MAŁGORZATA KUIK

# ZNACZENIE WIZJI I MISJI DLA KSZTAŁTOWANIA STRATEGII ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

*Wyobraźnia jest ważniejsza od wiedzy*
Albert Einstein

## Wprowadzenie

W nowoczesnym zarządzaniu szczególnego znaczenia nabiera problematyka tworzenia strategii przedsiębiorstwa. Każde przedsiębiorstwo wkraczając w przyszłość powinno wiedzieć, czym chce być, jakie cele i w jaki sposób chce osiągnąć, jakie ma szanse powodzenia i z jakimi zagrożeniami musi się liczyć w osiąganiu pożądanych pozycji. Kierownictwo przedsiębiorstwa musi więc odpowiednio zaprogramować zadania i działania (bieżące i przyszłe), czyli opracować koncepcję całościowego rozwoju przedsiębiorstwa i jego przyszłej pozycji względem otoczenia.

Współczesne przedsiębiorstwa działają w warunkach niezmiernie zmiennego otoczenia i powszechnego braku stabilności. Czynniki te powodują, że kształtując strategię zarządzania przedsiębiorstwem jego kierownictwo musi sobie wyraźnie uzmysłowić, że dotychczasowe powodzenie przedsiębiorstwa nie jest żadną gwarancją jego powodzenia w przyszłości. W tych okolicznościach czynnikiem warunkującym sukces przedsiębiorstwa staje się przewidywanie jego przyszłości. Przewidywanie, które nie zasadza się na ekstrapolacji dotychczasowego trendu, a wręcz przeciwnie – opiera się na marzeniach i poczuciu tego, czym przedsiębiorstwo powinno być według pragnień jego kierownictwa i pracowników. Marzenia te, traktowane jako wizja przedsiębiorstwa, ulegają przekształceniu w strategię opartą na misji organizacji.

Powstaje zatem pytanie, czym właściwie są wizja i misja przedsiębiorstwa oraz jaki wpływ wywierają na kształtowanie strategii zarządzania przedsiębiorstwem? Niniejsze opracowanie jest próbą odpowiedzi na powyższe pytania.

## 1. Wizja, misja i strategia — aspekt pojęciowy

Wizja i misja należą do pojęć słabo i niejednoznacznie zdefiniowanych. Trudności w wyjaśnieniu tych pojęć sprawiają, że wielu autorów usiłuje je przedstawić drogą analogii. Stąd takie określenia jak „idee fixe", „marzenia senne", „Gwiazda Polarna", „magiczna iskra". Pomimo trafności tych sformułowań nie oddają one w pełni istoty wizji i misji.

Jak podaje słownik języka polskiego, wizja to obraz fragmentu rzeczywistości utworzony przez twórczą wyobraźnię[1]. W literaturze przedmiotu wizja jest terminem używanym do opisu wizerunku przedsiębiorstwa w stosunkowo odległej przyszłości. Wizerunek ten jest wynikiem rozwoju przedsiębiorstwa przy założeniu najlepszych możliwych uwarunkowań, zgodnie z marzeniami i nadziejami właściciela przedsiębiorstwa bądź jego kierownictwa i załogi. Hickman i Silva definiują wizję następująco: „Zasadniczo wizja jest podróżą, w którą wyrusza nasz umysł, zaczynającą się od spraw znanych, a kończącą się na nieznanym, tworząc przyszłość na podstawie składania bieżących faktów, nadziei, marzeń, niebezpieczeństw i możliwości"[2]. Zdarza się, że wizja traktowana jest jako ideał, doskonały stan, którego przedsiębiorstwo nie może osiągnąć w żadnym okresie, ale ku któremu powinno zmierzać[3].

Zgodnie ze słownikiem języka polskiego, misja oznacza odpowiedzialne zadanie do spełnienia, ważne zlecenie, posłannictwo[4]. W nauce o organizacji i zarządzaniu misja określa obszar działania przedsiębiorstwa i zakreśla jego główne kierunki rozwoju. Misję traktuje się przede wszystkim jako przedmiot aspiracji, czyli trwałych dążeń organizacji, określanych zwykle jako zakres jej społecznie pożądanej działalności. Mówiąc o misji danej organizacji, staramy się udzielić odpowiedzi na pytania:

a) po co organizacja właściwie istnieje (działa)?
b) do czego organizacja dąży?
c) czyje (podmiotowo) i jakie (przedmiotowo) potrzeby organizacja zaspokaja?
d) jakie jest społeczne przeznaczenie, posłannictwo organizacji?[5]

---

[1] Słownik języka polskiego, Warszawa 1992, t. 3, s. 727.
[2] **B. Karlöf,** Strategia biznesu. Koncepcje i Modele – Przewodnik, Warszawa 1992, s. 81.
[3] **L. Krzyżanowski,** Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu, Warszawa 1992, s. 179.
[4] Słownik języka polskiego, t. 2, s. 185.
[5] **L. Krzyżanowski,** Podstawy nauk, s. 181.

Misja utożsamiana jest również ze zbiorem celów kierunkowych, czyli głównych, pożądanych stanów, na które zorientowane są działania podejmowane w organizacji. Należy pamiętać, że organizacja realizuje zawsze wiązkę celów zorientowanych zarówno na otoczenie (cele zewnętrzne), jak i na wnętrze organizacji (cele wewnętrzne), na wartości ekonomiczne, ale i humanistyczne[6]. W literaturze amerykańskiej misja traktowana jest w charakterystyczny, marketingowy sposób. Określa się ją jako przyczyny, dla których przedsiębiorstwo istnieje z punktu widzenia konsumentów. Tak zdefiniowana misja zawiera w sobie:

a) oferowane produkty bądź usługi,
b) zidentyfikowanych konsumentów,
c) dziedziny specjalizacji,
d) geograficzne terytorium działalności.

Znacznie lepiej określone zostało pojęcie strategii. Strategia – dział sztuki wojennej obejmujący przygotowanie i prowadzenie wojny jako całości oraz jej poszczególnych kampanii i bitew[7]. Teoretycy definiują strategię jako:

a) długofalową kombinację środków, która określa sposoby osiągania celów (B. Bircher),

b) wzorzec, którego komponentami są głównie cele, zadania i plany służące ich osiąganiu, sformułowane jako odpowiedź na pytanie, czym jest działanie organizacji lub czym być powinno (K. R. Andrews),

c) zbiór kryteriów i reguł decyzyjnych, kształtujących funkcjonowanie i rozwój organizacji w zmieniającym się otoczeniu (H. I. Ansoff i R. V. Ayres),

d) zbiór założeń, na podstawie których podejmuje się w przedsiębiorstwie decyzje dotyczące najpierw celów, następnie planowanych rodzajów działalności, sposobu kreowania nowych rodzajów działalności oraz sposobów zarządzania nimi (C. Hayden)[8].

Generalnie: strategia jest to zintegrowany wzorzec działań, których podjęcie jest niezbędne do osiągnięcia ustalonych celów. Polega on na koordynacji oraz odpowiednim ukierunkowaniu zasobów, którymi dysponuje przedsiębiorstwo.

Wizja i misja stanowią elementy podstawy ideologicznej funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przedstawiając to obrazowo, wizja – marzenie o przyszłości – wyznacza szlak rozwoju przedsiębiorstwa. Realizacji tego zamierzenia służą misja (wyrażająca filozofię przedsiębiorstwa i określona jednocześnie przez potrzeby, klientów, wyrób i przewagę konkurencyjną) oraz cele („kamienie milowe na drodze ku wizji") – sformułowane najczęściej w kategoriach pieniądza, wielkości udziału w rynku oraz jakości produktów i usług postrzeganych przez klienta. Pokonanie tego szlaku umożliwia wybrana strategia.

---

[6] **B. Wawrzyniak,** Polityka strategiczna przedsiębiorstwa, Warszawa 1989, s. 45.

[7] Słownik języka polskiego, t. 3, s. 347.

[8] **R. Krupski,** Metody i organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie, Wrocław 1993, s. 15 i 16.

## 2. Cechy i zadania wizji i misji

Zarządzanie strategiczne wiąże się z koncepcją kreatywnej organizacji nie tylko reagującej i odpowiadającej na stany otoczenia, ale także kształtującej je w sposób twórczy[9]. Mówiąc krótko, zarządzać znaczy zmieniać. Zmiany dokonują się zazwyczaj poprzez liderów z wizją, wyraźnym wyobrażeniem pożądanego w przyszłości stanu przedsiębiorstwa, z jasnym poczuciem misji, a także strategiczną intuicją i wolą jej realizacji. Wizja i misja jako kategorie zarządzania strategicznego realizują określone zadania.

Wizja wyrażająca sens, cele i samoidentyfikację przedsiębiorstwa spełnia:

a) funkcję aktywizującą – inspiruje i porywa do działania, wyznacza poziom aspiracji, wzbudza emocje,

b) funkcję kierunkującą i porządkującą – wyznacza punkt orientacyjny wskazujący stan, który przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć, ustala miernik stopnia osiągnięcia celów uwzględniający projekcję w przyszłość, systematyzuje wartości i cele przedsiębiorstwa,

c) funkcję integracyjną – nadaje znaczenie wykonywanej pracy i pobudza w ten sposób motywację i zaangażowanie wszystkich pracowników w kierunku pełnej jej realizacji wspólnymi siłami,

d) funkcję wspierającą sukces przedsiębiorstwa[10].

Misja, stanowiąca podstawę identyfikacji wewnętrznej przedsiębiorstwa i ukierunkowująca zaangażowanie kadry kierowniczej i załogi wokół problemów rozwojowych przedsiębiorstwa, realizuje następujące zadania:

a) wskazuje pożądaną kulturę organizacyjną,

b) zapewnia jednolitość zamierzenia strategicznego[11],

c) ułatwia sformułowanie i skonkretyzowanie celów przedsiębiorstwa,

d) ułatwia przekształcenie celów w strategię i inne przedsięwzięcia,

e) stanowi punkt odniesienia dla pracowników, co sprzyja ich identyfikacji z przedsiębiorstwem,

f) stwarza podstawy do mobilizowania zasobów przedsiębiorstwa,

g) dostarcza kryteriów rozmieszczania zasobów przedsiębiorstwa[12].

Warto podkreślić, że wizja i misja prawie zawsze sformułowane są w sposób jakościowy. Dotyczą najczęściej: bycia najlepszym, przewodzenia w danej branży, osiągnięcia wysokiej jakości produktów i usług, akceptacji pracow-

---

[9] **H. I. Ansoff,** Zarządzanie strategiczne, Warszawa 1985, s. 11.

[10] **D. Hanh,** Tendencje rozwojowe zarządzania strategicznego, Organizacja i Kierowanie 1993, nr 2(72), s. 21-35.

[11] Zamierzenie strategiczne – jasny i dokładnie sprecyzowany cel, który ma być wypełniony w określonym czasie.

[12] **M. Bartnicki,** Polityka i strategia firmy. Koncepcja i procedura, Ruda Śląska 1992, rozdz. 2, s.1.

ników jako ludzi. Misje określające wyznaczniki ilościowe, pomimo waloru jednoznaczności i precyzyjności dla wszystkich, są przeważnie mniej porywające od misji opartych na czynnikach jakościowych, prezentujących cel żywo i obrazowo.

## 3. Wizja i misja w procesie kształtowania strategii przedsiębiorstwa

Strategia działania przedsiębiorstwa jest grą o przyszłość, zawierającą pewne reguły postępowania, dzięki którym grający (kierownictwo) wybiera i podejmuje określone działania, aby zwiększyć prawdopodobieństwo uzyskania pożądanych rezultatów, np. zapewnienia swojemu przedsiębiorstwu korzystnej pozycji na rynku.

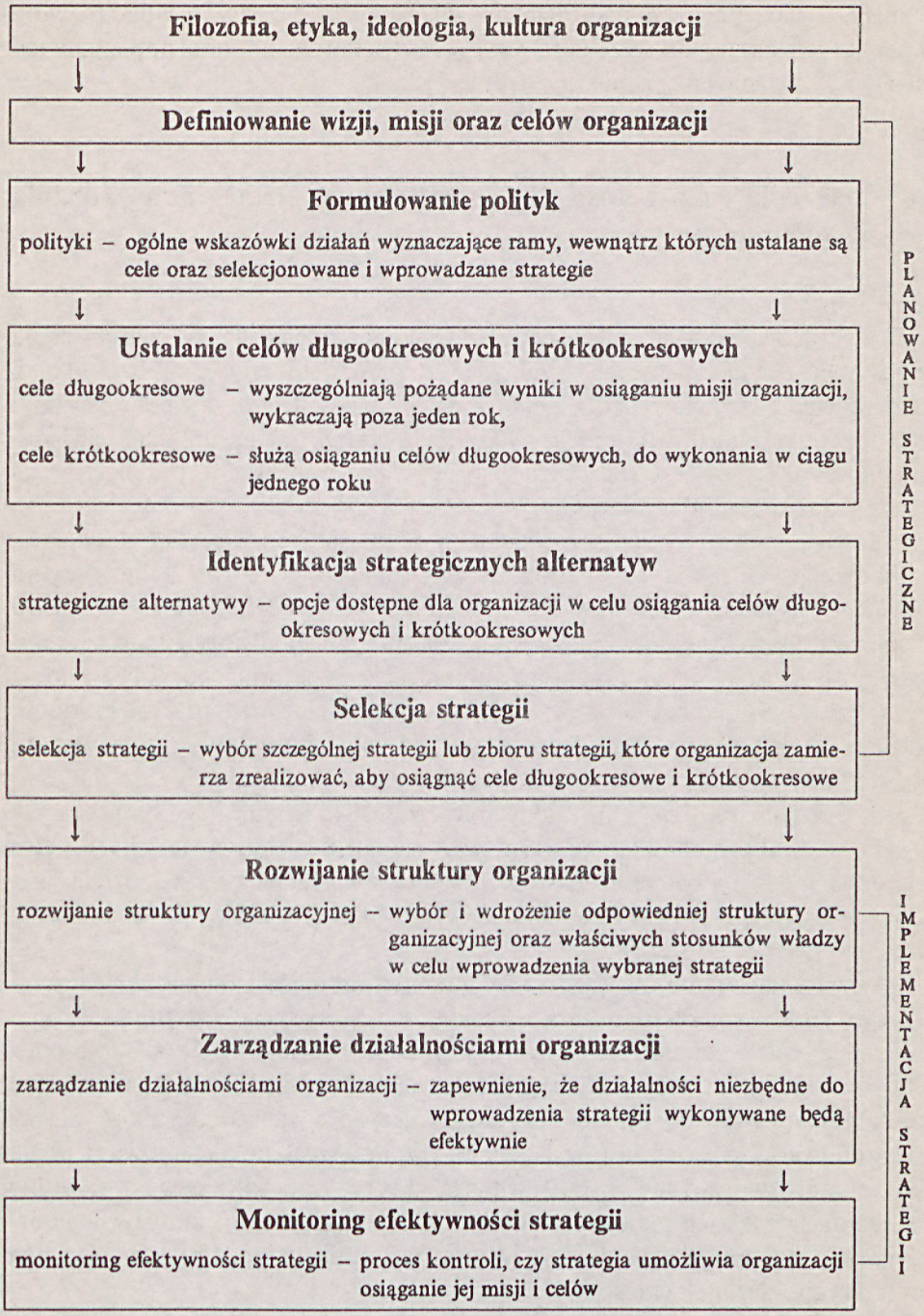
Istotą procesu formułowania strategii jest znalezienie odpowiedzi na trzy zasadnicze pytania:

a) dokąd organizacja zmierza?
b) w jakim środowisku i otoczeniu organizacja się znajduje?
c) w jaki sposób organizacja osiągnie to, co zamierza?

Pytanie pierwsze dotyczy wizji i misji organizacji, zmierza do określenia istoty jej działalności, geograficznego i asortymentowego zasięgu tej działalności oraz ustalenia specyficznych celów. Pytanie drugie wiąże się z potrzebą zbadania wewnętrznych warunków organizacji (informacje o słabych i mocnych stronach organizacji). Wymaga zbadania otoczenia w kategoriach potencjalnych szans i zagrożeń. Odpowiedzią na to pytanie jest pomiar luki między obecną a pożądaną pozycją organizacji. Pytanie trzecie obejmuje opracowanie alternatywnych strategii, za które uważa się, między innymi, podstawowe programy działania wykorzystywane przez organizację dla osiągnięcia jej wizji, misji i celów. Dotyczy opracowania planów na „wszelki wypadek", które pozwalają zminimalizować negatywne skutki w razie zajścia mało prawdopodobnych zdarzeń. Obejmuje także opracowanie planów operatywnych, przygotowanie procedur kontroli oraz sposobów wdrażania przyjętych rozwiązań[13].

Wobec wzrostu turbulencji otoczenia, sukces organizacji w coraz większym stopniu uzależniony jest od zdolności przewidywania i antycypacji zmian zachodzących w otoczeniu. Punktem wyjścia w procesie kształtowania strategii przedsiębiorstwa stał się – w miejsce opisu stanu istniejącego – opis stanu pożądanego przez organizację, na którego wystąpienie w przyszłości może w ogóle nie wskazywać obserwowany dotychczas trend. Zdefiniowanie wizji

[13] Planowanie strategiczne, pod red. A. Klasika, Warszawa 1993, s. 30.




Proces kształtowania oraz implementacji strategii

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. L. Byars, Strategic Management, s. 10, w: Planowanie strategiczne, pod red. A. Klasika, Warszawa 1993, s. 54.

i misji, a następnie ich realizacja ma więc ogromne znaczenie dla rozwoju i przyszłych stanów przedsiębiorstwa. Proces kształtowania oraz implementacji strategii przedstawia rysunek na stronie 118.

## 4. Znaczenie wizji i misji dla kształtowania strategii zarządzania przedsiębiorstwem

Bez wypracowanej wizji i misji cele i zamierzenia strategiczne wyznaczane są na podstawie dotychczasowych wyobrażeń o przedsiębiorstwie. W warunkach zmiennego, a wręcz turbulentnego, otoczenia takie podejście zawiera przesłanki do popełnienia błędów strategicznych. Błędów tych można uniknąć uświadamiając sobie, jaka jest rola wizji i misji w procesie kształtowania strategii zarządzania przedsiębiorstwem.

Z wizji i misji wynikają przede wszystkim podstawowe priorytety ukierunkowujące działania przedsiębiorstwa. Zazwyczaj działania te dotyczą zarówno aspektu efektywnościowego (rezultaty działania), jak i aspektu behawioralnego (czynnik ludzki w przedsiębiorstwie). Priorytety te są podstawą do identyfikacji sojuszników (organizacje współpracujące, klienci) oraz wrogów (konkurencja), a także słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa. Dalszą konsekwencją tego procesu jest właśnie identyfikacja i wybór odpowiedniej strategii walki. Brak wyobraźni – bardziej niż jej nadmiar – prowadzi do błędów w formułowaniu strategii działania i w konsekwencji – do niewykorzystania nadarzających się przedsiębiorstwu okazji. Bez stworzenia idealnego wizerunku przedsiębiorstwa, kierownictwo działa najczęściej fragmentarycznie, reagując raczej na bieżące naciski niż na potrzeby długofalowe.

Wizja spełniając funkcję aktywizującą, kierunkującą i porządkującą, integracyjną oraz wspierającą sukces, oddziałuje w istotny sposób przede wszystkim na misję, cele i zamierzenia strategiczne przedsiębiorstwa. Wizja jest podstawową kategorią wyznaczającą strategię działania przedsiębiorstwa. Stanowi orientacyjne wartości dla rozumowania, decyzji i zachowań, które należy sformułować i wdrażać w przedsiębiorstwie. Powszechnie akceptowana wizja pozwala np. tworzyć zdecentralizowane struktury – zapewnia bowiem jednolite działania wszystkich jednostek i komórek organizacyjnych, umożliwia koordynację działań oraz powoduje, że wszyscy uczestnicy takiego przedsiębiorstwa dostrzegają kierunek całości[14].

---

[14] Filozofia i wizja przedsiębiorstwa, Zarządzanie na świecie 1993, nr 1/91, s. 11-18.

Dla formułowania strategii niezwykle istotna jest także misja przedsiębiorstwa, która powinna jasno i bardzo przekonywająco uwypuklać cel, skupiający wszystkie wysiłki w przedsiębiorstwie. Misja powinna stanowić realistyczne wyzwanie. Powinna przekładać abstrakcyjną filozofię przedsiębiorstwa na uchwytny oraz inspirujący cel. Dobra misja obejmuje ryzyko i sfery niejasności, w stosunku do których rozum mówi „to niemożliwe", ale intuicja podpowiada „wierzymy, że mimo to dokonamy tego". Misja spełniająca wszystkie te warunki podobna jest do dobrego okrzyku bitewnego, który jest połową wygranej bitwy. Dodać tutaj należy, że:

a) proces, prowadzący do sformułowania misji jest przynajmniej tak ważny, jak samo jej sformułowanie, zmusza formułujących misję do ponownej analizy zasadniczych przesłanek, które tworzą podstawę działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo, i które wyznaczają strategię realizacji tych działań,

b) misja zakreśla szeroki obraz przedsiębiorstwa, wyjaśniając go jednocześnie, daje możliwość spojrzenia na przedsiębiorstwo „z lotu ptaka", ma to kolosalne znaczenie dla stworzenia warunków długoterminowej konkurencyjności,

c) misja ma ogromną wartość informacyjną zarówno dla osób z wnętrza przedsiębiorstwa, jak i z zewnątrz, dzięki niej cele stają się zrozumiałe dla pracowników, akcjonariuszy, klientów[15].

Dla strategii przedsiębiorstwa istotne znaczenie ma zapewnienie ciągłości misji. Misja, którą udało się zrealizować, musi mieć ciąg dalszy, inaczej przedsiębiorstwu zabraknie dalekosiężnego celu, a jego rozwój może nabrać cech przypadkowości. Tylko kolejna misja pozwala zachować „siłę ciosu". Niezmiernie ważne jest również stałe śledzenie otoczenia i aktualizacja misji do zmienionych warunków otoczenia. Inaczej, skonstruowana na jej podstawie strategia może się okazać przestarzała i nieodpowiednia dla realizacji przyjętej wizji.

Wizja i misja wpływają pośrednio na organizację przedsiębiorstwa, dobór i motywację pracowników, wybór technik zarządzania, kształtowanie systemów informacyjnych.

Wizja i misja powodują ofensywność działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwo, które widzi jedynie to, co jest i nie potrafi dostrzec tego, co mogłoby być, skazane jest na bierność i nie może być kreatorem przyszłości. Z tego powodu dla strategicznie zarządzanych przedsiębiorstw bardzo ważne jest posiadanie kierowników mających marzenia i wizje, których nie będą wahali się realizować. Ma to szczególne znaczenie, gdy uświadomimy sobie, że czas jest głównym wrogiem wszelkiej strategii.

---

[15] B. Karlöf, Strategia biznesu, s. 63.

6.98
515
0-99



## Uwagi końcowe

Wizja i misja są pojęciami stosunkowo nowymi w nauce o organizacji i zarządzaniu. Ich pojawienie się spowodowało zmianę w podejściu do kształtowania strategii zarządzania przedsiębiorstwem – stanowią punkt wyjścia w tym procesie. Oba terminy są niejednoznacznie zdefiniowane, ich zakresy pojęciowe zachodzą na siebie i wzajemnie się przenikają. Powoduje to istotne trudności w zrozumieniu ich właściwej treści, a także roli jaką spełniają w procesie kształtowania strategii.

Wizja i misja są powszechnie stosowane w zarządzaniu przedsiębiorstwem przez praktyków gospodarczych w Stanach Zjednoczonych, Europie Zachodniej i Japonii. W warunkach polskich, gdy przedsiębiorstwom brak poczucia własnej tożsamości, a podstawowym problemem jest przetrwanie przedsiębiorstwa (rozwój i ekspansja przedsiębiorstwa w znakomitej większości przypadków stanowią zagadnienie odległe w czasie) formułowanie wizji i misji może mieć kolosalne znaczenie dla przyspieszenia przemian w sposobie myślenia o przedsiębiorstwie.

