

Marli Gonan Božac*

UDK 65.01.012.2:658.01.1

Pregledni članak

PLANIRANJE STRATEGIJSKIH CILJEVA PODUZEĆA

Autorica analizira ciljeve općenito, strategijske ciljeve i načela poslovanja povezujući istraživanje za stolom i istraživanje na terenu. Primarnim je istraživanjem obuhvatila 28 hrvatskih hotelijerskih poduzeća vezanih uz turizam na moru, od čega je 13 srednjih i 15 velikih poduzeća.

Uvod

Slijedeći osnovnu podjelu vrsta planova u poduzeću, očito je da su pravilno postavljeni ciljevi jedan od osnovnih preduvjeta za strategijski izbor. U radu se analiziraju ciljevi općenito, strategijski ciljevi i načela poslovanja, povezujući istraživanje za stolom i istraživanje na terenu. Primarnim je istraživanjem obuhvaćeno 28 hrvatskih hotelijerskih poduzeća vezanih uz turizam na moru, od čega je 13 srednjih i 15 velikih poduzeća. Cilj rada je davanje doprinosa postavljanju strategijskih ciljeva u našim poduzećima.

Općenito o ciljevima

Ciljevi izražavaju željeno stanje ili rezultat koji se želi postići u određenom vremenu, a odnose se na veličinu i vrstu poduzeća, prirodu i raznolikost područja

* M. Gonan Božac, doktor znanosti, asistent Fakulteta ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković", Pula. Članak primljen u uredništvu : 15. 03. 2002.

interesa i razinu uspješnosti, ili drukčije rečeno, odnose se na sve ključne čimbenike koji su potrebni za uspjeh. Ciljevi proizlaze iz plana misije poduzeća, stoga se mogu objasniti kao njegova specifikacija i detaljizacija. U poduzeću se govori o sustavu ciljeva, oni čine hijerarhiju ciljeva i mrežu ciljeva. Hijerarhiju ciljeva čini redosljed po rangu, od temeljne svrhe i/ili misije pa do osobnih ciljeva zaposlenika. Ostvarenje ciljeva u poduzeću teško i rijetko prati njihovu međusobnu, kako hijerarhijsku tako i linearnu povezanost. Ostvarenje cilja jedne organizacijske jedinice istovremeno je i posljedica, ali i mogućnost ostvarenja nekog drugog cilja, riječ je o isprepletenoj mreži ciljeva u poduzeću.

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

Da bi ciljevi kao sredstvo menadžmenta imali vrijednost, korisno je pridržavati se dolje navedenih smjernica (prilagođeno prema Weihrich, Koontz, 1993., str. 158):

- Jesu li ciljevi provjerivi? Hoće li se na svršetku razdoblja znati jesu li ciljevi ostvareni ili nisu?
- Jesu li ciljevi kvantitativno, kvalitativno, vremenski i troškovno određeni?
- Jesu li ciljevi izazovni, a ipak razumni?
- Jesu li postavljeni prema prioritetu?
- Jesu li ciljevi koordinirani sa ciljevima drugih menadžera i drugih organizacijskih jedinica?
- Je li popis ciljeva predug? Mogu li se određeni ciljevi povezati?
- Postoji li hijerarhijska usklađenost ciljeva?
- Jesu li kratkoročni ciljevi usklađeni s dugoročnima?
- Jesu li ciljevi priopćeni svima onima koji ih moraju znati?
- Jesu li jasno određene pretpostavke ciljeva?
- Jesu li ciljevi dani u pisanom obliku i jasno određeni?
- Omogućuju li ciljevi pravovremenu povratnu vezu, pa time i korektivne akcije?
- Pokrivaju li ciljevi osnovna obilježja moga posla? Jesu li resursi i ovlasti odgovornih za ostvarenje ciljeva i dovoljni?
- Je li osobama od kojih se očekuje ispunjenje ciljeva pružena prilika da predlože svoje ciljeve?

- Uključuje li skup ciljeva i ciljeve poboljšanja radne uspješnosti i ciljeve osobnog razvitka?
- Imaju li podređeni kontrolu nad svim aspektima za koje im je dodijeljena odgovornost?

Valjalo bi izbjegavati izjave poput: “maksimirati profit”, “povećati efikasnost”, “povećati tržišni udio” tretirati kao ciljeve. Radi se uistinu o izjavama koje izriču namjere. Namjere je potrebno pretočiti u ciljeve. Očigledno je da namjere ne daju informacije o tome kako doći do cilja, kao i što ne omogućuju mjerljivu usporedbu planiranog i ostvarenog.

Pozadinu postavljenih ciljeva u poduzeću pronalazimo u interesnim skupinama poduzeća (stakeholders), odnosno u teoriji tržišnog modela, u teoriji interesnih skupina, bihevioralnoj teoriji i ostalim teorijama poduzeća (Thompson 1996., str. 127-133).

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

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

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

Od ostalih teorija iz kojih razlučujemo prioritet prilikom definiranja ciljeva poduzeća poznate su teorija maksimiranja prodaje, teorija diskrecije menadžera, teorije rasta i Galbraithov pogled na tehnokraciju.

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

Strateški i financijski ciljevi

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

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

Definiranje kako strateških tako i financijskih ciljeva potrebno je za poduzeće. Jedino što je potrebno izbjeći jest definirati financijske ciljeve kao strateške ciljeve. Pritom može biti od koristi menadžeru postavljanje sljedećeg pitanja: Koji će ciljevi dovesti do ispunjenja strateške namjere? Financijski ciljevi mogu biti definirani kroz (prilagođeno prema Thompson, Strickland, 1992., str. 28): brži rast prihoda, brži rast dohotka, više dividende, šire margine profita, viši povrat na investirani kapital, veći priljev u gotovu novcu, rast cijena vrijednosnica, diverzificirane poslove za ostvarenje profita, stabilan dohodak u tijeku razdoblja recesije.

Strateški ciljevi mogu biti postavljeni kroz (prilagođeno prema Thompson, Strickland, 1992., str. 27): veći tržišni udio, viši rang u industrijskoj grani, višu kvalitetu proizvoda, niže troškove u odnosu na ključne konkurente, širu i atraktivniju liniju proizvoda, jaču reputaciju prema konkurentima, bolju uslugu kupcima, priznanje uloge lidera u tehnologiji i /ili u inovacijama, povećanu sposobnost konkuriranja na međunarodnim tržištima, proširene mogućnosti rasta.

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

- Kojim se smjerom želi ići?
- Koja se vrsta poduzeća želi biti?

- Koliko veliko poduzeće?
- Koliko globalno poduzeće?
- Koliko diverzificirano poduzeće?
- Koliko brzo se želi uvoditi promjene?
- Može li se biti zadovoljni minimalnim promjenama?
- Temeljem SWOT analize, što je realno očekivati? Ili možda nužno?
- Postoje li ograničenja?
- Ima li čimbenik vremena značaj i kakav?

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

Stratejski ciljevi i ekonomska načela poslovanja

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

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

Načelo stabilnosti ukazuje na potrebu odabira ispravne poslovne orijentacije, odnosno donošenje optimalne odluke. I u današnjem okruženju u kojem se promjene veoma brze (mjere se u danima i minutama) potrebno je postavljati stratejske ciljeve koji će osigurati razvitak i prosperitet. Takvi se ciljevi donose na temelju primjena odgovarajućih metoda, primjenom faznog procesa odlučivanja kao i kontinuiranim procesom monitoringa i evaluacije, čime se i rizik svodi na najmanju moguću mjeru.

Načelo racionalnosti ispoljava se u težnji poduzeća da u jedinici vremena ostvari određeni poslovni rezultat uz što manja ulaganja ili, pak, da uz određena ulaganja ostvari što veći poslovni rezultat. Ovo načelo vrijedi neovisno radi li se o poduzeću u cjelini, pojedinoj organizacijskoj jedinici ili o nekom internom radnom procesu. Pod poslovnim se rezultatom podrazumijeva ili količina realiziranih proizvoda (usluga) ili prihod ili financijski rezultat, dok se pod inputom podrazumijeva ulaganje, odnosno angažiranje dugotrajne i kratkotrajne imovine ili troškovi (materijala, rada, itd.). Racionalnost se povezuje s efikasnošću. Pod efikasnošću

se podrazumijeva postizanje ciljeva uz što manje troškove, odnosno “raditi stvari na pravi način”, što se može izraziti odnosom outputa i inputa. Može se izražavati efikasnost poslovnog zadatka, efikasnost plana, efikasnost proizvodnje i sl. Racionalnost je ekonomsko načelo, a efikasnost je mjera toga načela. Stoga se efikasnost u praksi i često koristi, a izražava se nekim od pokazatelja koji imaju svoj naziv: proizvodnost, ekonomičnost, rentabilnost.

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

Za stratejski cilj poduzeća ističu neki od pokazatelja racionalnosti, odnosno efikasnosti (primjerice povećanje rentabilnosti, povećanje proizvodnosti itd.). Kao stratejski cilj menadžment poduzeća postavlja i poboljšanje likvidnosti i solventnosti. No, to ne mogu biti ciljevi, jer su to osnovna načela poslovanja (Popović, 1998., str. 149). Dakle, načela poslovanja nisu ciljevi, već su posebna kategorija, jača od cilja, kategorija kojoj ciljevi moraju biti podređeni.

Definiranje stratejskih ciljeva u hotelijerskim poduzećima Republike Hrvatske vezanih uz turizam na moru

Od 28 istraženih hotelijerskih poduzeća vezanih uz turizam na moru u Republici Hrvatskoj 12 poduzeća (42,9%) bavi se i drugim područjima, osim djelatnošću hoteli i restorani. Tvrdnje koje izražavaju stratejske ciljeve na razini poduzeća (korporacijska razina) prikazane su u tablici 1.

Tablica 1.

STRATEGIJSKI CILJEVI NA KORPORACIJSKOJ RAZINI HRVATSKIH HOTELIJERSKIH PODUZEĆA UZ MORE U GODINI 1999.

Stratejski ciljevi na korporacijskoj razini (42,9% poduzeća)	Postotak
Ostvarenje i povećanje profita	83,3
Zadovoljenje potreba i očekivanja kupaca	83,3
Povećanje rentabilnosti	75,0
Poboljšanje likvidnosti i solventnosti	66,7
Ostvarenje općeg zadovoljstva zaposlenih	66,7
Doprinos dobrobiti okruženja u kojima živimo i radimo	58,3
Postizanje prestiža	33,3
Smanjenje broja zaposlenih	33,3

Izvor: Obrada autorice.

Ostvarenje i povećanje profita kao strateški cilj ima 83,3% poduzeća, a od toga mu je 41,7% ispitanika dalo najjači rang, rang 1. Ostvarenje i povećanje profita financijski je cilj.

Na prvom se mjestu nalazi sa 83,3% ispitanika zadovoljenje potreba i očekivanja kupaca, a od toga 41,7% ispitanika dalo mu je rang 2, a 16,7% rang 1. Postavljanje ovoga cilja govori o jasnoj tržišnoj orijentaciji poduzeća.

Povećanje rentabilnosti postavljen je strateški cilj u 75% poduzeća, a od toga 33% dalo mu je najviši dobiveni rang, rang 3. No, radi o ekonomskom načelu poslovanja. Povećanju rentabilnosti trebalo bi težiti i kada ga management poduzeća ne bi definirao kao strateški cilj.

Poboljšanje likvidnosti i sloventnosti ima za strateški cilj 66,7% poduzeća, a od toga mu je 25% dalo rang 3. Ovdje se isto radi o ekonomskom načelu poslovanja.

Ostvarenje općeg zadovoljstva zaposlenih 66,7% ispitanika zaokružilo je kao strateški cilj poduzeća i čak 16,7% dalo mu je rang 1 i 16,7% ispitanika rang 2. Odabir ovoga cilja govori o jačanju saznanja o važnosti ljudskog potencijala u djelatnosti hoteli i restorani.

Doprinos dobrobiti okruženja u kojem živimo i radimo ima za strateški cilj 58,3 % poduzeća, a o d toga 16,7% dalo mu je rang 4, a s po 8,3% ispitanika rang 1 i rang 2. Ovaj je strateški cilj na korporacijskoj razini onaj koji bi morao artikulirati viziju i poslovnu filozofiju poduzeća.

Postizanje prestiža zaokružilo je 33,3% ispitanika, od toga 8,3% dalo mu je rang 1.

Smanjenje broja zaposlenih ima za strateški cilj 33,3% poduzeća, a najviši je 5. rang s 8,3% ispitanika (poduzeća).

U tablici 2. donose se strateški ciljevi na razini djelatnosti hoteli i restorani. Svim je poduzećima ostvarenje i povećanje profita strateški cilj na razini djelatnosti. U 60,7% poduzeća ima rang 1, u 14,3% rang 2. Ostvarenje i povećanje profita financijski cilj, a budući da se radi o rezultatu financijskog poslovanja, usko je vezan uz načelo racionalnosti poslovanja.

Bogatiju ponudu ima za strateški cilj 96,4% poduzeća, a od toga u 3,6% poduzeća ima rang 1, u 32,1% rang 2, a u 21,4% rang 3.

Postizanje više razine kvalitete u odnosu na konkurenciju, ima za strateški cilj 92,9% poduzeća, rang 1 dalo mu je 7,1% ispitanika, 3,6% rang 2, a 21,4% rang 3.

Zadovoljenje potreba i očekivanja gostiju, ima za strateški cilj 89,3% poduzeća, od toga u 14,3% poduzeća ima rang 1, u 17,9% ima rang 2 i najviše 21,4% rang 3.

Bogatija ponuda, viša razina kvalitete u odnosu na ključene konkurente, kao i zadovoljenje potreba i očekivanja gostiju jesu stratezijske namjere iz kojih bi se morali definirati stratezijski ciljevi hrvatskih hotelijerskih poduzeća uz more. Korisno bi bilo odrediti njihov prioritet i s obzirom na to i viši rang od postojećih.

Tablica 2.

STRATEGIJSKI CILJEVI NA POSLOVNOJ RAZINI HRVATSKIH
HOTELIJERSKIH PODUZEĆA UZ MORE GODINE 1999.

Stratezijski ciljevi na poslovnoj razini	Poduzeća % n=28
Ostvarenje i povećanje profita	100
Bogatija ponuda	96,4
Postizanje više razine kvalitete u odnosu na konkurenciju	92,9
Zadovoljenje potreba i očekivanja gostiju	89,3
Uspostavljanje nižih troškova od konkurenata da bismo postali jači od konkurenata	85,7
Usmjeravanje na određene tržišne segmente osmišljavanjem različitog asortimana usluga od konkurenata	85,7
Osmišljavanje asortimana usluga različitog od konkurenata kako bismo imali drugačiju ponudu	78,6
Usmjeravanje na određene tržišne segmente putem nižih troškova	71,4
Povećanje fleksibilnosti i adaptabilnosti poduzeća	71,4
Očuvanje i normaliziranje postojećeg stanja	64,3
Nešto drugo	3,6

Izvor: Obrada autorice

Uspostavljanje nižih troškova od konkurenata da bismo postali jači od konkurenata, ima za stratezijski cilj 85,7% poduzeća, rang 2 ima za 7,1%, rang 3 za 3,6%, a rang 10 čak 14,3% poduzeća.

Usmjeravanje na određene tržišne segmente osmišljavanjem različitog asortimana usluga od konkurenata, označilo je za stratezijski cilj 85,7% poduzeća, 3,6% ispitanika dalo mu je rang 1, najviše 25% ispitanika rang 8, a čak 14,3% rang 9.

Osmišljavanje asortimana usluga različitog od konkurenata da bismo imali drugačiju ponudu, za stratezijski cilj ima 78,6% poduzeća. Cilj s obzirom na rang poprima sve vrijednosti ranga od 1 do 9 u rasponu od 3,6% do 17,9%.

Usmjeravanje na određene tržišne segmente putem nižih troškova, stratezijski je cilj za 71,4% poduzeća, a s obzirom na rang cilj poprima vrijednosti ranga od 1 do 10 gdje je najmanja vrijednost ranga 3,6 a najveća 17,9 (rang 7).

Povećanje fleksibilnosti i adaptabilnosti poduzeća stratejski je cilj za 71,4% poduzeća, a prvima sve vrijednosti ranga od 1-10, u rasponu od 3,6% do 10,7%.

Očuvanje i normaliziranje postojećeg stanja stratejski je cilj koji provodi 64,3% poduzeća.

Dalja je analiza pokazala da 64% poduzeća ima stratejske ciljeve koji upućuju na to da su ta poduzeća istovremeno orijentirana prema strategiji troškovnog vodstva, strategiji diferencijacije, strategiji troškovnog fokusiranja i strategiji diferencijacijskog fokusiranja. Je li opravdano istovremeno provoditi strategiju troškovnog vodstva, strategiju diferencijacije i strategiju fokusiranja, i to troškovno i diferencijacijsko fokusiranje? To, naime, znači da poduzeća nisu određena ni po jednom kriteriju, odnosno tržišna je orijentacija istovremeno i na široko i usko tržište, a konkurentne su prednosti i niski troškovi i diferencijacija, što je orijentacija suprotna Porterovom modelu. Strategiju diverzifikacije provodi 3,6% poduzeća i 3,6% poduzeća provodi strategiju troškovnog vodstva. Svi se ostali podaci odnose na različite kombinacije Porterovih generičkih strategija. Stoga se prema stratejskim ciljevima hrvatskih hotelijerskih poduzeća uz more temeljenima na izjavama generalnih menadžera, ne može zaključiti da poduzeća provode Porterove generičke strategije.

80% velikih poduzeća rangiralo je ostvarenje profita kao stratejski cilj na razini djelatnosti hoteli i restorani rangom 1, u usporedbi s 38,5% poduzeća srednje veličine (tablica 3.).

Tablica 3.

STRATEGIJSKI CILJ OSTVARENJA I POVEĆANJA PROFITA
 NA POSLOVNOJ RAZINI OBZIROM NA VELIČINU PODUZEĆA

Ostvarenje i povećanje Profita/Rang	Poduzeća u %		
	srednja	velika	ukupno
	46,4	53,6	n=28
1	38,5	80	60,7
2	23,1	6,67	14,3
3	15,4	0	7,1
6	0	6,67	3,6
7	7,7	0	3,6
10	7,7	0	3,6
nisu zadovoljili	7,7	6,7	7,1
ukupno	100	100	100

Izvor: Obrada autorice

Zadovoljavanje potreba i očekivanja gostiju jače je rangirano kod srednjih nego li kod velikih poduzeća (tablica 4.).

Tablica 4.

**STRATEGIJSKI CILJ ZADOVOLJENJA POTREBA I OČEKIVANJA
GOSTIJU NA POSLOVNOJ RAZINI OBZIROM
PREMA VELIČINI PODUZEĆA**

Zadovoljenje potreba i očekivanja gostiju /rang	srednja	Poduzeća u % velika	ukupno
	46,4	53,6	n=28
1	30,8	0	14,3
2	15,4	20,0	17,9
3	7,7	33,3	21,4
4	0	13,3	7,1
5	7,7	6,7	7,1
6	7,7	6,7	7,1
7	15,4	0	7,1
Nisu zaokružili	15,4	20,0	17,9
Ukupno	100	100	100

Izvor: Obrada autorice

Povećanje fleksibilnosti i adaptabilnosti poduzeća nema za cilj 46,2% srednjih poduzeća u usporedbi sa 20% velikih poduzeća.

Očuvanje i normaliziranje postojećeg stanja nije cilj za 53,3% velikih poduzeća, s time da ga je čak 26,7% stavilo na 10. mjesto. Nijedno veliko poduzeće nije tome cilju dalo rang 1, 2, i 3.

Velikom je poduzeću cilj ostvarenje profita, povećanje fleksibilnosti, ali ne očuvanjem i normaliziranjem postojećeg stanja, već usmjeravanjem na određene tržišne segmente osmišljavanjem različitog asortimana od konkurenata. Iako taj strateški cilj nema visoki rang, ipak ga ima 92,3% velikih u usporedbi sa 61,5% poduzeća srednje veličine.

Bogatija je ponuda jače rangiran strateški cilj kod velikih nego kod srednjih poduzeća, kao i strateški cilj uspostavljanja nižih troškova od konkurencije da bismo postali jači od konkurenata.

Srednja poduzeća zadovoljavanje potreba i očekivanja gostiju ostvaruju očuvanjem i normaliziranjem postojećeg stanja, značajnije i u manjoj mjeri usmjera-

vanjem na određene tržišne segmente putem nižih troškova u usporedbi s velikim poduzećima.

S obzirom na osnovne odrednice kojima bi se moralo usmjeravati prilikom donošenja ciljeva, zaključuje se da se u hrvatskim hotelijerskim poduzećima vezanima uz turizam na moru najviše donose kratkoročni ciljevi i da su ciljevi postavljeni na način da omogućuju kontrolu. Ciljevi ipak u 26,5% slučajeva nisu postavljeni prema tržišnim segmentima, u 24,2% slučajeva ne predviđaju potrebne troškove za realizaciju, itd. (tablica 5.).

Tablica 5.

**OBILJEŽJA POSTAVLJANJA CILJEVA NA POSLOVNOJ RAZINI
HRVATSKIH HOTELIJERSKIH PODUZEĆA UZ MORE U GODINI 1999.**

Obilježja	članovi top menadžment tima	
	%	n=91
Postavljaju li se kratkoročni ciljevi?	96,7	
Postavljaju li se dugoročni ciljevi?	82,4	
Jesu li kratkoročni ciljevi u skladu s dugoročnima?	80,2	
Naznačuje li svaki cilj:		
kvantitetu?	83,5	
kvalitetu?	83,5	
vremensko razdoblje?	90,1	
potrebne troškove za realizaciju?	75,8	
Jesu li ciljevi postavljeni prema tržišnim segmentima?	73,6	
Je li određen prioritet ciljeva?	87,9	
Jesu li ciljevi dani u pisanom obliku?	79,1	
Jesu li ciljevi priopćeni usmeno ili pisano svima koji ih moraju znati?	82,4	
Može li se provjeriti izvršenje ciljeva?	93,4	

Izvor: Obrada autorica

Zaključak

Prema ispitivanju 28 generalnih menadžera hrvatskih hotelijerskih poduzeća vezanih uz turizam na moru 42,9% poduzeća, osim djelatnosti hoteli i restorani,

bavi se i drugim djelatnostima. Njihov je najjači strategijski cilj na korporacijskoj razini ostvarenje i povećanje profita sa 83,3% poduzeća koja ga provode, a od toga za 41,7% poduzeća ima najjači rang. Svim je poduzećima strategijski cilj na razini djelatnosti hoteli i restorani također ostvarenje i povećanje profita, a u 60,7% poduzeća ima najjači rang. Dio strategijskih ciljeva koji se postavljaju, kako na korporacijskoj razini, tako i na razini poduzeća, jesu zapravo financijski ciljevi ili ekonomska načela. Iz provedene analize strategijskih ciljeva na poslovnoj razini ne može se zaključiti da su poduzeća određena prema Porterovim generičkim strategijama. S obzirom na osnovne odrednice kojima bi se moralo usmjeravati prilikom donošenja ciljeva, zaključuje se da se najviše donose kratkoročni ciljevi i da su ciljevi postavljeni tako da omogućuju kontrolu.

LITERATURA:

1. *Gonan Božac, M.:* "Efektivnost ili učinkovitost?!", *Ekonomski pregled*, br. 11-12, 1998.
2. *Popović, Ž.:* "Izbor i određivanje razvojnih ciljeva u poduzeću", *Slobodno poduzetništvo*, br. 19, 1998.
3. *Thompson, J.L.:* "*Strategic Management: Awareness and Change*", (Second edition), London, Chappman&Hall, 1996.
4. *Thompson, Jr. A.A., Strickland, III A.J.:* "*Strategic Management: Concepts and Cases*", (Sixt edition), Boston, MA:Irwin, 1992.
5. *Wehrich, H., Koontz, H.:* "*Menedžment*, (Deseto izdanje), Zagreb, Mate, 1993.

PLANNING OF STRATEGIC GOALS IN FIRMS

Summary

Following the main division of kinds of plans in firms it is evident that regularly established goals are one of the fundamental preconditions for strategic choice. The paper analyses goals in general, strategic goals and principles of doing business, integrating research at the table with research on the ground. Primary research comprises 28 Croatian hotel-firms connected with sea tourism, 13 middle and 15 large firms. The goal of the paper is to contribute to establishment of strategic goals in our firms.