvatila da su motivirani zaposlenici, koji sami primjenjuju vrijednosti Grupe, zapravo korak prema naprijed u cijelom poslovanju. Također, ističe se važnost posvećivanja svakoj osobi pojedinačno. To je pokazano idućom slikom koja prikazuje povećanje postotka treninga po osobi u dvije godine.

	MUŠKARCI	ŽENE	UKUPNO 2021	MUŠKARCI	ŽENE	UKUPNO 2022
Menadžeri	16.91	21.75	<b>18.36</b>	24.7	28.16	<b>25.71</b>
Srednji menadžment	11.69	15.56	<b>13.17</b>	16.54	21.09	<b>18.36</b>
Specijalizirani radnici	6.58	8.95	<b>7.57</b>	12.91	16.55	<b>14.42</b>
Ostali radnici	5.5	6	<b>7.21</b>	16.66	19.88	<b>17.61</b>
<b>UKUPNO</b>	<b>7.63</b>	<b>10.19</b>	<b>9.09</b>	<b>15.26</b>	<b>18.54</b>	<b>16.5</b>

Slika 6 Broj sati obuke po zaposleniku u dvogodišnjem razdoblju (Izvor: Lavazza Group - Sustainability Report, 2022)

Na slici su prikazani sati treninga koje su zaposlenici obavljali u 2021. i 2022. godini. Zahvaljujući sve većem naglasku na globalne projekte i sve izraženijem fokusu na profesionalni razvoj zaposlenika, ukupan broj sati obuke na globalnoj razini dosegao je oko 65.000 sati (Lavazza Group - Sustainability Report, 2022). Uočeno je gotovo 50% povećanje broja sudionika u usporedbi s prethodnom godinom (Lavazza Group - Sustainability Report, 2022). Tijekom 2022. godine, prosječan broj obučnih sati po zaposleniku povećao se za 7,4 postotna boda, što predstavlja povećanje od 81,5% u odnosu na 2021. godinu (Lavazza Group - Sustainability Report, 2022). Lavazza Grupa očito je shvatila važnost stalne obuke i treninga zaposlenika kako bi postizala sve bolje rezultate i ostvarivale svoje ciljeve, a time i misiju.

U cilju brige o osobnom blagostanju, 2022. godine su razvili "Vrijeme za brigu" (engl. Time to Care), novi plan za dobrobit i wellness koji je inspiriran vrijednošću odgovornosti, koja također obuhvaća fokus na ljude i njihovo cjelokupno blagostanje, ovaj program pruža alate za unaprjeđenje fizičkog i mentalnog zdravlja, promicanje društvenih odnosa i ostvarivanje ekonomskih obveza (Lavazza Group - Sustainability Report, 2022). Ovo je dobar primjer svakodnevne brige za zaposlenike te Grupe koja shvaća koliko psihofizičko zdravlje ljudi ima utjecaj na njihov odnos prema radu. Također, ovo je potez modernih kompanija, koje svojim zaposlenicima direktno pokazuju brigu te nastoje provesti svoju misiju, dok se trude da se njihovi zaposlenici osjećaju što bolje.

Lavazza Grupa, uz okoliš, održivi razvoj i ljude, misli također i na kulturu. Tako su 2020. razvili inicijativu engl. Gap-Free. To je put prema kulturnoj transformaciji s ciljem promicanja jednakih prilika i poticanja raznolikosti, s krajnjim ciljem razvoja odgovornog rasta koji može imati pozitivan utjecaj na društvo u kojem djelujemo, počevši od naše Grupe (Lavazza Group | Brands, Results, Projects, bez dat.). Ova strukturirana srednjoročna do dugoročna inicijativa ima za cilj eliminirati sve prepreke i izgraditi organizaciju koja je slobodna od bilo kakve diskriminacije, omogućujući svakom pojedincu da izrazi svoju autentičnost, što je jedna od ključnih vrijednosti naše Grupe (Lavazza Group | Brands, Results, Projects, bez dat.). Osmišljena je i "Škola kave", koja pruža profesionalno osposobljavanje o kavi i sustavima za pripremu kave, te "Dizajn kave", usmjeren na istraživanje i razvoj recepata i alata kako bi se pružilo jedinstveno iskustvo ispijanja kave (Lavazza Group | Brands, Results, Projects, bez

dat.). Ovime Lavazza opet, na kreativan i inovativan način, podupire svoju misiju u kojoj ističe važnost pružanja savršenog napitka u bilo kojem dijelu dana. Osim toga, brinući o kulturi Lavazza se pokazuje kao svrhovito poduzeće s pozitivnim utjecajem i doprinosom društvu.

### **4.3. Utjecaj upravljanja pomoću misija na uspješnost Lavazza Grupe**

Uspješnost upravljanja pomoću misija u Lavazza Grupi, vidljiva je u njenim brojnim priznanjima, nagradama, ali i ekonomskom uspjehu. Primjerice, u Gvatemali, zahvaljujući projektu "Kava za novi početak", pokrenutom 2016. godine u suradnji s lokalnom nevladinom organizacijom Verdad y Vida, skupina hrabrih i inovativnih žena ostvarila je značajan napredak u proizvodnji i trženju kave, što je pridonijelo poboljšanju kvalitete života njihovih obitelji i zajednica kojima pripadaju (Lavazza Group | Brands, Results, Projects, bez dat.). Vidljiv je primjer kreativnog načina poboljšanja proizvoda te doprinosa koji je imao direktan utjecaj na društvo i promjenu na bolje.

Također, regija Taiz, jedno od najpogođenijih područja trenutnim sukobom u Jemenu, bila je cilj jednog od projekata Zaklade koji je obuhvatio više od 1.000 ljudi, kroz uzgoj i proizvodnju kave te sveobuhvatan program razvoja, uspješno su pridonijeli stvaranju izvora prihoda za ljude u toj regiji (Lavazza Group | Brands, Results, Projects, bez dat.). Drugu godinu za redom, Lavazza je dobitnica nagrade „ŠALICA UČENJA“ koja prepoznaje značajno zalaganje Grupe u promicanju posebnih inicijativa koje omogućuju izbjeglicama pristup tržištu rada i potiču inkluzivno društvo (Lavazza Group - Sustainability Report, 2022). Ovdje je vidljiv Lavazzin doprinos društvu kao svrhovito poduzeće.

Nadalje, što se tiče ciljeva koji se odnose na održivi razvoj, Lavazza Grupa je četiri uzastopne godine, stekla EcoVadis certifikaciju, jedno od najpriznatijih međunarodnih ocjenjivanja održivosti dobavljača (Lavazza Group - Sustainability Report, 2022). U 2022. godini, Grupa je prvi put osvojila Zlatnu medalju, plasirajući se među najboljih 5% tvrtki ocijenjenih od strane međunarodnih stručnjaka EcoVadis tima, a rezultat je povećan za pet bodova u usporedbi s prethodnom godinom, dosegnuvši 70/100 bodova, što Grupu stavlja u 95. percentil i ekvivalentno "Naprednoj" razini ocjene (Lavazza Group - Sustainability Report, 2022). Zaključujemo da Lavazza ostvaruje svoje ciljeve koji se odnose na održivost te time pridonose širenju svoje misije u kojoj naglašavaju važnost brige o svakom dijelu svog opskrbnog lanca. Kada je riječ o brizi za ekologiju, Lavazza ni u tome ne zaostaje.

Suradivanje s tvrtkama iz drugih sektora kako bi se radilo na ekološkoj tranziciji i uspostavljanju ciljanih partnerstava ključno je za pristup Grupe (Lavazza Group - Sustainability Report, 2022). Kao rezultat toga, tvrtka je pristupila nekim od vodećih europskih suradničkih platformi koje razvijaju nove smjernice za recikliranje u sektoru, poput pakiranja, koje je ključno za ekološku



tranziciju i prolazi kroz duboke promjene prema većoj standardizaciji među zemljama (Lavazza Group - Sustainability Report, 2022). Na ovaj način Grupa brine da svaka njihova šalica kave, bude proizvedena na ekološki prihvatljiv način. Pošto se zalaže za inovativnost i razvoj, to radi na upravo takav način. Iduća slika prikazuje upravo te najvažnije uspjehe koje je Lavazza postigla u 2022. godini zahvaljujući provođenju menadžmenta pomoću misija uz pomoć „Gap Free“ projekta.



Slika 7 Gap free (Izvor: Lavazza Group - Sustainability Report, 2022)

Slika prikazuje Gap Free koji predstavlja strukturirani program koji se proteže srednjoročno do dugoročno, s ciljem oblikovanja putanja kulturne transformacije radi poticanja pravednosti i unaprjeđenja raznolikosti, s posebnim naglaskom na rodnu raznolikost (Lavazza Group - Sustainability Report, 2022). Cilj mu je pozitivan utjecaj na društvo koji se ostvaruje unutar Grupa, putem uspostavljanja i širenja sve inkluzivnije kulture koja podržava inovacije i konkurentnost te implementacijom programa za postizanje rodne jednakosti koje se primjenjuju na cijelo poduzeće (Lavazza Group - Sustainability Report, 2022).

Tijekom 2022. godine, unatoč složenom ekonomskom okruženju uzrokovanom globalnim makroekonomskim i političkim kontekstom, Lavazza Grupa ostvarila je pozitivne poslovne rezultate s daljnjim rastom prihoda u usporedbi s prethodnom godinom (Lavazza Group -

Sustainability Report, 2022). Prihodi su porasli za 17,6% u odnosu na 2021. godinu, a neto finansijski položaj ostao je pozitivan, dosegnuvši iznos od 136 milijuna eura, što potvrđuje finansijsku stabilnost tvrtke (Lavazza Group - Sustainability Report, 2022). Nema sumnje da su ovakvim rezultatima pridonijeli njezini dobro postavljeni ciljevi te formirane vrijednosti. To potvrđuje i rečenica: "Promocija i zaštita ljudskih prava, zaštita okoliša i poslovna etika temeljni su principi koji su uvijek vodili nabavnu politiku Grupe Lavazza.", glavnog direktora institucionalnih odnosa i održivosti Grupe Lavazza.

Zaključak dugogodišnjeg procesa koji je započet u okviru sustava upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu, a koji uključuje sve zaposlenike i vanjske radnike koji rade na mjestima pod njegovom kontrolom, tvrtka je stekla i certifikat ISO 45001 (Lavazza Group - Sustainability Report, 2022). Vidljivo je da je Lavazza pomoću misijskog menadžmenta koji se odnosi na razvoj poduzeća, ali i društvenu korist, uspjela ostvariti značajne napretke. Implementirajući ovakav oblik menadžmenta u svakodnevno poslovanje te slijedeći svoju misiju, ostvaruje svake godine sve planirane ciljeve.

## 5. Zaključak

Upravljanje pomoću misija tema je koja je pomoću sekundarnog istraživanja opisana u ovome radu. Menadžment pomoću misija, podržan vrijednostima organizacije i njenim utjecajem na društvo, naglašava zajednički cilj kao polazište za sve sudionike. U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, gdje tehnološke promjene i globalna konkurencija zahtijevaju inovacije u vođenju, upravljanje pomoću misija privlači pažnju kao obećavajući model. Kroz analizu Lavazza Grupe, vidljivo je kako ovaj model upravljanja može dovesti do značajnog napretka. Lavazza je postigla uspjeh implementirajući menadžment pomoću misija koji ne samo da potiče razvoj poduzeća, već i donosi društvenu korist. Kroz usklađivanje svakodnevnih aktivnosti s misijom, Lavazza ostvaruje ciljeve iznova svake godine. Ova studija slučaja potvrđuje da pravilno usklađivanje s misijom može biti ključno za postizanje održivog uspjeha.

Učinci upravljanja pomoću misija na organizacijsku kulturu, ponašanje zaposlenika i inovativnost su značajni. Stavljanjem naglaska na zajednički cilj, organizacija može oblikovati pozitivnu kulturu koja potiče timski rad, angažiranost i identifikaciju zaposlenika s misijom. Ovaj pristup također potiče inovativnost jer osnažuje zaposlenike da doprinesu ostvarivanju misije kroz kreativne ideje i rješenja. Iako donosi brojne prednosti, uvođenje upravljanja pomoću misija također nosi izazove. Potrebno je osigurati jasno definiranu misiju i vrijednosti te uskladiti sve aktivnosti s njima. Također, kontinuirano praćenje usklađenosti i usmjeravanje prema misiji zahtijeva posvećenost i napore svih sudionika.

U zaključku, upravljanje pomoću misija predstavlja vrijedan model menadžmenta koji može transformirati organizacije i potaknuti održiv uspjeh. Kroz usklađivanje s misijom, organizacije mogu razvijati inspirativnu kulturu, motivirati zaposlenike, poticati inovativnost te ostvariti društvenu korist. Dok se poslovni svijet i dalje razvija, upravljanje pomoću misija ostaje relevantno kao pristup koji donosi dublje razumijevanje svrhe i usmjerenost organizacija prema izvanrednim postignućima, no teži daljnjem razvoju i istraživanju ovog načina upravljanja kako bi se moderna poduzeća znala na što bolji i efikasniji način pripremiti za nadolazeće promjene.

## Popis literature

- [1] Campbell, A., Yeung, S. (1991). Creating a sense of mission. Long range planning, 24(4), 10-20.
- [2] Cardona, P., & Rey, C. (2022). Missions: For Whom Does the Company Exist?. Management by Missions: Connecting People to Strategy through Purpose, 69-80.
- [3] Cardona, P., Rey, C. (2009). Upravljanje pomoću misija. Zagreb: Mate.
- [4] Cochran, D., David, F., Gibson, C. K. (2008). A framework for developing an effective mission statement. Journal of Business strategies, 25(2), 27-39.
- [5] De Nalda, Á. L., Montaner, A., Edmondson, A. C., & Sotok, P. (2022). Unlock the Power of Purpose. MIT Sloan Management Review, 63(4).
- [6] Esi, M. C. (2013). Performance and excellence in defining, asserting and concretizing the mission of business organization. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 92, 323-327.
- [7] Grant, A. M., Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. Journal of Applied Psychology, 94(4), 927-944
- [8] Gude, J. M., Rey Peña, C. (2016). Implementation of MBM in Alpha Omega: connecting personal mission and organizational mission in a small high tech company. In 2nd Research Workshop: Missions, leadership and sustainability (UIC 2016-Barcelona). OmniaScience Publisher.
- [9] Jambrek, I., Penić, I. I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima–ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspjeha poslovanja poduzeća. Zbornik pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 29(2), 1181-1206.
- [10] Johnson, N., Rundle, S. (2006). Distinctives and challenges of business as mission. Business as mission: From impoverished to empowered, Evangelical Missiological Series, 14, 19-36.
- [11] (Lavazza Group - Mission and Approach, bez dat.) preuzeto 9.8.2023. s <https://www.lavazza.com/en/lavazza-world/company/lavazza-group>
- [12] (LAVAZZA GROUP - Sustainability Report, 2022) preuzeto 9.8.2023. s <https://www.lavazzagroup.com/en/how-we-work/the-sustainability-report.html>
- [13] (Lavazza Group | Brands, Results, Projects, bez dat.) preuzeto 9.8.2023. s <https://www.lavazzagroup.com/en.html>
- [14] Malbašić, I., Posarić, N., Gregurec, I. (2019, June). The role of the in-depth interview in the implementation of the management by missions (MBM) model. In Proceedings of FEB Zagreb International Odyssey Conference on Economics and Business (Vol. 1, No. 1, pp. 635-644). University of Zagreb, Faculty of Economics and Business.
- [15] Malbašić, I., Rey, C., Posarić, N. (2018). Congruence between personal and organizational mission: the role of balanced organizational values. Ekonomska misao i praksa,

(2), 545-563.

[16] Olum, Y. (2004). Department of Political Science and Public Administration: Modern Management Theories And Practices

[17] Rey Peña, C., Bastons Prat, M. (2016). Effective mission implementation: the three dimensions of the mission. In 2nd Research Workshop: Missions, leadership and sustainability (UIC 2016-Barcelona). OmniaScience Publisher.

[18] Rey, C., Bastons, M. (2019). Three dimensions of purpose: Knowledge, motivation, and action. Purpose-driven organizations: management ideas for a better world, 29-41.

[19] Staples, W., & Black, K. (1984). Defining your business mission: A strategic perspective. *Journal of Business Strategies*, 1(1), 33-39.

[20] Škrtić, M., Mikić, M. (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb: sinergija.

## Popis slika:

Slika 1 Dimenzije svrhe (Izvor: Cardona i Rey, 2009) .....	3
Slika 2 Izjava o misiji ( Preuzeto sa: <a href="https://www.yourdictionary.com/articles/mission-statement-examples">https://www.yourdictionary.com/articles/mission-statement-examples</a> , 26.8.2023) .....	5
Slika 3 Temelj organizacijske kulture ( Preuzeto sa: <a href="https://www.poslovni-savjetnik.com/tagovi/misija">https://www.poslovni-savjetnik.com/tagovi/misija</a> , 26.8.2023) .....	6
Slika 4 Podrijetlo vrijednosti (Izvor: Cardona i Rey, 2009).....	7
Slika 5 Poslovni model (izvor: Lavazza Group - Sustainability Report, 2022) .....	15
Slika 6 Broj sati obuke po zaposleniku u dvogodišnjem razdoblju (Izvor: Lavazza Group - Sustainability Report, 2022) .....	17
Slika 7 Gap free (Izvor: Lavazza Group - Sustainability Report, 2022) .....	19