

Prof.dr.sc. Želimir Dulčić

Izvanredni profesor, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split

E-mail zdulcic@efst.hr

Mr.sc. Goran Škaro

Split

E-mail: goran.skaro@st.tel.hr

REDEFINIRANJE VIZIJE I MISIJE HRVATSKIH BRODARSKIH PODUZEĆA - EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

UDK/UDC: 65.012

JEL klasifikacija/JEL classification: M11, M19

Izvorni znanstveni rad/Original scientific paper

Primljeno/Received: 16. srpnja 2001./July 16, 2001

Prihvaćeno za tisak/Accepted for publishing: 12. prosinca 2001./December 16, 2001

Sažetak

Iako su vizije postavljene pri osnivanju brodarskih poduzeća, promjene koje su nastupile u hrvatskom gospodarstvu tijekom prošlih tranzicijskih godina imale su utjecaja i na njih. Postojanje vizije bilo je i jeste presudno u postupku utvrđivanja dugoročne strategije hrvatskih brodarskih poduzeća. Istraživanja su pokazala da pojedina brodarska poduzeća nisu imala jasne vizije razvoja, što je neminovno dovelo, između ostalog, i do stanja u kakvom se danas nalaze. Hrvatska brodarska poduzeća koja su tijekom promjena iz socijalističke privrede u tržišno gospodarstvo, unatoč turbulentnim uvjetima na svjetskom brodarskom tržištu, dobro odabrala i postavila, odnosno redefinirala svoje vizije, osigurala su sebi sigurnu i prosperitetnu budućnost s očekivanom dobiti.

Precizno i jasno određena misija je od velike važnosti za brodarska poduzeća, te predstavlja uvjet njihovog postojanja i opstanka. Misija govori o usmjerenju i pravcu kretanja, razvoju i opstanku brodarskih poduzeća, te im daje osobnu prepoznatljivost, određujući djelokrug rada. Specifična misija brodarskih poduzeća u početku je uvijek jasna, ali pod utjecajem okruženja u kojem ona

djeluju ona može postati nejasna. Tržišne promjene kroz koje danas prolaze hrvatska broderska poduzeća zahtjevaju obvezu redefiniranje vizije i misije.

Ključne riječi: vizija, misija, stratejsko upravljanje, brodersko poduzeće

1. UVOD - SVRHA ISTRAŽIVANJA

Ovim se istraživanjem želi doći do odgovora na otvorena pitanja o viziji i misiji u hrvatskim broderskim poduzećima i potrebi njihovog redefiniranja.

Istraživanje je potaknuto činjenicom da je u hrvatskim broderskim poduzećima vizija nedovoljno jasno istaknuta, a misija neprecizno definirana, iz čega proizlazi da ova poduzeća ne mogu adekvatno redefinirati niti svoju viziju niti misiju. Sve to onemogućuje realno utvrđivanje kratkoročnih, a pogotovo dugoročnih ciljeva njihovog poslovanja. Stoga, glavni zadatak ovog rada predstavlja istraživanje vizije i misije kao komponenata stratejskog upravljanja u hrvatskim broderskim poduzećima i potrebe njihovog redefiniranja.

Aktualni trenutak svjetskog, a time i hrvatskog brodarstva to posebice zahtijeva. Hrvatska se broderska poduzeća, kao i cijelo gospodarstvo, nalaze u procesu tranzicije, procesa koji implicira nužnost redefiniranja vizije, i shodno tome, utvrđene misije. S tim u svezi se postavlja i pitanje, *trebaju li hrvatska broderska poduzeća redefinirati svoju viziju i misiju, i imaju li ona, uopće, jasno istaknutu viziju i precizno utvrđenu misiju? Također se postavlja pitanje, jesu li i koliko su njihove vizije i misije već redefinirane i jesu li one u skladu s dugoročnom strategijom razvitka brodarstva Republike Hrvatske?* U ovom trenutku, uz ekonomske i tehničko-tehnološke momente, u domaćem gospodarstvu neophodno je uzeti u obzir i već započete procese globalizacije, te utjecaj okruženja u kojem hrvatska broderska poduzeća djeluju.

Istraživanje također ima za cilj ukazati na nužnost utvrđivanja vizije i misije kao ključnih komponenata stratejskog upravljanja u hrvatskim broderskim poduzećima, te istaknuti potrebu redefiniranja njihove vizije i misije.

2. VIZIJA I MISIJA KAO TEMELJNE KOMPONENTE STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA

Vizija predstavlja temeljnu komponentu procesa stratejskog upravljanja. Ona pomaže poduzeću da sagleda sebe u budućnosti. Vizija je isto tako organizacijska, usmjeravajuća sila, koja organizira i kanalizira energiju djelatnika u određenom smjeru. Stoga je razvoj vizije kreativan i intuitivan proces.

Tri najvažnija faktora koji bitno utječu na stvaranje strategijske vizije su:^[1]

1. tvrdnje i vjerovanja managera i izvršitelja,
2. procjene vezane uz poslovanje,
3. procjene utjecaja na kulturu organizacije.

Možda je najbolje i najljepše viziju opisao A. de Saint Exuperyju rekavši "ako želiš sagraditi brod, nemoj okupljati ljude i naređivati im da nabave drvo, pripreme alat i podijele zadatke, već ih uči čežnji za beskrajnim morem"^[2]. Cjelokupno djelovanje svih uposlenih treba biti okrenuto tako koncipiranoj viziji, jer je bitno da ona predstavlja "smjer" djelovanja cijelog poduzeća, a ne samo da bude vizija dvojice - trojice ljudi koji ga vode. Vizija nije ni san ni nada, ni proročanstvo ni moralni imperativ. Vizija (lat. visio-pojava, prikaz, misao) znači predodžbu, odnosno zamisao nekog budućeg stanja ili događaja. Vizija nije ni skup želja, već se njom iskazuju željene prilike u budućnosti, dovoljno široko shvaćene i opisane da se mogu prilagođavati konkretnim situacijama. Tko ima viziju može praviti pogreške, ići zaobilazno ili korigirati odstupanje, budući da točno zna pravac kojim mora ići. Stoga je potrebno tražiti i približno sagledati viziju, sliku željene budućnosti, u sebi i u svom okruženju.

Strategijska vizija je bit, jezgra za odlučivanje o supstanci i smjeru, odnosno pravcu triju menadžerskih razmatranja: glavne strategije, glavnog cilja i na temelju kojeg se izvode drugi ciljevi.

Prilikom formuliranja i pretvaranja vizije u stvarnost, potrebna je ciljana koordinacija menagementa u poduzeću. Djelatnici poduzeća trebaju viziju koju bi mogli slijediti. Važno je imati jasan iskaz vizije jer tako se pruža mogućnost budućim radnicima da je ostvare. Da bi nešto postalo vizija ono mora odgovarati stvarnoj potrebi čovjeka, mora biti formulirano tako uvjerljivo da djelatnici u poduzeću imaju motivaciju da to ostvare.

Pri osnivanju poduzeća i u svakoj poduzetničkoj aktivnosti potrebno je imati viziju. Tako je i vizija brodarskih poduzeća postavljena pri samom njihovom osnivanju, ali promjene koje nastupaju na tržištu brodara utječu na potrebu njezinog redefiniranja. Prvenstveno se to odnosi na promjene koje su nastupile u hrvatskom gospodarstvu tijekom prošlih tranzicijskih godina, a koje su imale utjecaja na vizije hrvatskih brodarskih poduzeća. Utjecaj vizije bio je i jeste presudan u postupku utvrđivanja strategije hrvatskih brodarskih poduzeća u tranziciji i uvjetuje njihov opstanak ili propast. Provedena istraživanja su pokazala da sva hrvatska brodarska poduzeća nisu imala jasne vizije što je neminovno dovelo do stanja u kojem se danas nalaze. Brodarska poduzeća koja su tijekom promjena iz socijalističke privrede u tržišno gospodarstvo, unatoč turbulentnim uvjetima na svjetskom brodarskom tržištu, dobro odabrala i postavila, odnosno redefinirala svoje vizije, osigurala su sebi sigurnu i prosperitetnu budućnost s očekivanom dobiti i s očuvanom i obnovljenom flotom.

Misija (engl. *mission*) slijedi viziju i predstavlja drugu po redu komponentu procesa strateškog upravljanja. Njome treba odgovoriti na pitanje zašto poduzeće egzistira, zašto traje i živi, kojim će se poslom baviti, što je njegov posao i što bi ono trebalo biti? *Misija predstavlja osnovnu svrhu postojanja poduzeća i razlikuje svako pojedinačno poduzeće od ostalih iz njegove djelatnosti, te određuje djelokrug rada u proizvodnom i tržišnom smislu. Misija je isto tako svrha i temeljni razlog postojanja i djelovanja poslovne organizacije, odnosno poduzeća.*

Misiju kompanije izražava pet elemenata.^[3]

1. razvoj,
2. tekuće preferencije,
3. tržišna okolina,
4. sredstva organizacije,
5. specifična osposobljenost.

Misija je opća podloga unutar koje se donose operativni ciljevi. Treba biti kratka, razumljiva i potpuna. Iskaz misije treba odgovoriti na pitanje *zašto poduzeće postoji?* Neko poduzeće ili organizacija postoje da bi se nešto postiglo u široj okolini. *"Misijom se organizacija predstavlja prema unutra i prema javnosti deklarirajući ciljeve, temeljnu filozofiju, proizvode i usluge, potrošače čije potrebe se želi zadovoljiti, etiku i socijalnu odgovornost".*^[4] Misija je *"eksplicitno određen skup organizacijskih ciljeva poduzeća (razlog postojanja poduzeća), koji se naslanja na profitabilnost, kao najopćenitiji operativni cilj u poslovanju poduzeća, a kao strateška misija bitno ovisi o razini strateškog upravljanja i o stupnjevima razvoja poduzeća"*^[5] Prema Mc Ginnisu misija:^[6]

1. određuje što organizacija predstavlja danas i što želi biti sutra;
2. određuje budući razvoj, ali vodi računa o opasnostima;
3. razlikuje organizaciju od drugih;
4. služi kao okvir za procjenu tekućih i budućih aktivnosti;
5. treba biti razumljiva kako u organizaciji tako i izvan nje.

Misija, dakle, treba odrediti "okvire" ili "odrednice" unutar kojih će se poduzeće kretati. Osnovni sadržaj misije nije lako napisati, pogotovo što on mora biti motivirajući i realan. Prema *P. Kotleru "sadržaj misije je da utvrde glavna konkurentna područja u kojima će određena kompanija ili poduzeće djelovati. Područja koja misija treba utvrditi su"*^[7]

- Područje djelatnosti,
- Područje tržišnog segmenta,
- Vertikalno područje,
- Zemljopisno područje.

Misije ne smiju biti statične, one trebaju biti žive, rasti i mijenjati se zajedno s poduzećem.

Određenjem misije poduzeća utvrđuju se njegova glavna interesna područja, doseg namjeravanih radnji, temeljne tržišne potrebe koje treba zadovoljiti i njihove primarne vrijednosti. U sadržaju misije treba navesti i viziju i usmjerenje određene kompanije za duži period, dakle, za idućih deset do dvadeset godina, jer misije se ne mijenjaju svakih nekoliko godina kao odgovor na svaki novi zaokret u gospodarstvu. Također, opise misije ne treba smatrati nepovredivim i nepromjenljivim. Treba ih redefinirati uvijek kada one više jasno ne određuju optimalni razvoj kompanije ili poduzeća.

Osnovna misija svake kompanije je pod velikim utjecajem kulture poduzeća, pri čemu treba težiti da ona ima pozitivan utjecaj na strategiju kompanije. Kultura poduzeća pomaže u prilagodbi i promjenama okoline i izbjegavanju prijetnje konkurenata koje bi poduzeće mogle odvesti u stagnaciju i konačan neuspjeh. Pomoću misije se utvrđuje opći kontekst vrijednosti, koje djelatnici poduzeća trebaju prihvatiti na svim organizacijskim razinama i unutar svih organizacijskih jedinica. Iz osnovne misije poduzeća izlaze misije nižih jedinica kao i misije različitih radnih grupa, iz kojih proizlaze i misije podjedinica. Dakle, važno je da svaka niža jedinica bilo da je to podjedinica, odjel ili radna grupa ima svoju misiju i svoj cilj. Tako se lakše rješavaju problemi i brže se ostvaruju utvrđena misija, odnosno vizija poduzeća. U skladu s misijom određuju se ciljevi i zadaci poduzeća, kao što su rast profitabilnosti, rast rentabilnosti, rast prodaje, rast udjela na tržištu, diverzifikacija, inovacije i dr.

Kada je riječ o brodarskim poduzećima treba istaknuti da misija govori o usmjerenju i pravcu kretanja, razvoju i opstanku poduzeća. Ona omogućava prepoznatljivost poduzeća i određuje njegov djelokrug rada. Specifična misija brodarskih poduzeća u početku je uvijek jasna, ali pod utjecajem okruženja u kojem ona djeluju može postati vrlo maglovita. Dobro i jasno određena misija je od velike važnosti, te predstavlja uvjet postojanja i opstanka brodarskih poduzeća. Loše određena i nejasna misija ima nesagledive posljedice za brodarska poduzeća, jer je brodarstvo specifična gospodarska djelatnost, izložena promjenama koje se događaju na globalnom tržištu. Tržišne promjene kroz koje prolaze i hrvatska brodarska poduzeća uvjetuju njihovu obvezu redefiniranja vizije i misije.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA / OPIS ANKETNOG UPITNIKA

U skladu s definiranom temom, a s obzirom na kvalitativni i deskriptivni karakter istraživanja, izvršen je izbor odgovarajućih metoda istraživanja, uobičajenih u znanstvenim istraživanjima, kao što su analiza, sinteza, dedukcija, indukcija, deskripcija i komparacija. Primjena ovih metoda trebala bi omogućiti misaoni i logički postupak obrade relevantnih znanstvenih činjenica, kompleksno i sveobuhvatno sagledavanje karaktera fenomena koji će se istraživati, kao i formuliranje odgovarajućih zakonitosti. Anketom se nastojalo prikupiti odgovarajuće podatke relevantne za

istraživanje. Podaci su prikupljeni temeljem posebno oblikovanog i prilagođenog upitnika koji je dopunjen i intervjuom na terenu.

Svi kvantitativni podaci o hrvatskim brodarskim poduzećima prikupljeni su iz odgovarajućih izvora, nakon čega su, uz pomoć računala i uz primjenu odgovarajućih metoda, podvrgnuti statističkoj obradi, te znanstvenoj i stručnoj analizi.

Podaci o broju i nazivu poduzeća dobiveni su iz sudskog registra Trgovačkih sudova Republike Hrvatske, te od udruge Mare nostrum iz Zagreba. Ostali relevantni podaci su dobiveni od Ministarstva pomorstva, prometa i veza, Ministarstva financija, Hrvatske gospodarske komore, te iz službenog glasila Republike Hrvatske "Narodnih novina". Dio podataka je prikupljen i putem svjetske računarske mreže - interneta. Neki podaci su izvađeni iz biltena, godišnjih ljetopisa i mjesečnih izvješća Državnog zavoda za statistiku Hrvatske, kao i iz ostale dostupne literature i stručnih časopisa.

Istraživanjem je obuhvaćeno 14 najznačajnijih brodarskih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Od četrnaest brodarskih poduzeća njih jedanaest radi neposredno u pomorskom prijevozu putnika i tereta, dok dva poduzeća djeluju u području uslužne djelatnosti u pomorskom prijevozu tereta.

Anketni upitnik podijeljen je na sedam točaka, odnosno na četiri dijela. Uz upitnik je priložen i uvod u kojem se ispitanicima željelo objasniti što se anketom želi postići, zbog čega se ona provodi, te upustvo kako se upitnik ispunjava. Prva točka anketnog upitnika se odnosi na opće podatke o poduzeću i na osobu koja ga je popunila. Druga točka se odnosi na zaposlene, njihovu klasifikacijsku strukturu, ukupan i prosječan broj uposlenih, kao i na osobne karakteristike direktora. U trećoj točki ovog anketnog upitnika zastupljena su pitanja vezana uz viziju anketiranog poduzeća. Ovom točkom se željelo doći do spoznaje ima li anketirano poduzeće viziju, kako je formulira i da je li potrebno njeno redefiniranje. U točki četiri se nastojalo doći do određenih tehničko-tehnoloških informacija o anketiranim poduzećima. U ovoj točki sadržana su i pitanja vezana za samu misiju anketiranih poduzeća. U točki pet anketnog upitnika postavljena su pitanja preko kojih se nastojalo doći do spoznaja vezanih uz strategiju brodarskih poduzeća Hrvatske, te okruženje anketiranih poduzeća. Anketni upitnik popunjavale su odgovorne osobe, odnosno rukovodeći vrh hrvatskih brodarskih poduzeća.

4. PRIKAZ REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Kako je već spomenuto vizija predstavlja prvu komponentu procesa strategijskog upravljanja i rezultat je triju elemenata: otvorenosti, spontanosti i smisla za realnost. Analiza odgovora iz anketnog upitnika je pokazala da pri osnivanju brodarskih poduzeća postoji djelomično jasna vizija, iako je neka brodarska poduzeća nisu uvijek znala na pravi način prezentirati. Ovo upućuje na zaključak da sva promatrana brodarska poduzeća imaju

određenu viziju, koju neka od promatranih poduzeća u narednom, duljem, razdoblju ne namjeravaju mijenjati. Većina brodarskih poduzeća smatra da je njihova vizija:

1. Sigurno održavanje linijskog sustava, plovidbe,
2. Kvalitetan pomorski transport, i
3. Dopunsko obavljanje srodnih djelatnosti pomorskog transporta.

Vizija brodarskih poduzeća prestavlja zamisao o tome kako će izgledati brodarsko poduzeće i gdje će biti njegovo mjesto u daljnjoj budućnosti. Zbog toga upravljačka struktura promatranih brodarskih poduzeća razmišlja o nizu aspekata, koje ona uključuju u svoju viziju, što je prikazano u tablici 1.

Tablica 1. Dijapazon vizijskih zamisli managementa hrvatskih brodarskih poduzeća

R.br.	Vizijska zamisao managementa brodarskih poduzeća	Udio u %	R.br.	Vizijska zamisao managementa brodarskih poduzeća	Udio u %
	1.	2.	3.	4.	5.
1.	Modernizacija flote	100	11.	Povećanje opsega poslovanja	50
2.	Obnova flote	100	12.	Povrat brodova pod hrv. zastavu	28
3.	Obuka kadrova	100	13.	Povećanje nosivosti brodova	21
4.	Izgradnja novih brodova	71	14.	Rasprodaja brodova	21
5.	Povećanja plaća uposlenih	71	15.	Smanjenje plaća zaposlenih	21
6.	Umirovljenje dijela kadra	71	16.	Otvaranje novih linija	21
7.	Uzimanje kredita	71	17.	Prodaja dionica	21
8.	Pomlađivanje kadrova	50	18.	Dopunske usluge	21
9.	Specijalizacija	50	19.	Integracije	21
10.	Ukidanje postojećih linija	50	20.	Prodaja poduzeća	0

Izvor: Anketni upitnici

Iz tablice 1. je vidljivo da kod svih brodarskih poduzeća postoji ista želja: obnova i modernizacija flote. Za obnovu i modernizaciju flote se izjasnilo svih 100 % hrvatskih brodarskih poduzeća uključenih u ovo istraživanje.

Sva brodarska poduzeća namjeravaju se i u narednom razdoblju baviti istom djelatnošću. O tome govori i podatak da 71 % brodara zna tko će biti korisnik njihovih usluga u budućem razdoblju. Istraživanje je pokazalo da niti jedno hrvatsko brodarsko poduzeće nije u posljednje vrijeme redefiniralo svoju viziju.

Misija slijedi viziju, i kako je već spomenuto, predstavlja drugu komponentu procesa stratejskog upravljanja. Provedena istraživanja u hrvatskim brodarskim poduzećima pokazala su da sva promatrana poduzeća

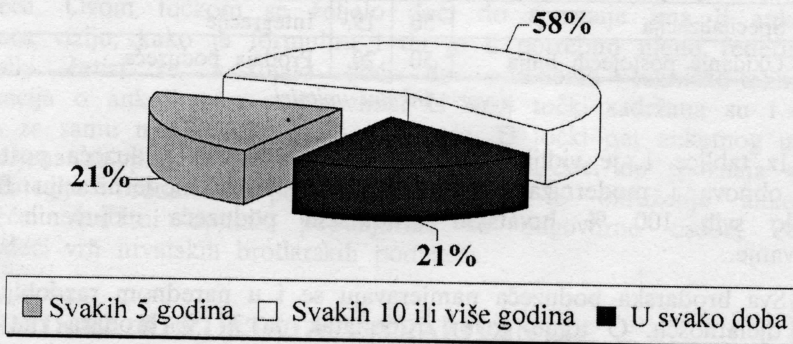
imaju svoju misiju, pa čak više misija. Misije su se kod nekih brogarskih poduzeća već više puta mijenjale. Kao razlozi za promjene jednom postavljene misije u hrvatskim brogarskim poduzećima navedeni su:

- osvajanje novih tržišta,
- promjena uvjeta na svjetskom brogarskom tržištu,
- reorganizacija poslovanja u prošlim razdobljima.

Vidljivo je da upravo tržište bitno utječe na promjene zacrtanih misija brogarskih poduzeća, te da ono ima najveći utjecaj na njihovu misiju. Kao osnovne misije u hrvatskim brogarskim poduzećima navedene su:

- prijevoz cementa,
- prijevoz druge bulk robe,
- prijevoz putnika i vozila,
- pomorski prijevoz nafte i naftnih derivata, tekućih kemikalija,
- prijevoz suhih masovnih tereta,
- turistički prijevoz putnika,
- linijski prijevoz robe,
- spašavanje i tegljenje,
- ostale srodne djelatnosti pomorskog transporta.

Iz ovog je vidljivo da definirana misija proizlazi iz usluge ili usluga koje određeno brogarsko poduzeće nudi. Provedena istraživanja su pokazala da sva promatrana poduzeća imaju različito mišljenje o trenutku u kojem je potrebno mijenjati misiju. Na grafikonu 1. prikazano je vrijeme, u kojem, prema mišljenju menagementa brogarskih poduzeća, treba izvršiti promjenu misije.

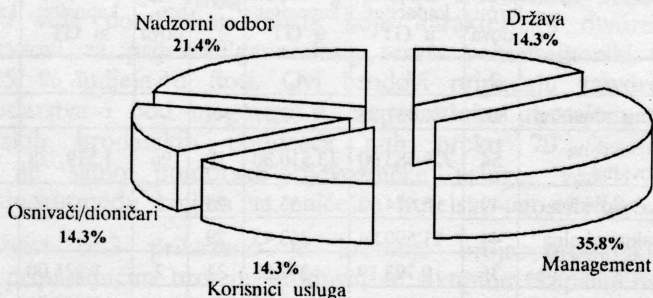


Slika 1. Vrijeme u kojem treba mjenjati misiju poduzeća

Iz grafikona 1. se može uočiti da 58 % promatranih hrvatskih brogarskih poduzeća smatra da misiju treba mijenjati svakih 10 ili više godina. Za razliku od ovih poduzeća 21 % njih smatra da misiju treba mijenjati češće, svakih 5 godina, dok ostalih 21 % poduzeća smatra da

misiju treba mijenjati u svako doba, dakle, kad god je to potrebno, odnosno kad vanjski i unutarnji čimbenici to nameću.

U grafikonu 2. daje se prikaz subjekata koji u hrvatskim brogarskim poduzećima određuju i redefiniiraju misiju.



Slika 2. Tko određuje i redefiniira misije u hrvatskim brogarskim poduzećima?

Uočljivo je da osnivači/dioničari u hrvatskim brogarskim poduzećima učestvuju u određivanju misije i njezinom redefiniiranju s 14,3 %. Isti udio imaju i korisnici usluga u hrvatskim brogarskim poduzećima, kao i država koja se također pojavljuje u spomenutoj ulozi. Nadzorni odbori u određivanju i redefiniiranju misija poduzeća učestvuju s 21,4 %. Najveći udio u postupku postavljanja, odnosno redefiniiranja misija pripada samom managementu hrvatskih brogarskih poduzeća. Istraživanja su, također, pokazala da management, odnosno direktori, imaju mogućnost promjene svojih misija u svim promatranim brogarskim poduzećima. Može se zaključiti da je management kod svih hrvatskih brogarskih poduzeća spreman za redefiniiranje postojeće misije svojih poduzeća, ali menadžeri također smatraju da bi redefiniiranje misije u poduzećima, u sadašnjem trenutku izazvalo stanovito protivljenje djelatnika i sindikata.

Management hrvatskih brogarskih poduzeća je jedinstven u pogledu misija svojih nižih jedinica i smatra da u nižim organizacijskim jedinicama ne treba postojati samostalna misija. Ovdje treba spomenuti mišljenje *L. Urwick-a* da "svaka organizacija ili njen dio mora imati svrhu"^[8], odnosno misiju zbog lakšeg i bržeg riješavanja problema, te ostvarenja postavljenih misija. Iz ovog se zaključuje da bi i niže organizacijske jedinice trebale definirati svoje misije.

Po mišljenju managementa u hrvatskim brogarskim poduzećima niske vozarine, manjak domaćih proizvoda, te nedostatak financijskih sredstava ne dozvoljavaju da se misija u potpunosti realizira, odnosno redefiniira.

U hrvatskim brogarskim poduzećima u sadržaju misije dobro su definirana područje djelatnosti, kao i zemljopisno područje, što potvrđuje činjenica da su svi brodovi podijeljeni po kategorijama plovidbe.

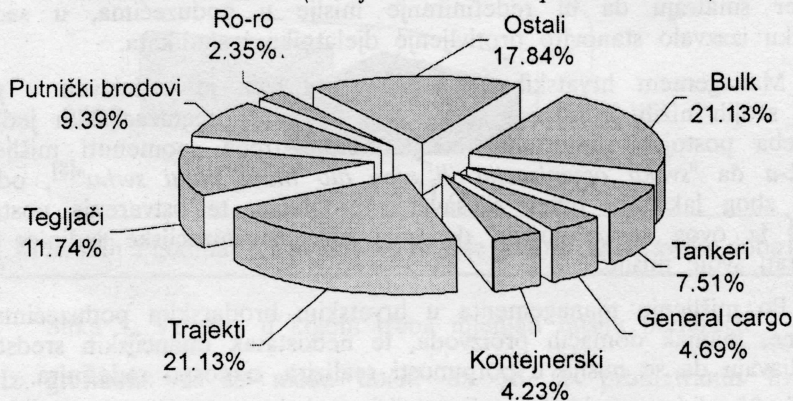
Tablica 2. Pregled brodova hrvatskih brodarskih poduzeća po kategoriji plovidbe (stanje na dan 31. prosinca.1997.)

R. br.	Kategorija	Brodovi upisani u hrvatske upisnike				Brodovi upisani u strane upisnike			
		Broj brodova	Ukupan kapacitet u GT	Prosj. kapacitet u GT	Prosj. starost	Broj brodova	Ukupan kapacitet u GT	Prosj. kapacitet u GT	Prosj. starost
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1.	Nacionalna plovidba	802	71.437,50	89,07	49	-	-	-	-
2.	Neograničena plovidba	54	729.583,00	13.510,80	19	96	1.519.728	15.830,5	16
3.	Obalna plovidba	49	6.674,32	136,21	28	2	430,00	215,00	8
4.	Nacionalna obalna	44	11.590,84	263,43	29	-	-	-	-
5.	Mala obalna plovidba	36	9.793,19	272,03	31	2	1.125,00	532,50	24
6.	Vel. obalna plovidba	30	57.809,95	1.927,00	31	4	3.060,00	765,00	33
7.	Nacionalna plovod.	8	440,00	55,00	33	-	-	-	-
8.	Lokalna plovidba	7	583,45	83,35	41	-	-	-	-
9.	UKUPNO	1030	8.879.123	-	-	104	1.524.343	-	-

Izvor: izvorni podaci Ministarstva pomorstva, prometa i veza RH, Zagreb, 1998.

Iz tablice je vidljivo da Hrvatska raspolaže s ukupno 1030 brodova, koji plove pod hrvatskom zastavom, te s još 104 broda koji su upisani u strane upisnike. Uočljivo je također da se najveći broj brodova (8.029) nalazi u kategoriji "nacionalne plovidbe", a da su najveći brodski kapaciteti, odnosno najveći brodovi, angažirani u kategoriji "neograničene plovidbe".

Slika 3. Udio pojedinih vrsta brodova po broju, u ukupnoj strukturi hrvatskih brodara (Stanje na dan 31. prosinca 1999.)



Izvor: Podaci udruge Mare Nostrum, Zagreb, ožujak, 2000.

Iz grafikona 3. je vidljiva podjela brodova po tipu, odnosno vrsti tereta koji oni prevoze, kao i režim plovidbe. Područje tržišnog segmenta nije kod svih brodarских poduzeća adekvatno određeno. Oko 25 % ukupne nosivosti brodova hrvatskih brodara otpada na tankersko tržište. Više od 50 % ukupne nosivosti brodova hrvatskih brodara čine brodovi za prijevoz rasutih tereta. Ovi brodovi u načelu pripadaju slobodnom brodarstvu i pod utjecajem su vida pomorskog tržišta koje karakterizira otvorenost za sve brodare. Brodovi za prijevoz generalnog tereta i kontejnerski brodovi čine preostalih 25 % udjela u floti. Ovi brodovi pripadaju zatvorenom tržištu linijskog brodarstva i pod njegovim su neposrednim utjecajem. Od ukupnog broja hrvatskih brodarских poduzeća njih preko 70 % pruža svojim korisnicima ne samo pomorsko-prijevozničke usluge, već i neke druge dopunske usluge, među kojima su najčešće hotelsko-ugostiteljske usluge.

U tablici br.3 prikazano je kretanje broja brodarских poduzeća Hrvatske, s pripadajućim brojem brodova, te ukupnim kapacitetima hrvatskih brodara za razdoblje od 1990. godine do kraja 1999. godine.

Tablica 3. Kretanje broja i kapaciteti brodova, te broj hrvatskih brodara u razdoblju 1990-1999. godine (*Stanje na dan 31.12.1999.*; Indeks: 1990 = 100)

R. br.	OPIS	GODINE									
		1990.	1991.	1992.	1993.	1994.	1995.	1996.	1997.	1998.	1999.
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1.	Broj brodova	335	323	300	274	272	267	266	256	233	213
2.	Indeks	100	91	84,5	77,2	76,6	75,2	74,9	72,1	65,63	60
3.	Ver. indeks	-	90,99	92,88	91,33	99,27	98,16	99,63	96,24	91,02	91,42
4.	Kap. u tis. gt	3.004,4	2.837,7	2.486,0	2.311,1	2.436,7	2.480,0	2.527,9	2.338,8	2.035,8	1.694,3
5.	Indeks	100	94,45	82,75	76,92	81,11	82,55	84,14	77,85	67,76	56,39
6.	Ver. indeks	-	94,45	87,60	92,97	105,44	101,78	101,93	92,52	87,05	83,22
7.	Broj poduzeća	15	15	15*	14	14	14	14	14	13*	13

Izvor: Bilteni udruge Mare Nostrum i anketni upitnici

Iz tablice je vidljivo da broj brodova u vlasništvu hrvatskih brodarских poduzeća opada u razdoblju od 1990. do 1999. godine. To se odnosi i na ukupan kapacitet brodova hrvatskih brodara u promatranom razdoblju. Tako je krajem 1999. trinaest hrvatskih brodara imalo 142 broda i ukupno 1.310.042 GT broskog kapaciteta manje nego na početku promatranog razdoblja. Tijekom 1991. godine, zbog neposredne ratne opasnosti, najveći i najvrjedniji brodovi prelaze pod strane zastave (zastave pogodnosti, engl.: flag of convenience). Zbog toga je krajem 1991. godine samo 120 brodova, s ukupnim kapacitetom od 106.975 Gt plovilo pod hrvatskom zastavom. U tablici je prikazano i indeksno kretanje broja i kapaciteta brodova hrvatskih brodara u razdoblju od 1990. do 1999. godine.

Istraživanje je, također, pokazalo da vozarine imaju najveći utjecaj na poslovanje brodarskih poduzeća, jer o visini vozarina ovise i prihodi. Na vozarine, pak, direktno utječe odnos između ponude i potražnje na tržištu brodskog prostora. Vozarine su u stalnom cikličkom kretanju. Razina međunarodnih vozarina u transportima robe poboljšana je u 1995. godini u usporedbi s krajem 1994. kada su cijene transporta robe bile na najnižoj razini u posljednjih nekoliko godina. Tankerske vozarine na svjetskoj su ljestvici praktički udvostručene tijekom 1995. godine, a brodovi za suhe rasute terete zabilježili su tada umjeren rast. Također je uočljivo da su u 1994. godini vozarine za određene tipove brodova, neovisno o njihovoj nosivosti, zauzele iste vrijednosti.

Činjenica je da je danas na svjetskom pomorskom tržištu došlo do poboljšanja, odnosno do rasta vozarina. Blagodati učinka rasta vozarina pogoršalo je drastično povećanje cijena brodskog goriva potaknuto sve skupljom naftom na svjetskom tržištu. Eventualno sniženje cijene gorivu, uz tendenciju rasta vozarina, hrvatskim će brodarima omogućiti izbjegavanje stvaranja dodatnih gubitaka i tako bar umanjiti danas pogubnu politiku prodaje brodova.

Polazeći od činjenice da na tržištu vozarina dominiraju tri vrste roba (žitarice, nafta i sirovine) koje određuju i uvjetuju kretanje ponude, pa tako i kretanje vozarina, potrebno je detaljnije istražiti njihov utjecaj na buduće poslovanje hrvatskih brodarskih poduzeća.

Tekući tereti, tj. nafta i njeni derivati predstavljaju glavni teret koji prevoze tankerska brodarska poduzeća. Suvremeni tip tankerskog tržišta je monopolsko, odnosno oligopolsko tržište.

Multinacionalne kompanije i monopolna poduzeća imaju pod svojom kontrolom veći dio prijevoza nafte, te upošljavaju većinom svoje tankerske kapacitete. Potražnja za ovom vrstom brodova, odnosno eventualni porast vozarina, a s tim i porast prihoda tankerskih brodarskih poduzeća, ovisi o razvitku ukupnog svjetskog gospodarstva. Svaki pozitivan pomak u svjetskom gospodarstvu bit će popraćen i potražnjom za naftom kao sirovinom i glavnim energentom današnjeg svijeta. Predviđa se da će cijena sirove nafte blago padati u razdoblju do 2001. godine, nakon čega se očekuje njezin ponovni rast, koji će 2005. godine dostići oko 20 \$ po barelu.

Potražnja za sirovinama je pod utjecajem najrazvijenijih industrijskih država svijeta i ovisi o cikličkim kretanjima u svjetskom gospodarstvu. Ovo direktno utječe na visinu vozarine i potražnju za tramperskim brodskim kapacitetima. U vremenu konjunktornog tržišnog ciklusa (tzv. *shipowners market*; *tržište brodara*) svaki brodar u ovom prijevozu ostvaruje izuzetne prihode, što nije slučaj za vrijeme depresije (tzv. *tržište krcatelja*, *shippers market*) kad i najuspješniji brodari teško izbjegavaju poslovanje s gubitcima. Tržište brodskog prostora slobodnog brodarstva prostorno je najveći, a strukturno najkonkretniji tip tržišta brodskog prostora.

Prijevoz žitarica uvjetuje razina prinosa žita u pojedinim regijama svijeta, odnosno prirodni faktor koji određuje bogatiju ili siromašniju žetvu. Ovo utječe na potražnju za brodskom prostorom, te određuje nove brodske rute. Demografski razvoj svijeta i izostanak adekvatnog poljoprivrednog prinosa također uvjetuju kretanja na ovom brodskom tržištu.

Na hrvatskom brodarskom tržištu pojavljuju se ovisno o kapacitetima, приходima i financijskoj moći, različita poduzeća. Uz velika brodarska poduzeća svoje usluge nude i mala brodarska poduzeća koja raspolažu sa samo nekoliko brodova. Ova brodarska poduzeća popunjavaju tržišne niše samostalno ili kooperiraju s velikima. Ovakva poslovna suradnja završava često nepovoljno za mala poduzeća, koja s vremenom potpuno izgube svoju prepoznatljivost. Vrijedi istaknuti da u suvremenom brodarstvu Hrvatske prevladavaju dioničarska društva, ali se danas jedan dio tonaže nalazi i u vlasništvu individualnih brodovlasnika. Najveći dio promatranih hrvatskih brodarskih poduzeća, po statističkoj klasifikaciji Republike Hrvatske, pripada velikim poduzećima, dok samo manji dio hrvatskih brodarskih poduzeća pripada grupi srednjih poduzeća. U ovim prvim najviše je i zaposlenih djelatnika, a također je i najveći udio brodova i brodskih kapaciteta.

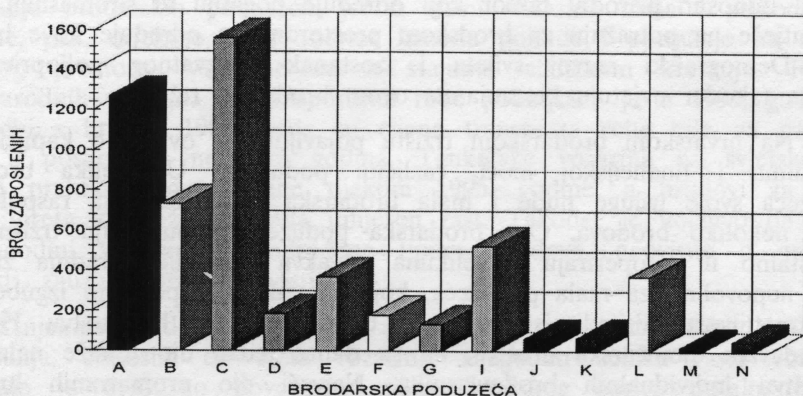
Analizirana brodarska poduzeća mogu se, s obzirom na predmet rada, podijeliti na:

- poduzeća slobodne plovidbe,
- linijska brodarska poduzeća,
- tankerska brodarska poduzeća,
- linijska putnička brodarska poduzeća,
- mješovita brodarska poduzeća.

Ovakva podjela određuje i organizacijske značajke hrvatskih brodarskih poduzeća. Sva brodarska poduzeća Hrvatske, s aspekta oblikovanja organizacijskih jedinica, mogu se svrstati u dvije temeljne grupe oblika-jednodimenzionalne i multidimenzionalne. Kod brodarskih poduzeća pojavljuju se i funkcionalni i divizionalni oblici organizacijske strukture, pri čemu se divizionalni oblik organizacijske strukture pojavljuje i u teritorijalnom i u predmetnom obliku.

Zaposlenici su ključni čimbenik svakog poduzeća. Oni su idejni začetnici, pokretači i nositelji svih aktivnosti. Tako je i kod brodarskih poduzeća, gdje zbog specifičnosti ovih poduzeća ljudski čimbenik ima izuzetnu ulogu.

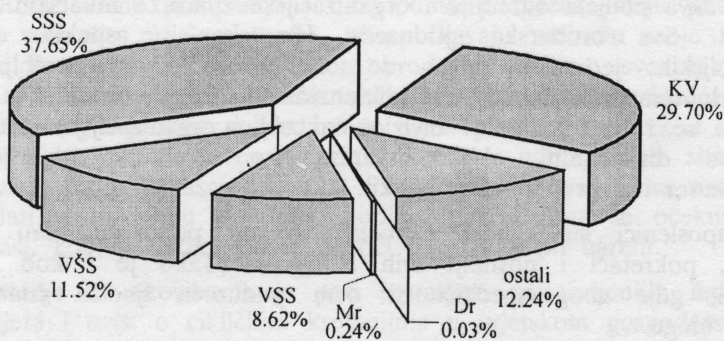
Grafikon 4. daje pregled zaposlenih u pojedinim brodarskim poduzećima Hrvatske.



Slika 4. Broj zaposlenih u pojedinim hrvatskim brodarskim poduzećima (tijekom 1997.)

Izvor: Anketni upitnici: Izvorni podaci HGK iz kolovoza 1998.

Iz ovog grafikona je vidljivo da postoje brodarska poduzeća s izrazito velikim brojem zaposlenih u odnosu na prosjek hrvatskih brodara. Neka brodarska poduzeća imaju mali broj stalno zaposlenih u odnosu na ukupno zaposlene. Ove "povremeno zaposlene" brodarska poduzeća "iznajmljuju" od specijaliziranih agencija za popunu brodova pomorcima.



Slika 5. Udio prosječnog broja zaposlenih po stručnoj spremi u hrvatskim brodarskom poduzećima (stanje tijekom 1997.)

Izvor: Anketni upitnici.

Tablica 4. Matrica SWOT analize za broderska poduzeća Hrvatske

U N U T A R N J I Č I M B E N I C I		
VANJSKI ČIMBENICI	UNUTARNJE PREDNOSTI (<i>strangths</i>)	UNUTARNJE SLABOSTI (<i>weaknesses</i>)
<p style="text-align: center;">Vanjske prilike (<i>opportunities</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Povećan opseg prekomorske trgovine, - Nedostatni brodski kapaciteti u svijetu, - Prijedlog gradnje brodova u domaćim brodogradilištima, - Ekonomski oporavak srednjeg i dalekog istoka, - Veličina i struktura turističkog prometa, - Gospodarski i demografski rast, - Razvijenost otoka i priobalja, - Financijaska snaga države, - Osrjedne ili male prijetnje ulasku drugih poduzeća u " područje poslovanja poduzeća", 	<p style="text-align: center;">SO strategija Maxi-maxi</p> <p>Potrebno je odrediti strategije koje koriste unutarnje snage hrvatskih broderskih poduzeća kao što su kadrovi te dobra i kvalitetna posada s velikim iskustvom i s dugom tradicijom u brodarstvu, a sve kako bi se iskoristile vanjske prilike, kao što su povećan opseg svjetske prekomorske trgovine, te povećana potražnja za brodskim kapacitetima na svjetskom tržištu uvjetovan ekonomskim oporavakom Srednjeg i Dalekog istoka, te povećana i promjenjena struktura turističkog prometa. Ovo je potencijalno najuspješnija strategija.</p>	<p style="text-align: center;">WO strategija Mini-maksi</p> <p>Ovo je razvojna strategija hrvatskih broderskih poduzeća prevladavanja slabosti u cilju iskorištavanja prilika. Potrebno je odrediti strategije koje koriste prednosti vanjskih prilika kao što su povećani opseg prekomorske trgovine, te potražnja za brodskim kapacitetima na svjetskom tržištu uvjetovan gospodarskim oporavakom Srednjeg i Dalekog istoka, te povećana i promjenjena struktura turističkog prometa, a sve kako bi se prevladale slabosti u hrvatskim broderskim poduzećima, kao što su nedostatak financijskih sredstava u hrvatskim broderskim poduzećima, nezavidan konkurentski položaj hrvatskih broderskih poduzeća, te njihova neodgovarajuća tehnološka opremljenost.</p>
<p style="text-align: center;">Vanjske prijetnje (<i>threats</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Višak broderskog kapaciteta - Starost brodova, - Smanjen opseg prekomorske trgovine, - Nedostatno dugoročno kreditiranje banaka, - Prijetnje od drugih vrsta prijevoza, - Ekonomski problemi Srednjeg i Dalekog istoka, - Veličina i struktura turističkog prometa, - Gospodarski i demografski pad, - Nerazvijenost otoka i priobalja, - Financijska slabost države, - Nedefiniranost brodarstva u okviru pomorske strategije Hrvatske, - Povećanje cijene sirove nafte. 	<p style="text-align: center;">ST strategija Maksi-mini</p> <p>Strategija uporabe snaga hrvatskih broderskih poduzeća da bi se moglo nositi s prijetnjama ili da bih ih se nastojalo izbjeći. Potrebno je odrediti strategije koje koriste unutarnje snage hrvatskih broderskih poduzeća kao što su posjedovanje kvalitetnih posada na brodovima, uz posjedovanje dobrih kadrova, te izuzetno iskustvo s dugom tradicijom koje imaju hrvatska broderska poduzeća, a kako bi se izbjegao višak broderskog kapaciteta na svjetskom tržištu, smanjen opseg svjetske prekomorske trgovine, ekonomske probleme srednjeg i dalekog istoka, te starost brodova kao i financijska slabost države.</p>	<p style="text-align: center;">WT strategija Mini-mini</p> <p>Potrebno je odrediti strategije koje umanjuju slabosti hrvatskih broderskih poduzeća, kao što su nedostatak financijskih sredstava u broderskim poduzećima, njihov nezavidan konkurentski položaj, te njihova neodgovarajuća tehnološka opremljenost. Također potrebno je odrediti strategije koje će nastojati izbjeći vanjske prijetnje koje se očituju u višku broderskog kapaciteta na svjetskom tržištu, kao i smanjen opseg prekomorske trgovine, te problem starosti brodova. Strategija smanjenja opsega poslovanja likvidacije ili zajedničkih pothvata, odnosno integracija.</p>

Grafikon 5. prikazuje udio prosječanog broja zaposlenih po stručnoj spremi u hrvatskim brogarskim poduzećima. Iz grafikona je vidljivo da 37,65% zaposlenih, od ukupnog broja zaposlenih u hrvatskim brogarskim poduzećima, ima srednje stručno obrazovanje, dok udio visokostručnog kadra, čini ukupno oko 9 % svih zaposlenih.

U tablici 4. prezentirani su rezultati sveobuhvatne SWOT analize hrvatskih brogarskih poduzeća, koja predstavlja okvir za utvrđivanje strategije budućeg razvitka.

Uz relevantne čimbenike u tablici su navedene i odgovarajuće strategije koje bi brogarska poduzeća mogla primjeniti u iskorištavanju svojih snaga i postojećih prilika, kao i u eliminiranju slabosti, te smanjenju štetnih utjecaja mogućih prijetnji.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Osnovni zadatak ovog rada je istražiti postojanje vizije i misije hrvatskih brogarskih poduzeća i ukazati na potrebu njihovog redefiniranja u izmijenjenim uvjetima poslovanja. Istraživanje je obuhvatilo hrvatska brogarska poduzeća zbog njihovog izuzetnog značaja za dosadašnji i budući gospodarski razvoj Republike Hrvatske. U radu su obrađena sva morska brogarska poduzeća obuhvaćena njihovom definicijom. Posjedovanje određene vrste broda određuje i pripadnost poduzeća određenoj grupaciji brogarskih poduzeća. Oblik i karakteristike ovih poduzeća proizlaze upravo iz ove podjele, te određuju kako sadašnjost tako i budućnost brogarskih poduzeća. Ova podjela određuje i njihove specifičnosti, djelokrug i područje rada, te širinu plovidbe. Kao specifična djelatnost u Republici Hrvatskoj, brodarstvo ima posebnu ulogu i značenje. Ono predstavlja važnog izvoznika usluga i pozitivno utječe na platnu bilancu zemlje. Brogarska poduzeća, prodajom svojih usluga, ostvaruju i izuzetne devizne prihode

Istraživanje je pokazalo da sva hrvatska brogarska poduzeća imaju donekle jasnu viziju svoje budućnosti. Vizija proizlazi iz same "svrhe" postojanja poduzeća. Analizom je utvrđeno da se u svim hrvatskim brogarskim poduzećima razmišlja o modernizaciji i obnovi flote, te o adekvatnoj obuci kadrova. O mogućoj prodaji ili likvidaciji poduzeća ne razmišlja niti jedno brogarsko poduzeće, dok o mogućim integracijama i otvaranjima novih linija ili dopunskim uslugama razmišlja 21 % hrvatskih brogara. Management većine hrvatskih brogarskih poduzeća ne može sa sigurnošću prezentirati sliku svog poduzeća u budućnosti, što ide u prilog tezi da većina hrvatskih brogarskih poduzeća još uvijek nema jasnu viziju o tome kuda idu i gdje žele biti za 5 ili 10 godina.

Na osnovi provedenih istraživanja u hrvatskim brogarskim poduzećima može se zaključiti da sva promatrana poduzeća imaju jasno definiranu misiju, odnosno više misija. Ove misije određuju svrhu postojanja poduzeća i opredjeljenju njihove djelatnosti. Uočljivo je da se misija u hrvatskim brogarskim poduzećima, od vremena njihovog osnivanja, više puta mijenjala.

Samo 21 % promatranih brodarskih poduzeća smatra da misiju treba redefinirati u svakom trenutku ako za to postoje objektivni razlozi. Dosadašnju promjenu misije uvjetovali su vanjski čimbenici, prvenstveno tržišni, bilo da se radi o osvajanju tržišta, bilo zbog okolnosti koje vladaju ili su vladale na brodarskom tržištu, te reorganizacije u prošlim razdobljima. Pri određivanju i redefiniranju misija u hrvatskim brodarskim poduzeća najznačajnije je naglašena uloga management-a poduzeća. Uočljivo je, također, da u određivanju i redefiniranju misije učestvuju i "subjekti" iz okruženja koji se ne nalaze u okviru hrvatskih brodarskih poduzeća. Ovi eksterni elementi su država i korisnici usluga brodarskih poduzeća. Kod hrvatskih brodarskih poduzeća je specifično nepostojanje niže razine misija, koje može dovesti do problema pri provođenju utvrđenih misija kao i pri njihovom redefiniranju.

Kao podloga za redefiniranje vizije i misije hrvatskih brodarskih poduzeća poslužila je i SWOT-analiza hrvatskih brodarskih poduzeća (analiza njihovih prilika i prednji te snaga i slabosti). Provedenim istraživanjem u hrvatskim brodarskim poduzećima identificirane su povoljne prilike, kao i brojne prijetnje koje dolaze iz brodarskim poduzećima relevantnog okruženja. Povoljne prilike predstavljaju povećan opseg prekomorske trgovine, gospodarski oporavak srednjeg i dalekog Istoka, te nedostatni brodski kapaciteti. Kao najznačajnije prijetnje istaknute su starost brodova, smanjen opseg prekomorske trgovine za određene vrste roba i nedostatan dugoročno kreditiranje. Značajne prednosti hrvatskih brodarskih poduzeća su kvalitetne, stručne i iskusne posade, te duga tradicija. Bitni čimbenici brodarskih poduzeća Hrvatske u svjetskoj globalizaciji gospodarstva su svakako ljudski resursi, što treba znati iskoristiti.

Slabosti koje se pojavljuju unutar hrvatskih brodarskih poduzeća su nedostatna financijska sredstva, nezavidan konkurentski položaj, te nemogućnost samofinanciranja nabave ili gradnje novih brodova. Većina hrvatskih brodarskih poduzeća u promatranom razdoblju ostaje bez svojih brodova radi raspore ili prodaje, a u isto vrijeme ne obnavlja flotu. Smanjenje ili povećanje broja brodova, njihova nosivost i njihov kapacitet, te drugi tehničko-tehnološki čimbenici, u direktoj su vezi s misijom brodarskih tvrtki i njihovim postavljenim strategijskim opredjeljenjima. Da bi brodarska poduzeća opstala i razvijala se, danas, u doba globalizacije, kao i u uvjetima turbulentog i promjenjivog okruženja, ona moraju imati jasnu viziju svoje budućnosti i precizno utvrđenu vlastitu misiju. Njihova jasnoća i preciznost pretpostavka su za uspješno strategijsko upravljanje. Obilježja okruženja u kojemu djeluju hrvatska brodarska poduzeća zahtijevaju permanentnu analizu, te pravovremenu procjenu strategijske vizije i misije.

REFERENCES:

- [1] ROWE, A., J., et al.: Strategic Management - A Methodological Approach, Addison - Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1994., str.74.
- [2] KRAUTHAMMER, E.: Das Visions Team im Unternehmen; preneseno iz Organizacija-rukovođenje-kadrovi, br. 3/89., Centar za dokumentaciju i informacije, 1989., str. 27.
- [3] KOTLLER, P.: Marketing Management, Informator, Zagreb, 1994., str. 43.
- [4] i [5] JURKOVIĆ, P.,(ur) et al.: Poslovni riječnik, Masmedija, Zagreb, 1995., str.332.
- [6]GINNIS, M.: How Companies Define Their Mission, Long Range Planning, Vol. 22, Pergamon Press, Oxford, 1989., str. 90.
- [7] KOTLLER, P.: Marketing Management, Informator, Zagreb, 1994., str. 44.
- [8] URWICK, L.: The Encyclopedia of Management, N.York, 1973., str.658.: preuzeto iz BUBLE, M.; Management, Ekonomski fakultet, Split, 1993., str. 45.
- [9] KARO G.; Magistarski rad, Vizija, misija i ciljevi kao ključne komponente strategijskog upravljanja na primjeru hrvatskih brodarskih poduzeća, Ekonomski fakultet Split, Split, 1999.

Želimir Dulčić, Ph.D.

Associate Professor at the Faculty of Economics, Split

E-mail: zdulcic@st.tel.hr

Goran Škaro, M.Sc.

E-mail: goran.skaro@st.tel.hr

REDIFINING THE VISION AND MISSION OF CROATIAN SHIPPING COMPANIES – EMPIRICAL RESEARCH

Summary

Although the visions were formulated at the time of establishing the shipping companies, the changes which occurred in Croatian economy in the past transitional years also affected the visions. Such a vision has been essential to define a long-term strategy for Croatian shipping companies. Studies have shown that some Croatian shipping companies did not have a clear vision which, among other factors, caused their present situation. The companies that, despite the turbulent conditions on the world shipping market, made the right choice in the transitional period from a socialist to a market economy, ensured prosperity and the anticipated profit.

The precisely defined mission is of enormous importance for shipping companies, and is a pre-condition for their existence. The mission describes the direction of the activities, the development and survival of shipping companies. It also adds to the company's image, determining its scope of activity. The specific mission of shipping companies is always clear in the beginning, but may become vague under the influence of the prevailing conditions. The current market changes, which Croatian shipping companies are subject to, require a redefinition of the vision and mission of those companies.

Key words: *vision, mission, strategic management, shipping company.*

JEL classification: *M11, M19*