

STRUČNI RAD

Definiranje vizije i misije kao faza strateškog planiranja poduzeća u agrokompleksu

Željko Vaško¹, Aleksandra Vučenović¹¹Poljoprivredni fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, Bulevar vojvode Petra Bojovića 1A, Banja Luka, Bosna i Hercegovina (zeljko.vasko@agrofabl.org)

Sažetak

Proces strateškog planiranja počinje definiranjem ciljeva poduzeća na osnovu analize internih i eksternih potencijala. Sinteza tih ciljeva, odnosno okvir za njihovo definiranje su vizija budućnosti poduzeća i njegova misija u toj budućnosti. Domaća poduzeća, a naročito ona koja posluju u agrokompleksu, još uvijek imaju slabo razvijen sistem strateškog planiranja, što se očituje i u tome da ih mali broj ima definiranu viziju i misiju svog poslovanja. Analizom sadržaja web prezentacija 31 poduzeća iz sektora agrokompleksa, koja su predstavljala uzorak od ukupno 169 identificiranih poduzeća iz ovog sektora, utvrđeno je da samo 3 poduzeća (ili njih 10%) imaju u potpunosti definiranu viziju i misiju njihovog postojanja i poslovanja, a da još 23 poduzeća imaju neke elemente nedovoljno jasno definirane vizije i misije. Tek sa povećanjem obujma poslovanja i unapređenjem općeg poslovnog ambijenta, poduzeća se počinju ozbiljnije baviti strateškim planiranjem njihovog budućeg poslovanja, koje počinje sa definiranjem vizije i misije. Izvršeno istraživanje je potvrdilo da prezentacije budućih planova kod većine poduzeća obično počinju i završavaju se sa predstavljanjem ciljeva, što upućuje da oni još uvijek koriste jednostavnije oblike planiranja, zasnovane na intuitivnom reagiranju, ekstrapolaciji događaja iz prošlosti ili kopiranju planova lidera u grani kojoj pripadaju.

Ključne riječi: misija, vizija, strateško planiranje, agrokompleks.

Uvod

Strateško planiranje je nastalo sedamdesetih godina prošlog vijeka u SAD-u, kao odgovor na tadašnju ekonomsku krizu. Osnovni cilj strateškog planiranja je pravljenje takvog scenarija budućeg dugoročnog ponašanja subjekta planiranja koji će omogućiti njegov opstanak i u slučaju nastanka nepredviđenih događaja, odnosno korištenje interne snage i eksternih šansi, a izbjegavanja internih slabosti i eksternih prijetnji. Strateško planiranje počinje na korporativnom nivou, da bi se nastavilo na nivou nižih organizacijskih jedinica. Prva faza strateškog planiranja je definiranje vizije i misije. Djelotvorna strateška vizija ima kritičan značaj za uspjeh u turbulentnom okruženju. Jasna strateška vizija omogućava poduzeću da posluje i da definira najviši nivo ciljeva i formulira planove neophodne za ostvarenje tih ciljeva (Primožic i sur., 1991). Vizija u poslovnom svijetu znači dalekosežan pogled i nov način reagiranja na značajne probleme. Lider promatra sadašnjost i vidi drugačiji put ka budućnosti tako što odbacuje način kojim su stvari rješavane do tada i maštovito sagledava sve oblasti posla (Hass i Tamarkin, 1992). Pojedini autori misiju još nazivaju i svrhom postojanja (Certo i Peter, 1991). Prema Kotleru (2001), misija poduzeća ima pet sastavnih elemenata: povijest poslovanja, sklonosti vlasnika i menadžera, tržišno okruženje, resurse i posebne sposobnosti. Često se definiranje vizije i misije stavlja u isti nivo sa definiranjem ciljeva. Iz vizije proizlazi misija, a iz misije ciljevi organizacije. Definiranje vizije i misije se povezuje sa kadrovima, odnosno sposobnošću vlasnika i stručnjaka kojima su oni povjerali vođenje poduzeća i drugih oblika organizacijskih struktura da na osnovu strategijske analize prepoznaju mjesto i ulogu poduzeća u

okruženju i pozicioniraju je u budućnosti, potencirajući pri tome njegove specifičnosti i individualnost. Hassu i Tamarkinu (prema Mašić, 2001) se pripisuje sljedeća koncizna definicija vizije i misije – vizija je ono što može biti, misija je ono što želimo da bude, plan i strategija je kako to postizemo. Stoner, Friman i Gilbert (Stoner i sur., 2000) definiranje misije stavljaju na sami vrh strateškog planiranja dodjeljujući ulogu definiranja misije osnivačima, upravnom odboru ili glavnim menadžerima. Pri tome izjavu o misiji definiraju kao opći organizacijski cilj utemeljen na premisama planiranja, koji je svrha postojanja organizacije.

Milisavljević (2002) identificira misiju poduzeća sa svrhom njegovog postojanja. On se poziva na Levita, prema kojem misija treba pokriti četiri područja:

- segmentiranje tržišta čije potrebe poduzeće namjerava zadovoljiti,
- definiranje ponude poduzeća od koje će potrošač imati određenu korist,
- izbor faza u procesu dodavanja vrijednosti u kojim poduzeće namjerava konkurirati i
- razvijanje kompetentnosti poduzeća u cilju stjecanja konkurentne prednosti.

Kaplan i Norton (2000) daju hijerarhijski redoslijed prevođenja misije u željene rezultate. Za razliku od većine drugih autora, za njih vizija proizlazi iz misije. Prema njima, proces polazi od definiranja misije - koja daje odgovor na pitanje zašto neka organizacija postoji, preko definiranja ključnih vrijednosti kojima se vjeruje, definiranja vizije – koja daje odgovor na pitanje što ona želi biti u budućnosti, definiranja strategije i načina njene implementacije do definiranja pojedinačnih ciljeva koji govore o tome što, tko i kada treba raditi. Nakon davanja pregleda nekoliko definicija misije Mašić (2007) rezimira da misija predstavlja onu komponentu u stratejskom menadžmentu kojom se daje identitet (bazna uloga) organizaciji, određuje njezina filozofija (kultura, politika, vrijednosti, vjerovanja i stavovi) i njezina svrha. Izložena opća načela i principi u definiranju vizije i misije važe i za poduzeća koja posluju u agrokompleksu. Bez jasne vizije što se želi poduzeće je dezorijentirano, a njegovi ciljevi su obično definirani za kraće vremenske periode i podložni češćim i značajnijim promjenama. U domaćoj praksi nije rijedak slučaj da poduzeća, reagirajući ad hock na trenutne probleme ili pogodnosti na tržištu, u potpunosti promijene svoju osnovnu djelatnost, a samim tim i ciljeve poslovanja. Na drugoj strani postoje poduzeća koja imaju jasnu viziju svog razvoja i koja se šire ili mijenjaju djelatnost na bazi unaprijed osmišljenih alternativnih razvojnih strategija. U drugom slučaju vrijeme reagiranja je kraće, a troškovi razvoja niži.

Materijal i metode

Predmet istraživanja je bio utvrđivanje da li domaća poduzeća iz agrokompleksa imaju definiranu viziju i misiju svog poslovanja i analiza u kojoj mjeri su te misije i vizije definirane u skladu sa teorijskim postavkama? Polazeći od dostupnog registra poduzeća Udruženja poljoprivrede, vodoprivrede, ribarstva, prehrambene i duhanske industrije koji vodi Privredna komora RS pojam domaćeg poduzeća je sužen na prostor Republike Srpske. Metode istraživanja su pretraživanje multimedijalnih prezentacija, dostupnih na globalnoj web mreži, poduzeća iz prethodno definiranog osnovnog skupa, kvalitativna analiza raspoloživih podataka za podskup poduzeća koja su zadovoljila kriterij da imaju svoju web prezentaciju i kvantitativno grupiranje rezultata istraživanja na bazi analize strukture dominantnih odgovora. Polazeći od pretpostavke da je interes svakog poduzeća što kvalitetnije predstavljanje potrošačima svojih proizvoda i usluga, poslovnim i drugim partnerima, sadržaji web prezentacija su uzeti kao reprezentativni za utvrđivanje da li ta poduzeća posjeduju definiranu viziju i misiju njihovog postojanja i poslovanja.

Rezultati i rasprava

Prvi zaključak provedenog istraživanja je da mali broj domaćih poduzeća (doo, AD i zadruge) ima svoje multimedijalne prezentacije dostupne putem globalne Internet mreže. Pretraživanjem globalnih mreža utvrđeno je da samo 31 poduzeće ili njih 18,3%, od ukupno 169 poduzeća iz sektora poljoprivrede, vodoprivrede, ribarstva, prehrambene i duhanske industrije ima svoju web prezentaciju. Među njima prednjače poduzeća iz sektora prehrambene industrije, a marginalno su prisutna poduzeća iz primarne poljoprivredne proizvodnje. Prema pravnom statusu ovaj vid svog predstavljanja uglavnom imaju akcionarska društva i poneko društvo sa ograničenom odgovornošću, a samo jedna zadruga. Primjenom navedenog metoda, lista poduzeća čija se strateška i poslovna politika mogla istražiti putem web-a znatno je sužena i svedena na uzorak od 31 slučaja. Detaljnijim proučavanjem sadržaja ovih prezentacija uočeno je da je obim informacija koje one pružaju raznolik pa je sa stanovišta predmeta istraživanja bilo neophodno da se poduzeća podijele na ona koja imaju jasno artikuliranu viziju i misiju njihovog poslovanja i ona koja to nemaju.

Samo tri poduzeća su imala jasno definiranu viziju i misiju njihovog poslovanja. S obzirom na njihov mali broj prostor dozvoljava da se one u potpunosti predstave.

Tablica 1. Primjeri vizije i misije poduzeća iz agrokomplesa

Poduzeće	Vizija	Misija
Tropic ribarstvo, doo, Banja Luka.	Naša vizija je da postanemo vodeći proizvođač pastrmke u Europi. U skladu s tom vizijom, neprekidno proširujemo proizvodne i prerađivačke kapacitete čime dobivamo mogućnost za prerađu sve većih količina ribe.	Naša primarna misija je proizvodnja zdrave hrane u čistom i zdravom okruženju sa ciljem da našim potrošačima osiguramo visokokvalitetan, zdrav proizvod koji je istovremeno prilagođen osjetljivom kućnom budžetu.
Aleksandrija, doo, Zvornik.	Epitet „najbolji među najboljima“, Kompanija „Aleksandrija“ je osvojila za uspostavljanje visokih standarda vrijednosti, hrabru poslovnu viziju i prodornu strategiju, što podrazumijeva definiranje i stvaranje identiteta brenda za 21. vijek. U suštini ovog jedinstvenog poduhvata, zasnovanog na primjeni najsuvremenijih naučnih dostignuća i visoke tehnologije je: proizvodnja, kontrolirane, visoko- kvalitetne, zdravstveno bezbjedne i biološki vrijedne hrane.	Za Kompanija „Aleksandrija“, upravljati kod postavljanja brenda za 21. vijek znači maksimalno ostvarenje sva četiri spomenuta elementa u proizvodnji, poštujući osnovno načelo misije „Aleksandrije“: Profit nikad iznad zdravlja ljudi.
Semberka, Janja	Poslovna vizija Semberke je neprekidno ulaganje u razvoj novih proizvoda i modernizaciju proizvodnje što Semberku treba učiniti značajnim regionalnim prerađivačem hrane. Poslovna politika Semberke bazirana je na razvoju dugoročnih poslovnih odnosa sa partnerima i kvalitetu proizvoda kao temelju dobrih odnosa sa kupcima.	Misija firme je da bude oslonac razvoja lokalne zajednice i da posredno ili neposredno osigura posao za što veći broj stanovnika Janje i okoline. Pritom, Semberka treba svojim radnicima osigurati što bolje radne uslove, a vlasnicima donijeti zadovoljavajući profit.

Još jedan broj poduzeća, iako ne definirano definirane, ima određene elemente vizije i misije, koji se mogu prepoznati kroz njihovo viđenje buduće pozicije na tržištu i odnosa prema kupcima i konkurenciji, odnosno kroz identificiranje njihovih resursa i definiranje njihovih (dugoročnih, srednjoročnih i kratkoročnih) ciljeva. Preostala poduzeća, koja su se javno predstavila, akcent su stavila samo na njihov proizvodni program (ponudu), uz eventualnu kombinaciju tih informacija sa informacijama o historijatu njihovog nastanka.

Tablica 2. Struktura poduzeća u odnosu na definiranu viziju i misiju

Stupanj realizacije vizije i misije	Broj poduzeća	%
a. Imaju jasno definiranu viziju i misiju	3	10 %
b. Imaju definirane određene elemente vizije	6	19 %
c. Imaju definirane određene elemente misije	17	55 %
d. Imaju samo prikaz proizvodnog programa	5	16 %
Ukupno:	31	100 %

Može se pojaviti dilema da li dostupne informacije na web stranicama u potpunosti odražavaju poslovnu politiku i strategiju predstavljenih poduzeća i da li ona doista nemaju definiranu viziju i misiju njihovog postojanja i poslovanja? Naravno, izvođenje zaključka i davanje odgovora na ovo pitanje oslanjanjem samo na jedan izvor informacija (web) je nepouzdan i zahtijeva provjeru korištenjem dodatnih istraživačkih metoda. Na drugoj strani, realna je pretpostavka da bi se poduzeća predstavila „u punom svjetlu“ sa potenciranjem i njihove vizije i misije da je doista imaju.

Poznajući put nastanka većine domaćih poduzeća u agrokompleksu (osnivanjem novih poduzeća ili privatizacijom nekadašnjih državnih poduzeća) koje karakterizira mali obim poslovanja, fokus na domaće tržište i skromni kadrovski resursi, dosta pouzdano se može reći da njihov način upravljanja još uvijek dominantno karakterizira reaktivistički ili preaktivistički pristup. Tek veća poduzeća, koja naprave značajniji iskorak ka inostranom tržištu ili poduzima značajnija investiciona ulaganja, počinju da razmišljaju strateški, dolazeći do tačke kada pokušavaju da steknu predstavu o njihovom položaju u okruženju i definiran aktivan odnos prema tom okruženju. Tada se približavaju nivou na kojem se nalazi većina poduzeća iz razvijenijih zemalja koja svoj koncept strateški osmišljenog razvoja počinju sa definiranjem vizije i misije. Od zemalja bivše Jugoslavije jasno definirana vizija i misija uglavnom se može naći kod poduzeća iz Slovenije, Hrvatske i Srbije, a odsustvo ovakvog pristupa je još uvijek evidentno kod poduzeća iz BiH, Crne Gore i Makedonije. Kako bi se povećao broj poduzeća, posebno onih iz područja agrokompleksa, koja bi na vrijeme i što prije počela razmišljati o svojoj budućnosti na strateški način, potrebno je mijenjati svijest njihovih vlasnika prema ovom pitanju kroz javne kampanje i razne programe edukacije koji se organiziraju za poduzetnike. Za menadžere višeg nivoa iz tih poduzeća treba organizirati posebne programe obuke putem kojih će se oni osposobljavati da samostalno, ili uz angažiranje određenih konsultanata, izvrše analizu stratejskog okruženja i definiraju dugoročne pravce, metode i načine rasta i razvoja i ciljeve poduzeća kojima rukovode. Na ovaj način smanjit će se broj nepredviđenih događaja u budućnosti i skratiti vrijeme njihovog reagiranja na promjene u okruženju, bilo da su one, sa stanovišta posljedica na poslovanje poduzeća, pozitivne ili negativne.

Zaključak

Osnovni cilj strateškog planiranja je pravljenje takvog scenarija budućeg dugoročnog ponašanja subjekta planiranja koji će omogućiti njegovo preživljavanje i u slučaju nastanka nepredviđenih događaja, odnosno korištenje interne snage i eksternih šansi, a izbjegavanje internih slabosti i eksternih prijetnji. Prva faza strateškog planiranja je definiranje vizije i misije. Vizija predstavlja kreativnu predstavu vlasnika i menadžera poduzeća o njegovom položaju u budućnosti, dalekosežan pogled na promjene u okruženju i način reagiranja konkretnog poduzeća na te promjene (što bi poduzeće moglo da postigne u budućnosti). Misija predstavlja svrhu postojanja poduzeća koja se konkretiziraju kroz definiranje njegovih strateških ciljeva (što poduzeće želi da postigne u budućnosti). Metodom pretraživanja na globalnoj web mreži za 169 poduzeća iz agrokompleksa u BiH prvo je utvrđeno da samo njih 18,3% ima ovakav vid svoje prezentacije. Analizom njihovog

sadržaja, dalje je utvrđeno da od 31 poduzeća samo 3 ili njih 10% imaju jasno definiranu viziju i misiju poslovanja. Još 6 poduzeća je imalo definirane određene elemente vizije, a 17 poduzeća određene elemente misije, dok su prezentacije 5 poduzeća svedene samo na prikazivanje njihovog proizvodnog programa. Analizirajući ovo pitanje u širem kontekstu, dolazi se do zaključka da se definiranjem vizije i misije bave uglavnom veća poduzeća, u okviru procesa strateškog planiranja, dok se manja poduzeća zadovoljavaju taktičkim planiranjem koje se bazira na reagiranju na probleme, multipliciranju stečenih iskustava iz prošlosti ili slijedenju lidera u grani. Također, što je nivo ekonomskog razvoja u jednoj zemlji veći, više poduzeća u svom poslovanju primjenjuje koncept strateškog planiranja, koji počinje od definiranja vizije i misije.

Literatura

- Certo S. C., Peter J. P. (1991). *Strategic management: Concepts and Applications*. McGraw-Hill Inc: 66
- Hass H. G., Tamarkin B. (1992). *The leader Within...* New York. Haper Colins. USA: 115
- Kaplan S. R., Norton D. P. (2000). *The strategy focused organization*. Boston. Harvard Business School Press. USA: 69-77
- Kotler P. (2001). *Upravljanje marketingom*. Mate. Zagreb. Hrvatska: 68-70, ,
- Mašić B. (2001). *Strategijski menadžment*. Univ. Braća Karić, Beograd. Srbija: 192-202,
- Mašić B. (2007). *Strategijski menadžment, proces i koncepti*. Univerzitet Sinergija. Bijeljina. BiH: 195-196
- Milislavljević M. (2002), *Marketing. Suvremena administracija*. Beograd. Srbija: 401-402
- Primozić K., Primozić E., Leben J. (1991). *Strategic Choices: Supermacy, Survival or Sayonara*. McGraw-Hil. USA: 1-22

Defining the vision and mission as a phase of strategic planning of enterprises in agro-complex

Abstract

Strategic planning process starts with defining the objectives of the enterprises based on analysis of internal and external potentials. Synthesis of these goals, i.e. the framework for their defining is the vision of the entrepreneur's future and its mission in the future. Domestic enterprises, especially those operating in agro-complex, still have a poorly developed system of strategic planning, which is reflected in the fact that a small number of them have defined the vision and mission of their business. By analysing the content of web presentations of 31 agro-complex enterprises, as the sample of total 169 enterprises identified in this sector, it was found that only 3 enterprises (or 10% of them) have fully defined the vision and the mission of their existence and business, while 23 companies have not clearly defined their vision and mission. Only with the increasing volume of business and improving general business environment, companies are beginning to be seriously engaged in strategic planning for their future business, which starts with defining the vision and mission. Completed research confirmed that the presentation of future plans of majority of enterprises, usually begin and end with the introduction of goals, proving that they still use the simpler forms of planning, based on the intuitive reaction.

Key words: vision, mission, strategic planing, agro-complex