

Władysław Janasz

## WIZJA STRATEGICZNA I MISJA W FUNKCJONOWANIU PRZEDSIĘBIORSTWA

Pojęcia wizja strategiczna i misja przedsiębiorstwa należą do ogólnych kategorii celu działania. Obydwa odgrywają istotną rolę w procesie formułowania strategii, jej wdrażania i kontroli. Zarówno wizja jak i misja są pojęciami trudnymi do jednoznacznego zdefiniowania. Ponadto, często ze sobą mylone, a niekiedy uważane za tożsame, zwłaszcza w krajach nieanglojęzycznych, ze względu na trudności z przekładem. Zdaniem R. Kocha, chodzi tu jednak o dwie różne koncepcje<sup>1</sup>. **Wizję** można formułować w kategoriach uzyskania wyznaczonych celów jako inspirującą koncepcję przyszłości przedsiębiorstwa, jej potencjału i wyobrażenie pożądanej przyszłości. Wizja to dalekosiężne aspiracje lidera związane z przedsiębiorstwem. W drugim znaczeniu wizja jest koncepcją modelową przyszłej struktury organizacji, jej funkcjonowania i postulowanego rozwoju podmiotu, określonego przez aspirację i kreatywną wyobraźnię właściciela (kierownictwa, członków podmiotu)<sup>2</sup>. Wizja jest pojęciem służącym do opisu obrazu podmiotu w relatywnie odległej przyszłości, przedstawiającego stan, który mógłby on uzyskać w najbardziej korzystnych warunkach rozwoju (w pewnym idealnym stanie). Wizja wyznacza określony punkt orientacyjny, który pokazuje obraz (stan) możliwy do osiągnięcia w działalności gospodarczej. Wiąże się on z zachowaniem charakteryzującym się przedsiębiorczością i wysokim stopniem aspiracji. Wizja, będąc składową zbioru

---

<sup>1</sup> R. Koch, *Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię*, Przewodnik, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 269.

<sup>2</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie w teorii i praktyce firmy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2005, s. 48.

celów przedsiębiorstwa, nie musi być zawsze zrealizowana, lecz może i powinna być korygowana w miarę uzyskiwania odnoszących się do niej rezultatów<sup>3</sup>.

Wizja strategiczna może być przyjmowana jako proces tworzenia nowych wartości i perspektyw, który wytycza kierunki rozwoju przedsiębiorstwa w długim przedziale czasu i jego miejsce w otoczeniu<sup>4</sup>. Wyznacza więc przyszłą projektowaną pozycję, miejsce w otoczeniu, domenę działania i model organizacji. Wizja kreowana jest przez właścicieli lub ludzi zarządzających, a w wielu przypadkach powstaje w wyniku pracy zespołowej. Ważne jest zatem ustalenie, czy uczestnicy kreacji, wizji (misji) rozumieją ją identycznie, pojmują jej składowe i czy się z nią identyfikują. Sprawność i skuteczność komunikowania wizji ma duży wpływ na skalę integracji podmiotów, co z kolei jest jednym z ważnych czynników wpływających na formułowanie i wdrażanie strategii<sup>5</sup>.

Tworzenie wizji przedsiębiorstwa to znajdowanie wariantów mających na celu odkodowanie przyszłości (wychodzenie od przyszłości do teraźniejszości), które trzeba jednak sprowadzić do realnej rzeczywistości. W odróżnieniu od wizji **misja** – jakkolwiek ukierunkowana na przyszłość – powstaje odmiennie: od teraźniejszości do przyszłości<sup>6</sup>. „Wizja to rozwijająca treść misji i opisana na różnych płaszczyznach analitycznych wiązka przyszłych pożądaných stanów lub rezultatów działalności przedsiębiorstwa, możliwych do osiągnięcia w długookresowej perspektywie”<sup>7</sup>. Trzeba powiedzieć, że w literaturze przedmiotu występują również odmienne poglądy na relację między wizją a misją. Według jednego z nich, trzeba mieć własną wizję przedsiębiorstwa, a następnie dostosować do niej misję<sup>8</sup>. Cechą wizji strategicznej przedsiębiorstwa jest jej twórczy, wizjonerski charakter. Wizja powinna się odnosić do kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa i przyszłego otoczenia<sup>9</sup>.

<sup>3</sup> B. Karlöf, *Strategia biznesu. Koncepcje i modele*, Przewodnik, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1992, s. 81.

<sup>4</sup> G. Gierszewska, *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego, Warszawa 2003, s. 12.

<sup>5</sup> T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 16.

<sup>6</sup> J.D. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, Wyd. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 1966, s. 49.

<sup>7</sup> E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witzczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 237.

<sup>8</sup> J.D. Antoszkiewicz, *op.cit.*, s. 67.

<sup>9</sup> G. Hamel, C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business Press, Boston 1994, s. 63–76.

Koncepcja **misji** i poczucia jej posiadania odnosi się do wszystkich aspektów kierunku działania przedsiębiorstwa i zachowań jego pracowników. Niezbędny jest spójny wzorzec całej tożsamości podmiotu. Trzeba jednak wyraźnie odróżnić posiadanie takiego dokumentu od samej misji czy jej poczucia<sup>10</sup>. Przedsiębiorstwo może mieć poczucie misji, choć nie jest ona wyraźnie sformułowana. Misję można wyrazić (opisać) za pomocą czterech parametrów: celu, wartości, strategii i standardów zachowań. Misja przedsiębiorstwa ściśle wiąże się z zasadami i filozofią funkcjonowania określonego biznesu skojarzonego z wizją. Misja przedsiębiorstwa jest również rozumiana jako sposób komunikowania wizji, przekonujący dla adresatów, zwarty i realnie na nich oddziałujący. Misja przedsiębiorstwa jest rozumiana jako soczewka podmiotu odzwierciedlająca domenę jej działania, cel i aspiracje, cechy odróżniające ją i jej posłannictwo. Według L. Rue i P. Hollanda, misja to najwyższy poziom celów przedsiębiorstwa, odpowiada na pytania: dlaczego podmiot istnieje, co różni go od innych występujących na rynku w kategoriach produktu i wszystkich składowych z nim związanych? Misja wyznacza produkty, rynki i wiodące technologie w danym podmiocie<sup>11</sup>. Misję przedsiębiorstwa można przedstawić jako samookreślenie w kategoriach<sup>12</sup>:

- po co istnieje, działa?
- do czego dąży?
- czyje i jakie potrzeby ma zaspokajać?
- jakie jest jej społeczne przeznaczenie czy posłannictwo?

Misja wyjaśnia powody funkcjonowania przedsiębiorstwa:

- a) wyznacza kierunek działań przez określenie granic, w których mieszczą się wybory strategiczne i zachowania;
- b) akceptuje działania przedsiębiorstwa i informuje wszystkich zainteresowanych rozwojem podmiotu, że zmierza on do uzyskania wartościowych celów za pomocą właściwych metod;
- c) wyjaśnia motywację i pobudza ludzi w podmiocie do wspólnej pracy we właściwym kierunku.

Wynika z tego, że misja jest narzędziem integracji ludzi wokół celów przedsiębiorstwa, określa wewnętrzną atmosferę, klimat podmiotu, a tym samym tworzy określoną kulturę podmiotu. Z misji podmiotu wynikają przesłanki alokacji zadań, środków, zasobów, projektowania systemów organizacyjnych (informacyjno-decyzyjne,

<sup>10</sup> R. Koch, *op.cit.*, s. 239.

<sup>11</sup> L. Rue, P. Holland, *Strategic Management*, McGraw-Hill Pub., New York 1989, s. 16.

<sup>12</sup> G. Gierszewska, *op.cit.*, s. 11.

motywacyjne, kontroli, organizacyjne)<sup>13</sup>. Misja współokreśla strategię ogólną, na różnych szczeblach organizacji i strategię funkcjonalne.

Określenie misji przedsiębiorstwa nie jest sprawą prostą. Wymaga to rozpatrzenia wielu przesłanek, a w szczególności zidentyfikowania grup odbiorców, których potrzeby będzie zaspokajać, przyszłych i dzisiejszych potrzeb oraz potencjalnych nabywców. Przedsiębiorstwo powinno się koncentrować na przyszłych potrzebach klientów. Ustalając misję przedsiębiorstwa, formułuje się następujące postulaty<sup>14</sup>:

- zakotwiczenie w przyszłości,
- motywacyjny charakter,
- wiarygodność,
- lapidarność,
- powinna zawierać element marzenia,
- być jednocześnie ogólna i konkretna.

Misji przypisuje się potencjalne funkcje, które pełni wśród ludzi z wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstw. Wyraża się to tym, że<sup>15</sup>:

- kształtuje wizerunek przedsiębiorstwa w otoczeniu,
- stwarza przesłanki identyfikacji przedsiębiorstwa przez interesariuszy (klientów, dostawców, kooperantów, a także konkurentów),
- stanowi legitymizację przedsiębiorstwa w otoczeniu,
- wyznacza możliwość wyboru postępowania przez członków przedsiębiorstwa,
- określa zasady etyczne obowiązujące w przedsiębiorstwie,
- określa poziom zaangażowania kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie.

Funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw wymaga odnawiania modeli ich działalności w długim okresie. Programując strukturę produkcji i technologię, podmiot powinien dostosowywać się do najistotniejszych priorytetów klientów (selekcja, podział klientów). Nowe projekty modeli działalności przedsiębiorstw uzyskuje się przez kreatywność strategiczną, czyli ponowne opracowanie projektu działalności, zanim utraci wartość dotychczasowy model oraz zmienia się potrzeby i priorytety klientów. Konieczne jest rozwijanie nowych możliwości i dokonywanie wyboru, ponieważ z upływem czasu modele działalności przedsiębiorstw mogą się zestarzeć,

<sup>13</sup> Szeroką dyskusję na temat wizji i misji, wzajemnych relacji między nimi, funkcji, struktury i kreowania misji przedstawiają autorzy w pracy: *Zarządzanie strategiczne. Konceptje. Metody*, red. R. Krupski, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 105–111.

<sup>14</sup> Zob. K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 38–43.

<sup>15</sup> L. Rue, P.G. Holland, *op.cit.*, s. 229.

podobnie jak technicznie starzeją się wyroby (przemieszczanie stref zysku, odnawianie własnego modelu działalności)<sup>16</sup>.

W literaturze przedmiotu występuje kategoria modelu biznesowego przedsiębiorstwa (rodzaj działalności produkcyjno-usługowej, rodzaj klientów, asortyment produkowanych wyrobów, zakres wykorzystywanych zasobów, podział korzyści uzyskiwanych przez partnerów, przepływy informacji). Najczęściej wyróżnia się następujące modele biznesowe<sup>17</sup>:

- model migracji zysku (A.J. Slywotzky, D.J. Morisson, B. Andelman),
- mapy strategiczne (R.S. Kaplan, D.P. Norton),
- modele taksonomiczne (*clusters models*),
- modele e-biznesu.

Model **migracji zysku** można sprowadzić do czterech podstawowych wymiarów działalności: wyboru klientów, przejmowania wartości, kontroli strategicznej i zakresu działania<sup>18</sup>. Aby model zapewnił, że przedsiębiorstwo będzie działać jako zintegrowana i wzmacniająca się struktura, trzeba jego najważniejsze składniki dostosować do priorytetu klientów. W nowej koncepcji podstawowej przewaga konkurencyjna znajduje wyraz w zdolności podmiotu do tworzenia wartości przez opisane ogólnikowo dwadzieścia dwa modele zysku, które może wykorzystać podmiot<sup>19</sup>.

Model A.J. Slywotzkiego, D.J. Morrisona i B. Andelmana koncentruje się na jednym ogniwie generowania zysku. Wymiar przejmowania wartości przez podmiot sprowadza się do metody nagradzania za wartość dostarczoną swoim klientom. W porównaniu z poprzednimi okresami wyraźne jest widoczne zjawisko poszerzania mechanizmów przejmowania wartości (nagrody uzyskiwane za wartość dostarczoną w nowatorski sposób, kredytowanie, usługi pomocnicze, zwiększanie udziału w dalszej części łańcucha wartości)<sup>20</sup>. W tym modelu działalności przedsiębiorstwa kontrola strategiczna pełni funkcję ochrony strumienia zysku. Przedsiębiorstwo ma różne sposoby zapewniania kontroli strategicznej. Zakres działania obejmuje rodzaj i strukturę oferowanych produktów i usług.

<sup>16</sup> Por. W. Janasz, *Innowacje i ich miejsce w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa*, w: *Innowacje w działalności przedsiębiorstw w integracji z Unią Europejską*, red. W. Janasz, Difin, Warszawa 2005, s. 58.

<sup>17</sup> Zob. S. Kasiewicz, *Nowy model biznesowego działania firm a „Strategia Lizbońska”*, w: S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 11.

<sup>18</sup> A.J. Slywotzky, D.J. Morisson, B. Andelman, *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000, s. 26–27.

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 66.

<sup>20</sup> Zob. A. Ehrbar, *EVA. Strategia tworzenia wartości przedsiębiorstwa*, WIG Press, Warszawa 2000, s. 1–20.

Wszystkie cztery strategiczne wymiary są od siebie wzajemnie zależne i się dopełniają. Nowoczesny łańcuch wartości powinien się zaczynać od klienta i zmierzać do podstawowych kompetencji i zasobów. Klient jest pierwszym ogniwem, siłą sprawczą, która porusza pozostałe ogniwa (potrzeby, priorytety). W tradycyjnym łańcuchu wartości nacisk jest położony na zasoby i kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa (rysunek 1), a w następnej kolejności wymienia się nakłady i surowce, oferty wyrobu (usługi), kanały dystrybucji i klientów.

Inną propozycję wykorzystania sfery badawczo-rozwojowej (B + R) do tworzenia wartości w przedsiębiorstwie przedstawili R.D. Kaplan i D.P. Norton<sup>21</sup>. Występuje ona w literaturze przedmiotu jako **model mapy strategicznej**, w którym wartość przedsiębiorstwa jest tworzona z wykorzystaniem wartości niematerialnych. Współcześnie przedsiębiorstwa muszą działać w taki sposób, aby zastosować procesy zintegrowane przenikające do tradycyjnych struktur podmiotów za pomocą zdolności uczenia się na zasadzie **podwójnej pętli**<sup>22</sup>. Tego rodzaju uczenie się polega na kwestionowaniu przyjętych założeń i rozważaniu, czy założenia teoretyczne przyjęte przez menedżerów są zgodne z obecną wiedzą, informacją i doświadczeniem. Badania i rozwój to kluczowe i integralne elementy procesu tworzenia wartości podmiotu gospodarującego.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w sektorach wysokich technologii powinny przodować w przewidywaniu przyszłych potrzeb klientów, tworzeniu radykalnych nowych rozwiązań konstrukcyjnych i technologicznych oraz szybkim wprowadzaniu ich do produkcji i dystrybucji. Wynika to z faktu, że cykle życia produktu są coraz krótsze. Przewaga konkurencyjna uzyskana dzięki pierwszym generacjom produktu nie gwarantuje utrzymania pozycji lidera. Permanentne doskonalenie produktów i procesów technologicznych to najważniejszy czynnik długoterminowego prowadzenia nawet tych przedsiębiorstw, które funkcjonują w sektorach o stosunkowo wydłużonych cyklach życia produktów (wykształcenie kultury w dziedzinie technologii i projektowania).

Budowanie wartości przedsiębiorstwa na podstawie wykorzystania wartości niematerialnych (model mapy strategicznej) przewiduje określone etapy:

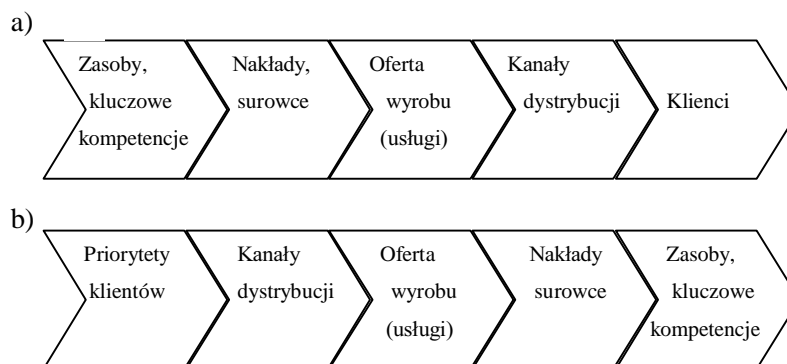
- a) identyfikację przez interesariuszy wpływu sfery B + R na wzrost wartości przedsiębiorstwa;

<sup>21</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników, Jak przełożyć strategię na działanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 43–44.

- b) ocenę przyczynowo-skutkową mapy strategicznej, która wyznacza logikę transferu niematerialnych rezultatów osiągniętych w sferze B + R na kształtowanie trwałych osiągnięć podmiotu, w tym również w aspekcie finansowym;
- c) określenia budżetu dla działu B + R;
- d) zbudowanie mapy strategicznej, która precyzuje priorytety w dziedzinie B + R oraz źródła wartości,
- e) dążenie do tego, aby mapa strategiczna pozwalała uzyskać równowagę między alternatywami oraz określała ryzyko i wyznaczała sposób komunikacji między składowymi strategii.

Rysunek 1. Łańcuch wartości: a) tradycyjny, b) nowoczesny



Źródło: A.J. Słyszczki, D.J. Morrison, B. Andelman, *op.cit.*, s. 36.

Jak podkreślono, najistotniejszym celem przedsiębiorstwa jest tworzenie nowych wartości. Według H. Simona, nowa koncepcja korporacji przedstawia nowy model i sugeruje nowe myślenie o treści podstawowych składowych elementów strukturalnych strategii, które obejmują przewidywanie przyszłych możliwości biznesowych, wiedzę, umiejętności, koalicję, transformację, odnowę itp.<sup>23</sup> Przedsiębiorstwa powinny kultywować innowacje wartości. Konsument (odbiorca) koncentruje uwagę na wartości, a nie na konkurencji<sup>24</sup>.

<sup>23</sup> H.A. Simon, *Organizations and Markets*, „Journal of Economic Perspectives” 1991, nr 5, s. 25–44.

<sup>24</sup> F. Krawiec, *Strategia innowacji wartości w firmie*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 12, s. 13–16.

**Model e-biznesu** wykształcił się w czasie powstania i burzliwego rozwoju handlu elektronicznego (*e-commerce*), co wiąże się z wykorzystaniem nowych możliwości technologicznych, w tym Internetu. W modelu e-biznesu ustalane są cechy odpowiednie dla przedsiębiorstwa, które podejmuje decyzje z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informatyczno-telekomunikacyjnych (sposób oferowania wartości klientom – sprzedaż usług, wyrobów, informacji, metoda osiągania przychodu – reklama itp.; miejsce w poszczególnych ogniwach sieci wartości, forma współpracy z klientami, dostawcami, partnerami, sposób utrzymywania komunikacji itp.).

**Modele taksonomiczne** przedstawiają typologię modeli biznesowych powiązanych z rynkiem elektronicznym. Wyodrębnia się różne klasy takich modeli, na przykład model **biznesowy klienta** (B2C) i model korporacyjny (B2B), przy czym na potrzeby klasyfikacji modeli biznesowych wykorzystuje się różne kryteria, takie jak na przykład polityka cenowa, relacje z klientami, rekonstrukcja i dekonstrukcja łańcucha wartości, źródła zysku i miejsce w łańcuchu wartości, system integrowania i kontroli wartości<sup>25</sup>. Wszystko to świadczy o rozszerzaniu się zakresu (granic) funkcjonowania przedsiębiorstwa, co wynika z włączenia elementów otoczenia (klientów, dostawców) i powstawania nowego układu powiązań celów, zasobów, produktów i czynników kształtujących wartość przedsiębiorstwa.

## THE STRATEGIC VISION AND MISSION IN ENTERPRISES' ACTIVITY

### Summary

The idea of the strategic vision and mission of enterprise belong to the general categories of the aim of activity. Both categories are of great importance in the processes of creating strategy and its' introduction and control.

*Translated by Władysław Janasz*

---

<sup>25</sup> S. Kasiewicz, *op.cit.*, s. 24–27.