

Hanna G. Adamkiewicz-Drwiłło

Akademia Morska w Gdyni

ZNACZENIE ASPEKTÓW EKONOMICZNYCH W FORMUŁOWANIU WIZJI ORAZ MISJI DO REALIZACJI CELÓW STRATEGICZNYCH PRZEDSIĘBIORSTWA

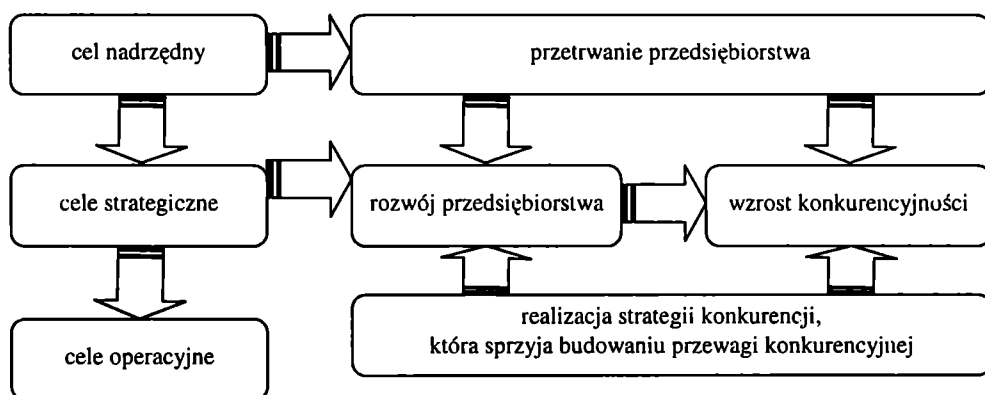
Proces konkurencji rynkowej jest siłą wymuszającą racjonalność w działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Konsekwencją tego jest obiektywna konieczność wykorzystywania coraz doskonalszych metod gry konkurencyjnej. Wiąże się z tym zmiana celu działalności przedsiębiorstwa, gdzie – obok osiągania zysku – występuje cel wynikający z przyjęcia rynkowej strategii rozwoju. W związku z tym przedsiębiorstwo powinno skutecznie dążyć do wyznaczonych przez siebie celów związanych z:

- 1) osiaganiem zysku (co najmniej normalnego),
- 2) utrzymaniem określonego udziału w sprzedaży (lub ekspansji sprzedaży) oferowanych towarów lub świadczonych usług,
- 3) osiągnięciem (a następnie utrzymaniem) pozycji lidera (lub jednego z głównych uczestników rynku) w zakresie jakości oferowanych towarów lub świadczonych usług.

Wymienione cele umożliwiają przedsiębiorstwu skuteczne utrzymywanie się i zdobywanie rynków zbytu w warunkach, w których konkurenci oferują nowe towary (lub usługi) charakteryzujące się wyższą jakością oraz będące często tańsze od tych, które już można nabyć na rynku. Oznacza to, że działanie przedsiębiorstwa w długim okresie nakierowane jest na poprawę konkurencyjności oferowanych towarów (lub świadczonych usług), a to z kolei bezpośrednio służy wzrostowi konkurencyjności przedsiębiorstwa [1, s. 60-61]. Natomiast jego działania operacyjne skupiają się wokół dążenia do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, czemu służy realizacja jednego z trzech podstawowych rodzajów strategii konkurencyjnej z punktu widzenia tworzenia owej przewagi [8, s. 194]. Tworzenie przewagi może bazować na konkurencyjnie niskiej cenie, relatywnie wysokiej jakości oraz sposobie dostarczania produktu (usługi).

Optymalnym kryterium wszechstronnej oceny przedsiębiorstwa jest konkurencyjność rozumiana jako właściwość określająca jego możliwości stałego kreowania tendencji rozwojowej oraz skutecznego utrzymywania się i zdobywania rynków zbytu w warunkach oferowania przez konkurentów produktów (lub usług) nowych, lepszych i tańszych. Wynika z tego, że jednym z podstawowych mierników konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstw jest m.in. ich udział w rynku.

Realizacja wspominanych strategii konkurencji z punktu widzenia budowania przewag konkurencyjnych ma bezpośrednie przełożenie na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Jeżeli przyjmie się, że przetrwanie działalności przedsiębiorstwa jest jego celem nadrzędnym, mającym charakter egzystencjalny, to celem strategicznym organizacji jest jej rozwój. Wiąże się to ściśle ze wzrostem konkurencyjności, czemu służy realizacja strategii sprzyjająca budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (rys. 1).



Rys. 1. Hierarchiczna struktura celów działalności przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Kluczowe znaczenie dla osiągnięcia celów strategicznych przedsiębiorstwa ma jego misja. Powinna być ona zwerbalizowanym marzeniem [10, s. 17-18], będąc jednocześnie sformułowaniem ogólnym i konkretnym [11, s. 42-43]. Aby misja przedsiębiorstwa miała charakter strategiczny, powinna dotyczyć przyszłości, wyznaczając kierunek jego rozwoju, wyrażać cele i wyzwania pracowników oraz powinna być realizowana w sposób wiarygodny [9, s. 235]. Misja wiąże się ściśle z celami osiąganymi przez przedsiębiorstwo (tab. 1).

W literaturze przedmiotu obok pojęcia „misja” występuje termin „wizja”, definiowany jako obraz przyszłości, którą uczestnicy przedsiębiorstwa chcą wykreować i utrwalać przez swoją działalność rynkową. Twierdzi się, że misja jest sformulowaniem wizji na użytek budowanej strategii rozwoju [9, s. 235]. W tym kontekście należy zauważyć, że nadrzędne wartości i cel istnienia przedsiębiorstwa sformuło-

wane w jego wizji powinny być elementami niezmiennymi, natomiast zakres precyzji w wyrażeniu misji powinien dawać możliwości jej zmiany, zwłaszcza w sytuacji, gdy w otoczeniu przedsiębiorstwa dokonują się procesy istotnie zmieniające warunki prowadzonej przez nie działalności.

Tabela 1. Autorskie definicje pojęcia „misja przedsiębiorstwa” (wybór)

Autor	Definicja pojęcia „misja”
S. Sudoł	najczęściej deklarowany przez przedsiębiorstwo, służebny w stosunku do otoczenia cel, który ma być realizowany przez dłuższy czas
J. Jeżak	zestaw wartości akcentujących specyficzną rolę danej firmy na rzecz otoczenia, a tym samym uzasadniających istnienie przedsiębiorstwa
L. Krzyżanowski	przedmiot aspiracji, czyli trwałych dążeń organizacji (systemu), określony zwykle w akcie erekcyjnym lub w statucie jako zakres jej społecznie pożądanej działalności
K. Oblój	precyzyjne wyrażenie, w języku zrozumiałym dla pracowników i otoczenia przedsiębiorstwa, dalekosieżnych zamierzeń i aspiracji organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [6; 7; 9; 16].

W literaturze podkreśla się znaczenie właściwego określenia zarówno wizji, jak i misji przedsiębiorstwa dla jego rozwoju. Źle sprecyzowane mogą przyczynić się do braku sukcesów rynkowych czy wręcz do jego klęski, natomiast dobrze sformułowane stabilizują pozycję rynkową przedsiębiorstwa.

Sformułowanie misji powinno być czytelne dla poszczególnych podmiotów z bliższego i dalszego otoczenia przedsiębiorstwa. Twierdzi się, że realizacja misji przyczynia się do zaspokajania istotnych potrzeb klientów, regionu lub nawet całego społeczeństwa, będąc jednocześnie syntezą dążeń i aspiracji właścicieli oraz kierownictwa firmy [15, s. 38]. Misji przypisuje się również rangę potwierdzenia racji dla istnienia przedsiębiorstwa i prowadzenia przez nie działalności gospodarczej [5, s. 64], a owo potwierdzenie – według autora niniejszego podejścia – znajduje się często we wstępie do sprawozdania rocznego, w listach wysyłanych do klientów przedsiębiorstwa, informacjach prasowych itp.

Potrzeba sformułowania misji przedsiębiorstwa wynika z konieczności [5, s. 64]:

- 1) koncentrowania uwagi otoczenia na działalności przedsiębiorstwa,
- 2) tworzenia klimatu wokół przedsiębiorstwa i jego kultury organizacyjnej,
- 3) tworzenia warunków operacjonalizacji celów.

Podkreślenia wymaga też znaczenie misji dla kształtowanego i utrwalanego wizerunku rynkowego przedsiębiorstwa, ponieważ wyznacza ona kierunek rozwoju działalności prowadzonej przez organizację. Należy również zauważyć, że każde przedsiębiorstwo działa w otoczeniu, które ma bezpośredni wpływ na sformułowanie jego misji. Implikuje to określenie celu (celów) przedsiębiorstwa ściśle związanego z potrzebami zgłaszanymi przez jego otoczenie, zwłaszcza przez bezpośrednich odbiorców i konsumentów.

Zaspokajanie potrzeb otoczenia stanowi warunek konieczny istnienia każdego przedsiębiorstwa, uzasadnia jego byt [12, s. 115-116], dlatego prawidłowe określenie misji ma znaczenie kluczowe. Misja określa zakres działalności przedsiębiorstwa i kształtuje jego wizerunek rynkowy, co jest szczególnie istotne dla powodzenia realizacji danej strategii rozwoju oraz dla osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Ponadto dobrze sformułowana misja czyni prawdopodobnym sukces przedsiębiorstwa, przyczyniając się jednocześnie do tworzenia systemu niesprzecznych celów operacyjnych.

Misja ma istotne znaczenie informacyjne zarówno dla osób pracujących w przedsiębiorstwie, jak i dla ludzi będących poza nim [12, s. 129]. Z jednej strony – dzięki właściwie sformułowanej misji cele przedsiębiorstwa stają się zrozumiałe dla pracowników, z drugiej – stanowi ona podstawę do formułowania opinii przez właścicieli akcji, dostawców i klientów.

Przedsiębiorstwo może prowadzić swoją działalność i rozwijać się bez sformułowania misji, jednak jej zdefiniowanie urealnia możliwość osiągnięcia sukcesu przez identyfikację dążeń poszczególnych grup bezpośrednio związanych z przedsiębiorstwem. Grupy te osiągają swoje partykularne cele, uwarunkowane często sprzecznymi systemami wartości. Może to prowadzić do powstawania sytuacji konfliktowych, zwłaszcza wewnątrz przedsiębiorstwa. Natomiast misja sformułowana adekwatnie do wymogów gry rynkowej umożliwia eliminację sprzeczności i koncentruje wysiłki pracowników wokół celu (celów) wynikającego z tej misji.

Można przytoczyć wiele przykładów dowodzących, że określenie filozofii działania, która będzie powszechnie stosowana, rozumiana i popierana w przedsiębiorstwie, pomaga w zarządzaniu nim [13, s. 45]. Podkreśla się także, że misję (korespondującą ściśle z wizją) powinny formułować zwłaszcza przedsiębiorstwa duże, ponieważ wywierają one znaczny wpływ na zaspokojenie potrzeb poszczególnych podmiotów otoczenia, w którym działają. Dotyczy to w szczególności korporacji prowadzących działalność w skali globalnej. Fundamentalną cechą, która wyróżnia korporacje odnoszące sukcesy w długim okresie, jest fakt, że przez całe swoje istnienie zachowują one cenną ideologię nadrzędną (w tym także nadrzędne wartości i cel) przy jednoczesnym stymulowaniu postępu i zmian we wszystkim, co nie jest częścią tej ideologii. Inaczej mówiąc, potrafią odróżniać swoje ponadczasowe wartości nadrzędne i niezmienny nadrzędny cel (które nigdy nie powinny się zmieniać) od metod i procedur działania oraz strategii (które powinny ulegać zmianom wraz ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu) [3, s. 233].

Skuteczność realizacji misji przedsiębiorstwa zależy jednak od tego, w jakim stopniu przedstawione w niej idee mogą zostać zrealizowane [14, s. 2004]. We współczesnej literaturze ekonomicznej część autorów uznaje nadal zysk maksymalny za główny cel działalności każdego przedsiębiorstwa [4, s. 242], natomiast część z nich twierdzi, że maksymalizacja zysku nie jest podstawowym celem biznesu [2, s. 6], a jedynie środkiem do osiągnięcia celów wyższego rzędu, wśród których m.in. wy-

mienia się uznanie społeczne, satysfakcjonujący stopień samorealizacji czy przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa.

Można więc skonstatować, że zyskowność jest warunkiem niezbędnym do istnienia przedsiębiorstwa, środkiem, który umożliwia osiągnięcie celów istotniejszych, determinujących długookresowe przetrwanie, zwłaszcza w działalności na rynku globalnym. Zaprezentowane podejście jest uznawane m.in. przez takie firmy, jak [3, s. 66-88]:

1. Hewlett-Packard – „zysk jest fundamentem tego, co robimy; jest miarą naszego wkładu i jednocześnie umożliwia niezależny wzrost; ale nigdy nie był celem samym w sobie. Naszym celem jest tak naprawdę zwycięstwo, a to oceniane jest przez klientów i przez możliwość robienia tego, z czego jesteśmy dumni. [...] Jeśli naprawdę zadowolimy naszych klientów, na pewno na tym zyskamy”.

2. Johnson & Johnson – z bardzo rozbudowanego *credo* (sformułowanego przez właściciela firmy w 1935 r.) istotna jest hierarchia odpowiedzialności, według której jasno sprecyzowano, komu służy firma. W tej hierarchii najważniejszy jest klient, a następnie pracownicy oraz kierownictwo firmy, społeczeństwo, a na końcu – akcjonariusze. W *credo* firmy wyraźnie podkreśla się sprawiedliwy, a nie maksymalny zysk, co jest konsekwentnie podtrzymywane również obecnie.

3. Boeing – firma zawsze dążyła do bycia pionierem w branży lotniczej poprzez podejmowanie ryzykownych decyzji dotyczących budowy większych i bardziej zaawansowanych samolotów. Zysk był warunkiem koniecznym, jednak wyniki finansowe nie stanowiły nigdy sensu istnienia firmy.

4. Motorola – zyskowność była niezbędnym środkiem umożliwiającym osiągnięcie celu, jakim była „zaszczytna służba społeczeństwu przez dostarczanie naszym klientom produktów i usług najwyższej jakości za uczciwą cenę. Chcemy to robić także, aby osiągnąć odpowiednie zyski, wymagane dla rozwoju przedsiębiorstwa oraz umożliwić pracownikom i akcjonariuszom dojście do rozsądnych, osobistych dochodów”.

5. Marriott – założyciel firmy J. Willard Marriott zainicjował procesy szkolenia i kontroli pracowników, aby wprowadzić zasadę, że pracownicy są na pierwszym miejscu, a klientów należy zawsze traktować jak gości. Naturalnym wynikiem nadzwyczajnej troski o pracowników i wyjątkowej jakości usług świadczonych klientom (traktowanie ich jak gości) będą „atrakcyjne”, a nie – maksymalne zyski).

Podane przykłady świadczą o tym, iż przedsiębiorstwa, które posiadają wizję (będącą niezmiennym fundamentem) oraz (sformułowaną na jej bazie zmienną w czasie) misję istnienia, nie nawiązując *de facto* do nadrzędnego traktowania zysku, osiągają często zyski wyższe niż konkurenci. W tym kontekście można również stwierdzić, że cele takiej organizacji opierają się na fundamentalnych przyczynach jej istnienia i wykraczają poza zarabianie pieniędzy. Można więc skonstatować, że przedsiębiorstwo dąży do rozwoju, ewoluując w kierunku organizacji doskonałej.

Należy zauważyć, iż przedsiębiorstwo może sformułować misję bez istnienia – względem niej nadrzędnej – wizji. Jednak w kontekście prezentowanych rozważań wydaje się, iż obecnie, w szybko zmieniającym się otoczeniu rynkowym, łatwiej jest prowadzić działalność, gdy organizacja (nie tylko – przedsiębiorstwo, ale również np. instytucja państwowa czy charytatywna) działa na podstawie uporządkowanego systemu: wizja – misja – strategia.

Literatura

- [1] Adamkiewicz-Drwiło H., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [2] Bloom H., Calori R., de Woot Ph., *Zarządzanie europejskie*, Poltex, Warszawa 1995.
- [3] Collins J.C., Porras J.I., *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, Jacek Santorski – Wydawnictwa Biznesowe, Wrocław 2003.
- [4] Cyron E. (red.), *Kompendium wiedzy o gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- [5] Duraj J., *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2000.
- [6] Kortan J. (red.), *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1997.
- [7] Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [8] Łuczak M., *Strategie w działalności przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2003.
- [9] Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- [10] Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998.
- [11] Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998.
- [12] Penc J., *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie – systemowe działanie*, Placet, Warszawa 1997.
- [13] Pfeffer J., Sutton R.I., *Wiedza a działanie, przeszkody w wykorzystywaniu wiedzy w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [14] Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [15] Sikorski Cz., *Miedzy rynkiem a centralnym planowaniem*, Ekorno, Łódź 1992.
- [16] Sudół S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999.

**MEANING OF ECONOMIC ASPECTS
IN FORMULATING FOR REALIZATION OF STRATEGIC AIMS
OF ENTERPRISE THE VISION AS WELL AS MISSION**

Summary

The effectiveness of activity of present enterprise depends in large measure from correctly the formulated long-term vision and connected with her - the mission . It in present study was accepted that the economic connected with profit formulated in vision as well as mission of enterprise closely aspects can make up foundation which determines long-term his success. It in corroboration of that hypothesis the visions as well as missions, were quoted was the chosen corporations, working on international market.