

Zrinka Blažević, univ. spec. oec.

Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici

Marija Tolušić, mag. oec.

Ekonomska i upravna škola Osijek

Mladen Mikolčević

GOMBr, HKoV-a, GS OS RH

UDK 658.5:433.205

Prethodno priopćenje

ANALIZA POSTOJANJA MEĐUSEKTORSKE DIFERENCIJACIJE PRI POSTAVLJANJU VIZIJE I MISIJE

SAŽETAK

Izrada i provedba strategije okosnica je upravljanja poslovnim poduhvatom. Proces strateškoga menadžmenta započinje utvrđivanjem vizije i misije, te su stoga one važne komponente daljnjeg razvoja cjelokupne strategije poduzeća. Slijedom navedenoga može se zaključiti da je od iznimnog značenja postaviti kvalitetne izjave o viziji i misiji kako bi se strategija razvijala u pozitivnom pravcu, a pritom bila razumljiva i poticajna svim ciljnim skupinama.

Razvojem gospodarstva dolazi do podjela djelatnosti u četiri različita sektora (primarni, sekundarni, tercijarni i kvartijarni). Svaki od ovih sektora ima vlastite specifičnosti koje postaju ključna komponenta diferencijacije sektora u odnosu na ostale. Stoga se može pretpostaviti da je strategija poduzeća unutar svakog sektora postavljena u skladu sa specifičnostima sektora. Na osnovi prethodno iznesenih činjenica nameće se zaključak da postoje ključne komponente koje su specifične za strategije poduzeća unutar sektora, a ujedno diferenciraju strategiju spram strategija ostalih sektora. Stoga je cilj ovoga rada je pronaći specifične komponente za razvoj strategije svakog sektora, te ključne komponente međusektorske diferencijacije pri postavljanju vizije i misije, a samim time i strategije među različitim sektorima.

KEY WORDS

vizija, misija, međusektorska diferencijacija, strategija

1. Uvod

Usljed sve veće konkurencije koja se javlja na domaćem ili stranom tržištu, poduzeća su prisiljena jasnije definirati strategiju poslovanja na kojoj će se bazirati, te se na taj način diferencirati od ostatka tržišta. Mnoge su svjetske kompanije prepoznale nove uvjete na tržištu, te su jasno definirale smjer kojim žele nastaviti daljnje poslovanje. Za razliku od svjetskih kompanija, u Hrvatskoj vrlo mali postotak poduzeća ima jasno postavljenu strategiju poslovanja, odnosno rijetka su poduzeća koja imaju izražene strateške odrednice, viziju i misiju.

Jasno je da se industrijski uvjeti mijenjaju, te važne pokretačke sile pokreću industrijske sudionike na akcije. Većina tih sila rađa se u makrookruženju i imaju jak utjecaj na promjene u razvoju određenih regija. Taj utjecaj nije zaobišao niti hrvatsko gospodarstvo, koje se nakon dužeg perioda stagnacije mora strateški uzdignuti kako bi bilo u stanju pratiti svjetske lidere i konkurirati im.

Upravo je iz tog razloga važno analizirati kvalitetu postavki strateških odrednica poduzeća, kako bi se mogla postaviti smjernica za razvoj strateških postavki poduzećima koja tek ulaze u taj pothvat. Stoga je cilj ovoga rada utvrditi do koje mjere hrvatska poduzeća razvijaju vlastite strateške odrednice (viziju i misiju), odnosno u kojoj mjeri ispunjavaju norme za njihov razvoj te da li je strategija koja je postavljena u poduzećima nad kojima je provedena anketa kvalitetna, koliki je njezin utjecaj na ciljne skupine i razvoj poduzeća. Sljedeći cilj je utvrditi kolika je poveznica između strategije određenog poduzeća i ostalih poduzeća iz njegova sektora, odnosno utvrditi da li poduzeća unutar sektora na sličan način formiraju vlastite strategije. Samim time mogle bi se utvrditi ključne točke međusektorske diferencijacije, odnosno istaknuti specifičnosti svakog od sektora.

Dokazivanjem postojanja međusektorska diferencijacija u postavljanju vizije i misije, te utvrđivanjem ključnih komponenata diferencijacije, postavlja se okosnica prema kojoj su poduzeća koja do sada nisu razvila vlastitu strategiju u mogućnosti razvijati kvalitetne strategije spram postavljenih uvjeta unutar vlastitog sektora.

2. Važnost objavljivanja strateške vizije i misije

Strategija je nacrt koji prikazuje smjer kojim poduzeće namjerava ići u razvoju i jačanju svoje djelatnosti, stoga njezine odrednice imaju značajnu ulogu u razvoju i provođenju strategije. Vizija i misija trebaju se razvijati u tandemu, kako bi se iskoristile mogućnosti komplementarnosti i međusobnog utjecaja jedne na drugu.¹ Kada su jednom postavljene, predstavljaju savršenu podlogu za utvrđivanje ciljeva poduzeća i stvaranje strategije.

Viziju možemo opisati kao sliku željenog stanja organizacije u budućnosti, a definira se kao cjelovita predodžba o budućoj slici poduzeća i putovima njezina ostvarenja.² Hamel i Prahalad prvi su upotrijebili ovaj pojam te ga definiraju kao srce strategije, kao mogući animirajući san za budućnost.³ Prema svim ovim definicijama vidljivo je da je vizija usmjeravajući čimbenik, koji ukratko predočava strategiju poduzeća te daje općenitu sliku o aspiracijama menadžmenta za daljnji razvoj poduzeća. Vizija prenosi menadžerske aspiracije ciljnim skupinama i usmjerava energiju zaposlenih u zajedničkom smjeru pogodnom za daljnji razvoj poduzeća. Imati viziju, u poslovnom smislu, znači utvrditi kako doći tamo gdje želimo biti. Prema Joanu Gillmanu sa Sveučilišta Madison, vizija se sastoji od sljedećeg:⁴

- » *Pozitivna slika onoga što je mogućnost u budućnosti*
- » *Poželjna budućnost poduzeća*
- » *Poželjni dugoročni cilj*
- » *Vizija može biti složena i jednostavna, opširna ili koncizna, ali mora biti izazivajuća, angažirana i iskrena*
- » *Vizija vas mora natjerati da se potrudite.*

Dakle vizija je poželjna budućnost poduzeća u smislu dugoročnog rezultata. No kvalitetno postavljena strateška vizija nema nikakav utjecaj ako nije

1 Cummings, S., Davies, J. (1994.), *Mission, Vision, Fusion, Long Range Planning*, 27(6), str. 149.

2 Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (ur.) (2001.), *Leksikon menadžmenta*, Masmedia, Zagreb, str. 643.

3 Hamel, G., Prahalad, C. K. (1989.), *Strategic Intent*, *Harvard Business Review*, 67(3), str. 67.

4 Lacković, Z., Andrić, B. (2007.), *Osnove strateškog marketinga*, Veleučilište u Požegi: Geno, Požega, str. 105

adekvatno objavljena, interpretirana javnosti. Andy Law, izvršni direktor marketinške agencije St. Luke's je rekao: „Vizija bez akcije je halucinacija.“⁵ Stoga se može zaključiti uz činjenicu da je važno izraditi kvalitetnu stratešku viziju, važno ju je i kvalitetno implementirati.

Za razliku od toga misija se bavi svrhom i razlogom postojanja organizacije u sadašnjosti. Razmatranje o misiji najbolje je započeti izrekom Petera Druckera koji je rekao: „Ako želimo znati što je naš posao, moramo početi s misijom...“⁶ Ona identificira osnovnu funkciju ili zadatak poduzeća, ili bilo kojeg njegova dijela. To je sustav poruka koje ukazuju na karakteristike kupaca s obzirom na njegove želje, te specificira potrebe i sredstva, te tehnologiju kojom se mogu proizvoditi proizvodi za zadovoljenje tih potreba. Misija je dugoročna vizija organizacijskih ciljeva i temeljne svrhe. Ona je obuhvatan i jedinstven cilj i svrha postojanja po kojoj se organizacija razlikuje od svih drugih organizacija.⁷ Izjava o misiji daje odgovor na dva temeljna pitanja :

» Što je naš posao ?

» Što bi trebao biti?

Budući da su ova dva pitanja postala okosnica misije, traženje odgovora na njih postala je velika odgovornost stratega. Oni osiguravaju da se pitanjem „što je naš posao?“ privlači pažnja i određuje smisao samog postojanja poduzeća, a time i postavljene misije. Dok odgovor na pitanje „Koji je naš posao?“ omogućuje osiguranje usmjerenja posla i određivanje ciljeva.⁸ Na taj način misija postaje polazište za organizacijska nastojanja i ponašanja, jasnim definiranjem smjera kojim poduzeće želi ići. Postavljaju se okviri organizacijskog djelovanja, postavivši filozofiju i vrijednosti samog poduzeća ili organizacije. Misija je prema mnogim autorima najvažniji element strateškog menadžmenta, jer objašnjava ulogu poduzeća u gospodarstvu i društvu.

Na osnovi misije i vizije menadžeri postavljaju

dugoročne ciljeve poduzeću te oblikuju strategiju. Njihova međuovisnost je toliko jaka da su ih znanstvenici počeli promatrati kao jednu cjelinu koju nazivaju „strateška namjera“. Strateška namjera je srce strategije, to je pogled u budućnost i stoga ne bi smjela biti ograničena postojećim resursima.

3. Klasifikacija djelatnosti prema sektorima i analiza specifičnosti sektora

Djelatnost predstavlja kombinaciju sredstava kao što su kapitalna dobra, radna snaga i proizvodne tehnike ili poluproizvodi u svrhu proizvodnje roba ili usluga, a u najširem smislu možemo ju definirati kao svrsishodnu ljudsku aktivnost kojoj je zadaća proizvodnja proizvoda i obavljanje usluga.⁹ Prema NDK iz 2007. godine postoji 21 djelatnost. Kako bi se podjela djelatnosti učinila preglednijom i podatnijom za daljnju analizu, mogli bismo djelatnosti podijeliti u četiri sektora. Prema klasifikaciji sektora na primarni, sekundarni, tercijarni i kvartalni, klasificiraju se djelatnosti na poljoprivredne, industrijske i uslužne djelatnosti.

Prema prethodnoj raspodjeli u primarnom sektoru čovjek predmete svog rada nalazi u prirodi te ih svojim radom odvaja i prilagođuje daljnjoj proizvodnji i krajnjoj potrošnji. Gospodarske djelatnosti primarnog sektora najčešće predstavljaju najvažniji čimbenik rasta, razvoja, blagostanja, odnosno pokazatelj su uspješnosti iskorištenja i upravljanja vlastitim prirodnim bogatstvima. Sekundarni gospodarski sektor obuhvaća prerađivačke djelatnosti, pa se često naziva prerađivačkim sektorom.¹⁰ U tercijarnim djelatnostima ili uslužnim djelatnostima, koje možemo definirati kao nedodirljive, nematerijalne, nedjeljive aktivnosti, nalazi se trenutno najveći broj zaposlenih. Kvartijarne djelatnosti su uslužne djelatnosti, čiji je prvenstveni cilj postizanje sveopćeg boljitka, a ne vlastite profitabilnosti.

Prema prethodno navedenim podatcima o specifičnosti svakog od pojedinih sektora, može se

5 Omazić, M. A., Baljkas, S., (2005.), Projektni menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 72.

6 Lacković, Z., Andrić, B., op. cit., str. 103.

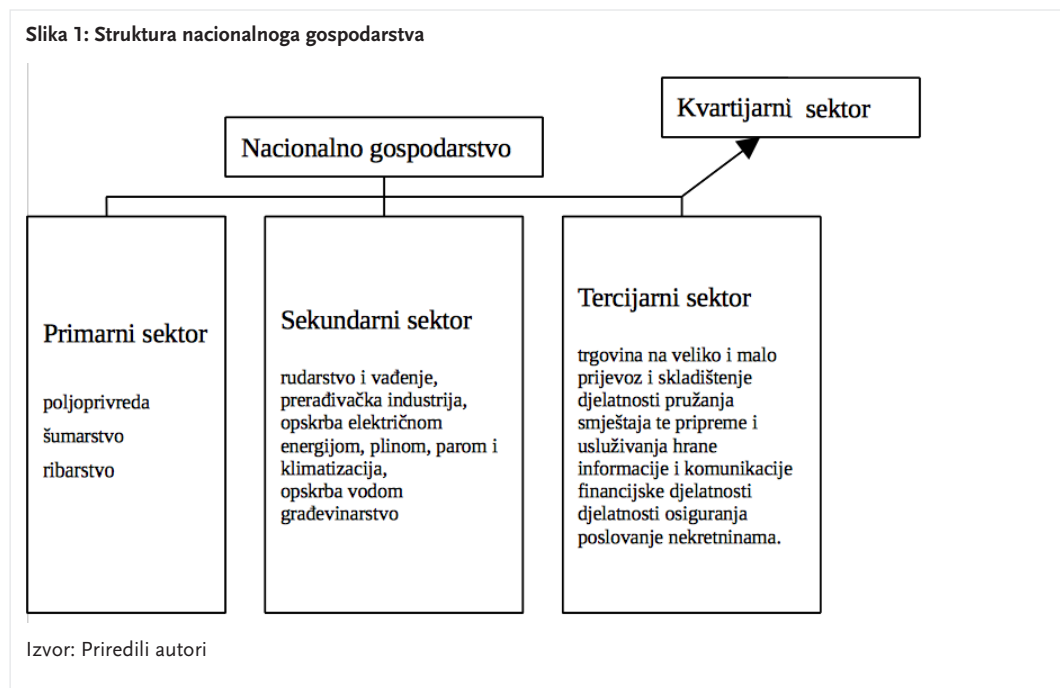
7 Sikavica, P., Bahtjarević-Šiber, F., op. cit., str. 312.

8 Fred, D. R. (1997.), Strategic management, Prentice Hall International, London, str. 79.

9 Grubišić, M. (2000.), Razvrstavanje gospodarskih subjekata prema klasifikacijama djelatnosti, Računovodstvo i financije, 46(10), str. 110

10 Zelenika, R., (2001.), Prometni sustavi: tehnologija, organizacija, ekonomika, logistika, menadžment, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, str. 67.

pretpostaviti da bi se te specifičnosti mogle projicirati i na strateške postavke vlastitih poduzeća.



4. Analiza vizije i misije unutar različitih sektora

Prema postavljenim pretpostavkama o međusektorskoj diferencijaciji o postavljanju vizije i misije, provedena je analiza specifičnosti svakog od sektora, usporedbom nekolicine poduzeća. Poduzeća su odabirana prema pripadnostima određenom sektoru i grupirana u slične djelatnosti kako bi se moglo konstatirati da posjeduju podjednaku problematiku. Naime iz svakog sektora odabrana su po tri poduzeća koja imaju postavljenu strategiju, odnosno viziju i misiju. Pomoću anketnog upitnika, korištenjem ekspertne metode u analizi podataka, dobivena je tablica podataka, pomoću koje su donešeni naknadni zaključci.

Podatci o vizijama i misijama tablično su uspoređeni unutar sektora, te su dobiveni podatci o sektorskom usmjeravanju, koji mogu poslužiti kao daljnji orijentir poduzećima istog sektora pri izradi

izjave o viziji i misiji. U završnoj analizi uspoređeni su prikupljeni podatci o specifičnostima svakog sektora, te je dokazano postojanje međusektorske diferencijacije pri postavljanju vizije i misije.

Prema sljedećim tabličnim usporedbama analiziraju se izjave o vizijama među sva četiri sektora. Pritom je fokus analize postavljen na pitanje u kojoj se mjeri koriste karakteristike dobre izjave o viziji pri izradi, te u kojim se sektorima najčešće pojavljuju propusti pri izradi izjave o viziji. Oznakom + naznačeni su pozitivni odgovori, a – negativni.

Prema prethodno navedenim tabličnim analizama može se uočiti napredak pri kvaliteti izrada izjava o vizijama s prolaskom kroz sektore, te da se uočava značajna razlika u kvaliteti postavke i količini ključnih karakteristika pri izradi između primarnog i kvartijarnog sektora u korist kvartijarnog. Uočljiva je vrhunska kvaliteta pri izradi izjava o vizijama kvartijarnog sektora s apsolutnom pokrivenošću svih ključnih karakteristika izjava o viziji, a

Tablica 1: Karakteristike dobre vizije

	ŽIVOTOPISNA	USMJERAVAJUĆA	FOKUSIRANA	FLEKSIBILNA	IZVEDIVA	POŽELJNA	JEDNOSTAVNA
Primarni sektor	+	+	-	+	+	+	+
Sekundarni sektor	+	+	+	-	+	+	+
Tercijarni sektor	+	+	-	+	+	+	+
Kvartijarni sektor	+	+	+	+	+	+	+

Izvor: istraživanje autora

Tablica 2: Propusti u postavljanju vizije

	NEPOTPUNA	NEODREĐENA	NAZANIM-LJIVA	NEOSOBITA	U SUPER-LATIVU	PREOPĆENITA	OPŠIRNA
Primarni sektor	-	-	-	+	-	+	-
Sekundarni sektor	-	-	-	-	-	+	-
Tercijarni sektor	+	+	-	+	-	+	-
Kvartijarni sektor	-	-	-	-	-	-	-

Izvor: istraživanje autora

usporedno s tim i apsolutno nepostojanje propusta.

Sljedeća bi analiza bila usmjerena na postavljanje fokusa pri izradi izjava o vizijama poduzeća između različitih sektora te njihovu ključnu diferencijaciju. Naknadno su razjašnjene diferencijacije pri postavljanju fokusa na određene komponente među poduzećima unutar različitih sektora.

Analizom međusektorske diferencijacije pri postavljanju fokusa na ključne komponente izjave o viziji uočavaju se značajne razlike među sektorima. Pri tabličnoj usporedbi uočava se poveznica između prva tri sektora u osvrtu na osvajanje tržišne pozicije te na brigu za rast i daljnji razvoj poduzeća. Ovaj podatak objašnjiv je činjenicom da se poduzeća kvartijarnog sektora financiraju većinom iz državnog proračuna, stoga menadžment tih poduzeća nije strogo fokusiran na njihov rast i proširenje, već se s fokusom na postizanje što veće kvalitete usluga, rast poduzeća postiže sam po sebi, osobito kod odgojno obrazovnih ustanova.

Samokoncept kao ključna komponenta pri diferencijaciji naglašen je u posljednja tri sektora. Ovakav se razvoj mogao predvidjeti, uzevši u obzir da poduzeća primarnog sektora nemaju tako širok spektar mogućnosti diferencijacije naspram konkurentnih poduzeća, osim u cijeni, kvaliteti i količini ponuđenih proizvoda, pa takve specifičnosti nije nužno naglašavati u izjavi o viziji, već pri pregovorima s klijentima.

Osvrt na kvalitetu proizvoda daju samo poduzeće primarnog i kvartijarnog sektora. Ovakav se rezultat može potkrijepiti činjenicom da su to jedine komponente unutar kojih se poduzeća ovih sektora mogu značajnije istaknuti, osobito poduzeća primarnog sektora. Poduzeća sekundarnog i tercijarnog sektora ne daju osvrt na proizvode i njihovu kvalitetu, već se pokušavaju diferencirati naspram konkurentnih poduzeća fokusom na druge ključne komponente. Zabrinjavajuća je činjenica da vizije većine sektora, izuzevši kvartijarni, ne uključuju kao

Tablica 3: Ključne komponente izjave o viziji

	KORISNICI	PROIZVODI	TRŽIŠTE	BRIGA ZA OPSTANAK I RAST	FILIZOFIJA	SAMOKONCEPT	BRIGA ZA JAVNO MIŠLJENJE	ZANIMANJE ZA ZAPOSLENE
Primarni sektor	-	+	+	+	-	-	-	-
Sekundarni sektor	-	-	+	+	+	+	-	-
Tercijarni sektor	-	-	+	+	-	+	-	-
Kvartijarni sektor	+	+	-	-	+	+	+	+

Izvor: istraživanje autora

ključnu komponentu zaposlenike i korisnike vlastitih proizvoda ili usluga, iako je izrada cjelokupne strategije namijenjena upravo njima. Na taj način poduzeća ne iskazuju brigu za svoje ciljne skupine, usporedno s time ih ne motivira, čime izjava o viziji gubi smisao.

Pri međusektorskoj analizi specifikacija pri postavljanju izjava o misiji dobiveni su sljedeći podatci.

Analizom sektorskih specifikacija za određivanje misije primarnog sektora uočava se fokus poduzeća na korisnike, proizvode, tržište, briga za rast i opstanak poduzeća. Još uvijek je kvaliteta proizvoda ključan faktor za diferencijaciju unutar sektora, odnosno unutar ključnih konkurenata na tržištu. Jedino se proizvodom, njegovom kvalitetom, cijenom i količinom poduzeće primarnog sektora

Tablica 4: Ključne komponente izjave o misiji

	KORISNICI	PROIZVODI	TRŽIŠTE	BRIGA ZA OPSTANAK I RAST	FILIZOFIJA	SAMOKONCEPT	BRIGA ZA JAVNO MIŠLJENJE	ZANIMANJE ZA ZAPOSLENE
Primarni sektor	+	+	+	+	-	-	-	-
Sekundarni sektor	+	+	-	-	+	-	+	-
Tercijarni sektor	+	+	+	+	-	+	+	+
Kvartijarni sektor	+	+	-	-	+	+	+	+

Izvor: istraživanje autora

Može se uočiti veća pokrivenost ključnim komponentama pri postavljanju misije, nego pri postavljanju vizije kod poduzeća svih sektora. Naime ovakva je razrada strategije jasna iz razloga što misija obuhvaća širu problematiku te pri razradi problema ulazi u detalje, za razliku od vizije koja problem sagledava površno i na taj način pokušava projicirati buduću sliku o poduzeću.

može istaknuti kao ključan konkurent na tržištu. Za razliku od izjava o viziji, pri postavljanju izjave o misiji zaposlenici se postavljaju kao ključan faktor razvoja poduzeća, te se njihovim poticanjem može ostvariti najveći napredak.

Ključan faktor razvoja poduzeća sekundarnog sektora postaju filozofija poslovanja i briga za javno mišljenje. Isticanjem temeljnih vrijednosti, vjerova-

nja, težnje i etičkih prioriteta poduzeća, ona postaju značajnija u percepciji ključnih ciljnih skupina, te na taj način mogu postići značajniji poticaj svim svojim ciljnim skupinama za daljnji rad i trud u svrhu napretka i razvoja poduzeća. No, pri izjavi o misiji poduzeća sekundarnog sektora važno je staviti osvrtnu brigu za korisnike i kvalitetu proizvoda. U ovom industrijskom sektoru kvalitetan proizvod je taj koji će privući krajnjega korisnika, te je to jedini način pridobivanja tržišne pozicije i napretka poduzeća. Stoga je nužno isticati kvalitetu proizvoda kao ključnu komponentu pri postavljanju izjave o misiji poduzeća i na taj način pridobiti naklonost ciljnih skupina.

Analizom izjava o misijama poduzeća tercijarnog sektora utvrđena je pokrivenost svih ključnih komponenata. Jedina izostavljena komponenta bila bi filozofija poslovanja, koja je manje naglašena u postavkama izjava o misijama poduzeća ovog sektora. Uvidom u prikupljene podatke o fokusiranosti poduzeća kvartijarnog sektora može se uočiti širok spektar komponenata koje pokriva menadžment poduzeća kvartijarnog sektora izjavama o misiji. Ključne su komponente zaposlenici, koji su oslonac funkcioniranja poduzeća kvartijarnog sektora. Najvažnija komponenta na koju bi se trebao staviti fokus u izradi izjave o viziji bili bi upravo korisnici usluga, odnosno njihovo zadovoljstvo. Upravo se na taj način može ostvariti i svrha koncepcije kvartijarnog sektora, koja je usmjerena na pružanje usluga uz financijsku potporu vlade u svrhu općedruštvenog boljitka. Zadovoljstvo korisnika ujedno znači i kvalitetniju sliku o poduzećima, a to jamči njegovu održivost i razvoj.

5. Zaključak

Analizom nekoliko poduzeća, kroz različite sektore, može se uočiti postojanje određenih pravila pri postavljanju izjave o viziji, no usporedno s time uočavaju se velike razlike pri usmjerenosti misije među poduzećima različitih sektora. Upravo taj oblik usmjerenja možemo striktno vezati za sektor unutar kojega se poduzeće nalazi, a samim time možemo zaključiti da se postavka izjave o misiji može preciznije usmjeriti, odnosno da je moguće postaviti uži spektar segmenata koje bi kvalitetna izjava o misiji trebala imati, vezano za određeni sektor, te tako pomoći poduzećima u okviru nekog sektora u što kvalitetnijem strateškom usmjeravanju. Upravo to postavljanje i definiranje međusektorskih diferencijacija bio je cilj ovoga rada.

Zanimljivom se pokazala fokusiranost poduzeća na postavljanje strateških smjernica unutar različitih sektora, te usporedba gospodarskog razvoja sektora i njihova strateškog razvoja. Uočavaju se velike međusobne poveznice koje nam sugeriraju da strateško usmjeravanje poduzeća ima velik utjecaj na njegov daljnji rast i razvoj. Iz prethodno navedenoga možemo zaključiti da globalni razvoj, kao i razvoj poduzeća unutar sektora vuku samo poduzeće, koje se strateški slično usmjerava, s pokušajima lagane diferencijacije spram ključnih konkurenata u svrhu što bolje prepoznatljivosti. Upravo u toj činjenici pronalazimo smisao analize sektorske specifičnosti i međusektorske diferencijacije u postavljanju vizije i misije. Naime potrebno je utvrditi koje su to ključne komponente na koje se osvrću poduzeća unutar određenog sektora kako bi kreirala adekvatnu motivirajuću strategiju, koja će omogućiti konkurentnost na tržištu. Na osnovi prethodno iznesene analize može se utvrditi kako postoje značajne razlike između strateških postavki poduzeća iz različitih sektora. Stoga ova analiza može biti od značaja poduzećima koja nemaju formiranu izjavu o viziji i misiji, kako bi ih formirali s naglaskom na ključne komponente vlastitog sektora. No, kada bismo povukli paralelu između strateških odrednica i razvoja svakog od ovih sektora, mogli bismo utvrditi da vizija i misija imaju značajan utjecaj na politiku razvoja cjelokupnog sektora, te bi stoga unapređenje strateških postavki dovelo do razvoja cjelokupnog sektora.

POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1: Struktura nacionalnoga gospodarstva

Tablica 1: Karakteristike dobre vizije

Tablica 2: Propusti u postavljanju vizije

Tablica 3: Ključne komponente izjave o viziji

Tablica 4: Ključne komponente izjave o misiji

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), *Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb*
2. Buble, M. (2005.), *Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb*
3. Campbell, A., Devine, M., Young, D. (1990.), *A Sense of Mission, Hutchinson, London*
4. Cummings, S., Davies, J. (1994.), *Mission, Vision, Fusion, Long Range Planning*, 27 (6): 147-150.
5. Fred, D. R. (1997.), *Strategic management, Prentice Hall International, London*
6. Fred, R. (2001.), *Strategic management concepts & cases 8th ed, Prentice Hall International, London*
7. Grubišić, M. (2000.), *Razvrstavanje gospodarskih subjekata prema klasifikacijama djelatnosti, Računovodstvo i financije*, 46(10): 108-113
8. Hamel, G., Prahalad, C. K. (1989.), *Strategic intent, Harvard Business Review*, 67 (3): 63-76.
9. Lacković, Z., Andrić, B. (2007.), *Osnove strateškog marketinga, Veleučilište u Požezi, Geno, Požega*
10. NDK 2007. (2008.), *Statistička klasifikacija djelatnosti Republike Hrvatske sa objašnjenjima, izvanredno izdanje, Zagreb*
11. Omazić, M. A., Baljkas, S. (2005.), *Projektni menadžment, Sinergija, Zagreb*
12. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (ur.) (2001.), *Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb*
13. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb*
14. Thompson, A. A., Strickland, III. J., Gamble, J. E. (2006.), *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću, Mate, Zagreb*
15. Thompson, A. A., Strickland, III. J. (2001.), *Strategic management, concepts and cases, McGraw-Hill, Boston*
16. Zelenika, R. (2001.), *Prometni sustavi: tehnologija, organizacija, ekonomika, logistika, menadžment, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka*

Zrinka Blažević, univ. spec. oec.

Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u
Virovitici

Marija Tolušić, mag.oec

Ekonomska i upravna škola Osijek

Mladen Mikolčević

GOMBr, HKoV-a, GS OS RH

ANALYSIS OF INTER-SECTORAL DIFFERENTIATION IN SETTING THE VISION AND MISSION

SUMMARY

Design and implementation of strategy is the backbone of the business enterprise. Strategic management process begins by establishing the vision and mission. Therefore, they are important components of further development of the overall company strategy. Following the above, we can conclude that it is of paramount importance to set a quality statement about the vision and mission to develop strategies in a positive direction, being at the same time comprehensible and stimulating to all target groups.

Economic development divides activities in four different sectors (primary, secondary, tertiary and quaternary). Each sector has its own specifics, which become a key component of differentiation of that sector in relation to others. Therefore, it can be assumed that the company's strategy within each sector is set in accordance with sector specifics. On the basis of the above mentioned facts we come to a conclusion that there are key components that are company's strategies specific for each sector, which also differentiate strategy compared to strategies of other sectors. The aim of this paper is to find specific components to develop a strategy for each sector, and key components of inter-sectoral differentiation in setting the vision and mission.