

Strategiczne zarządzanie firmą – Misja i Wizja, czyli nazwanie marzeń

*Wszyscy wielcy byli kiedyś mali.
Aby osiągnąć sukces trzeba marzyć.*

Z jednej strony, słowa: **Misja i Wizja** stały się nadużywanymi zwrotami w niemal każdej polskiej organizacji. Z drugiej strony aspekt Misji i Wizji wydaje się być nadal nieuporządkowanym obszarem zarządzania strategicznego. Z jednej strony, slogan za którym, w większości przypadków, nie idą ani dobrze sformułowane strategie, ani tym bardziej skuteczne strategiczne działania. Z drugiej strony, słowa budzące kontrowersje, tak wśród praktyków jak i teoretyków zarządzania, a ilość definicji tych pojęć z pewnością nie ułatwia odnalezienia się w tym gąszczu.

Jednak dzisiaj każdy szanujący się menedżer bez wahania powie, że określenie sensu i celu istnienia organizacji jest pierwszym krokiem do stworzenia jej strategii firmy. Może zatem warto raz jeszcze przemyśleć rolę Misji i Wizji w organizacji.

MISJA, czyli PO CO tu jesteśmy

Misja powinna być świadectwem tożsamości firmy, swoistym „kodem genetycznym” kultury organizacyjnej, który określa podstawowe wartości organizacji. Wartości te pomagają ujednoczyć sposoby działania pracowników w kluczowych dla firmy sprawach. Misja określa kierunek działania całej organizacji, jej koncepcję biznesu firmy, jej rolę i sens istnienia. Określa pośrednio dziedziny, którymi firma jest w stanie się zająć i chce się zajmować.

Odpowiedzi na podane poniżej pytania mogą być pomocne w poprawnym sformowaniu dokumentu Misji¹:

- Kim jesteśmy?
- Jaka jest nasza historia?
- Czym się zajmujemy? Jakie potrzeby zaspokajamy?
- Po co istniejemy? Dlaczego robimy, to co robimy?
- Jakie są nasze wartości?
- W co wierzymy?
- Dla kogo istniejemy?
- Czym się wyróżniamy na rynku?
- Gdzie jesteśmy teraz?
- Jaki jest nasz ostateczny cel?

Ale tak naprawdę to od zarządu firmy, jej menedżerów i pracowników zależy co zostanie spisane jako deklaracji Misji. Nie ma obowiązku, aby wszystkie powyższe punkty znalazły odzwierciedlenie w jej tekście. Należy wybrać tylko te, które są zrozumiałe dla wszystkich je tworzących i z którymi wszyscy się utożsamiają. Długość tekstu Misji również może być dowolna - od kilku zdań do kilkudziesięciu stron. Każdemu według potrzeb. Jednak **conditio sine qua non** jest to, aby Misja była żywa, odpowiadająca prawdzie, dobrze skonstruowana, wiarygodna i motywująca. Pracownicy dzięki niej powinni czuć, że ich rola jest ważna w procesie rozwoju firmy.

Zdarza się, że wstępem do deklaracji Misji jest hasło misyjne, które stanowi coś w rodzaju motta, myśli przewodniej całego, precyzyjnie opracowanego dokumentu. Motto takie jest

¹ Hubert K. Rampersad, *Kompleksowa karta wyników*, Placet, Warszawa 2004, s. 88-90.

integralną część deklaracji Misji, ale raczej jej nie zastąpi. Jest to coś, od czego możemy zacząć naszą przygodę z tworzeniem Misji i Wizji.

Przykłady historycznych haseł misyjnych:

Sprawić by samochód stał się dobrem powszechnym

Ford Motor Company, 1904

Stać się liderem cywilnego przemysłu lotniczego, wprowadzającym świat w epokę odrzutowców

Boeing, lata 50-te

Zająć pierwsze lub drugie miejsce na wszystkich rynkach, na których funkcjonujemy oraz przeobrazić przedsiębiorstwo tak, aby posiadało siłę przebicia wielkiego koncernu, a zarazem elastyczność małej firmy

General Electric, lata 80-te

WIZJA, czyli DOKĄD chcemy dojść

Wizja bez działania to marzenie. Działanie bez wizji to koszmar
Japońskie przysłowie

Wizja jest opisem wizerunku przedsiębiorstwa w odległej przyszłości, przy optymistycznym założeniu wystąpienia korzystnych uwarunkowań. Jest to, często idealna, koncepcja organizacji w przyszłości. To aspiracje i marzenia właściciela, zarządu o jej przyszłym kształcie, wielkości i sukcesach. I to, że jest to najczęściej idealne marzenie to bardzo dobrze, bo właśnie marzenia, cele na pierwszy rzut oka nierealne inspirują nas do działania. Motywują do podejmowania wyzwań. Nie należy oczywiście przesadzać, gdyż zbyt wysoko zawieszona poprzeczka może onieśmielać i demotywować pracowników. Poniższe punkty mogą stanowić elementy deklaracji Wizji.²:

- jakie jest największe nasze marzenie
- jaka jest nasza wizja przyszłości
- dokąd zamierzamy dotrzeć
- jakie są nasze długookresowe cele
- jakie zmiany czekają nas w przyszłości
- co ma decydujące znaczenie dla naszego sukcesu
- kim chcemy być i co jest najważniejsze w naszej postawie

Umieścić colę w zasięgu ręki każdego konsumenta na świecie.
Wizja firmy CocalCola

Podobnie, jak w przypadku Misji, nie ma obowiązku wykorzystania wszystkich powyższych punktów, należy się skupić na tych, które naszym zdaniem najlepiej pokażą „wymarzoną” przyszłość naszej firmy. Dobrze sformułowana Wizja powinna ułatwiać ocenę relacji pomiędzy określonymi celami strategicznymi firmy, a jej aktualnym, ale i przyszłym

² Hubert K. Rampersad, *Kompleksowa...*, op. cit., s. 88-90

(planowanym) potencjałem. Inaczej mówiąc, pomaga ocenić, czy firma ma lub będzie miała w niedługim czasie, wystarczające możliwości, aby tą Wizję realizować. Wizja, określając jasno kierunki działań firmy i nadając im sens, stanowi źródło motywacji pracowników i pozwala zaangażować ich w realizację celów firmy. Dzięki temu oraz dzięki umiejętnemu połączeniu działań strategicznych, wynikających z Wizji, z kulturą organizacyjną powstają również wspólne wartości i standardy postępowania dla wszystkich pracowników.

MISJA i WIZJA w CZTERECH PERSPEKTYWACH

Tworząc Misję i Wizję firmy warto wyraźnie zaznaczyć „adresatów” naszych deklaracji, czyli interesariuszy. Możemy zrobić to korzystając z tzw. perspektyw Strategicznej Karty Wyników (Balanced Scorecard – BSC), która może również stanowić narzędzie do dalszej pracy nad strategią firmy. Strategiczna Karta Wyników widzi strategię, a zatem Misję i Wizję, z których powinna wynikać i określa ich wdrożenie z czterech głównych perspektyw:



Źródło: Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników*, CIM, Warszawa 2001, s. 29.

Proponowane przez SKW perspektywy, mogą być rozbudowywane o kolejne, np³:

- perspektywa dostawcy
- perspektywa udziałowców
- perspektywa publiczna (gmina, miasto, kraj)
- perspektywa środowiska
- perspektywa rynku
- itp.

Przykładem Misji i Wizji wykorzystującej perspektywę SKW jest dokument firmy J.A.M. alu Wasik⁴:

³ Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników*, CIM, Warszawa 2001, s. 29.

⁴ <http://www.jam.com.pl/?con>Aboutus&action=mission>

Wizją firmy J.A.M. alu jest byciem liderem na europejskim rynku fasad i elewacji

DBAŁOŚĆ O ZADOWOLENIE KLIENTA

- Jesteśmy profesjonalistami otwartymi na nowe kierunki działań - nie boimy się wyzwań. Świadczymy kompleksowe usługi na najwyższym, światowym poziomie, dostosowane do potrzeb najbardziej wymagających Klientów.
- Działamy dla: inwestorów, firm wykonawczych, podwykonawców, oraz indywidualnych nabywców.
- **Robimy to, co robimy, bo potrafimy i lubimy to robić.**

DBAŁOŚĆ O ZADOWOLENIE PRACOWNIKA

- Jesteśmy po to, aby tworzyć lepsze i bezpieczne jutro dla tych, którzy nam ufają i wiążą z nami przeszłość.
- Chcemy realizować swoje aspiracje zawodowe, nabierać pewności, rozwijać się intelektualnie i poprawiać status życiowy
- Razem dążymy do osiągnięcia sukcesu.
- Działając zespołowo jesteśmy bardziej skuteczni.

DBAŁOŚĆ O CIĄGŁY ROZWÓJ ORGANIZACJI

- Jesteśmy doświadczoną firmą z tradycjami.
- Mamy ugruntowaną pozycję na rynku.
- Działając w Europie chcemy stać się rozpoznawalną marką w branży.

INNOWACJA

- **Potrafimy realizować najśmielsze wizje architektoniczne.**
- **Staramy się być zawsze o krok przed konkurencją.**

DBAŁOŚĆ O FINANSE

- Naszym podstawowym zadaniem jest prowadzenie i rozwijanie firmy w oparciu o solidne podstawy ekonomiczne przy jednoczesnym stałym podnoszeniu rentowności.
- Z naszej pracy pragniemy czerpać satysfakcję oraz korzyści finansowe, które będziemy inwestować w dalszy nasz rozwój.

MISJA i WIZJA RAZEM wzięte

Wizja jest powiązana z czasem i zmianami. Misja jest ponadczasowa.

Misja i Wizja powinny być skierowane do jak największej liczby interesariuszy firmy, czyli wszystkich, którzy mają i mogą mieć styczność z firmą i jej produktami, czy usługami – klienci, kontrahenci, partnerzy, akcjonariusze, pracownicy, czy społeczność lokalna. Aby zwiększyć szanse na to, aby Misja i Wizja były zrozumiałe dla wszystkich interesariuszy, powinny one spełniać kilka istotnych kryteriów. Powinny być:⁵

- proste i konkretne
- łatwe do zdefiniowania i do zakomunikowania
- realne, prawdziwe i żywe
- sformułowane w sposób pozytywny
- dostosowane do danej organizacji
- ambitne, stanowiące wyzwanie dla firmy i jej pracowników

⁵ W.R. King i D.I. Cleland (1979), K. Drupka, *Misja firmy*, www.exporter.pl/zarzadzanie, A. Zelek, *Zarządzanie strategiczne*, A. Zelek, *Zarządzanie strategiczne. Diagnozy. Decyzje. Strategie*, seria wydawnicza MBA, Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2001, s. 21 oraz Hubert K. Rampersad, *Kompleksowa karta wyników*, Placet, Warszawa 2004, s. 87.

- motywujące
- odzwierciedlające kulturę organizacyjną firmy oraz jej politykę względem: klientów, dostawców, dystrybutorów, konkurencji i innych interesariuszy

Kilka przykładów Misji i Wizji

Wizja LOTu⁶

Jako przewoźnik narodowy i członek globalnego aliansu chcemy zdobyć pozycję wiodącej linii lotniczej w regionie

Misja LOT-u⁷

- Jesteśmy narodowym przewoźnikiem łączącym długoletnią tradycję z nowoczesną technologią i organizacją.
- Oferujemy usługi odpowiadające potrzebom klientów i umacniamy pozycję wiodącej linii lotniczej na trasach do/z i przez Polskę.
- Rozwijamy siatkę własnych połączeń krajowych, europejskich i międzykontynentalnych, a w ramach aliansu zapewniamy globalną sieć połączeń.
- Działając na jednym z największych i najszybciej rozwijających się rynków europejskich, osiągamy opłacalny wzrost i właściwy zwrot kapitału.
- Zapewniamy pracownikom, w zamian za efektywną pracę, atrakcyjne warunki zatrudnienia i możliwość zawodowego rozwoju.

Wizja DHL:⁸

Klienci mają zaufanie do DHL Polska jako wiodącego partnera, zapewniającego zintegrowane usługi ekspresowe i rozwiązania logistyczne, będącego integralną częścią międzynarodowej korporacji.

DHL Polska jest liderem branży usług logistycznych (TSL) pod względem jakości, rentowności i udziałów w rynku.

Misja DHL:⁹

DHL Polska w oparciu o znajomość lokalnego rynku oraz unikalne międzynarodowe doświadczenie oferuje najwyższej jakości usługi, kreując tym samym wartość dodaną dla Klientów.

DHL Polska dąży do osiągnięcia pozycji cenionego i uznanego pracodawcy w Polsce, tworząc konkurencyjne warunki pracy w międzynarodowym środowisku dla wysoko kwalifikowanych i zaangażowanych pracowników.

DHL Polska uzyskuje najwyższy zysk wśród przedsiębiorstw branży logistycznej, dostarczając najwyższej jakości procesy i rozwiązania biznesowe w każdej dziedzinie swojej działalności.

DHL jest firmą o nienaganej reputacji i etyce. W swojej strategii kieruje się społeczną odpowiedzialnością biznesu, dobrowolnie uwzględniając w podejmowanych działaniach interesy społeczne, ochrony środowiska, pracowników i podwykonawców.

Hasło Misji Business Jet¹⁰:

Jesteśmy bezpieczną i godną zaufania linią lotniczą dla ludzi biznesu.

Wizja Business Jet¹¹

⁶ http://www.lot.com/Portal/PL/asp/Content_Mission_And_Vision.aspx

⁷ Op. Cit.

⁸ http://www.dhl.com.pl/publish/pl/pl/press/Informacje_dla_mediow/misja_i_wizja.high.html

⁹ Op. Cit.

¹⁰ Hubert K. Rampersad, *Kompleksowa karta wyników*, Placet, Warszawa 2004, s. 92

Pragniemy być organizacją profesjonalną pod każdym względem, ulubioną linią lotniczą podróżujących w interesach na obszarze, na którym działamy.

Chcemy to osiągnąć przez:

- uzyskiwanie doskonałych wyników finansowych i korzystny wzrost, a przez to udane wprowadzanie na rynek nowatorskich produktów i usług
- oferowanie naszym klientom usług o najwyższej jakości oraz dominujący udział w światowym rynku podróży służbowych
- większą punktualność przylotów i odlotów niż u konkurencji
- tworzenie inspirującego środowiska pracy, którego atmosfera sprzyja pracy zespołowej, otwartej komunikacji i myśleniu procesowemu
- ciągły rozwój potencjału ludzkiego oraz uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej na bazie naszej wiedzy, zdolności i umiejętności

Nasza organizacja dołoży wszelkich starań, aby osiągnąć najlepsze wyniki, stając się najbezpieczniejszą i najbardziej niezawodną linią lotniczą biznesmenów. Realizacja celu jest możliwa dzięki wysoce zmotywowanej kadrze pracowników, którzy troszczą się o potrzeby społeczności, której jesteśmy członkami.

ROLA MISJI i WIZJI w firmie

Kto nie wie do jakiego portu chce przybyć, dla tego żaden wiatr nie będzie dobry.
Seneka

Zrozumienie Misji i Wizji jest istotne dla działania każdej organizacji. Nie znaczy to jednak, że firmy bez Misji i Wizji nie są w stanie funkcjonować. Mogą, ale mają pod górkę, szczególnie te organizacje które zatrudniają więcej niż kilkanaście osób, mają rozbudowaną hierarchię zależności, czy posiadają więcej niż jeden oddział - komunikacja w takich firmach jest utrudniona. Trudno jest wtedy rozmawiać z każdym pracownikiem osobno i informować o działaniach firmy i o tym czego się w związku z tym od pracownika wymaga. Można zatem powiedzieć, że spisana Misja i Wizja stanowi **doskonale narzędzie komunikacji wewnątrz** firmy, ponieważ ułatwia zakomunikowanie pracownikom celów firmy i wynikających z nich zadań dla pracownika.

Spisana i umieszczona w materiałach reklamowych, czy stornie www jest również **doskonałym narzędziem komunikacji na zewnątrz** firmy i może być wykorzystywana do informowania akcjonariuszy, dostawców, klientów o tym w czym jesteśmy lepsi od innych jako firma i co chcemy dla nich zrobić. Jeśli Misja i Wizja jest zgodna z prawdą, nie musimy się wstydzić tego, że chcemy się nią pochwalić. Należy tylko pamiętać, aby na tym jej rola się nie skończyła.

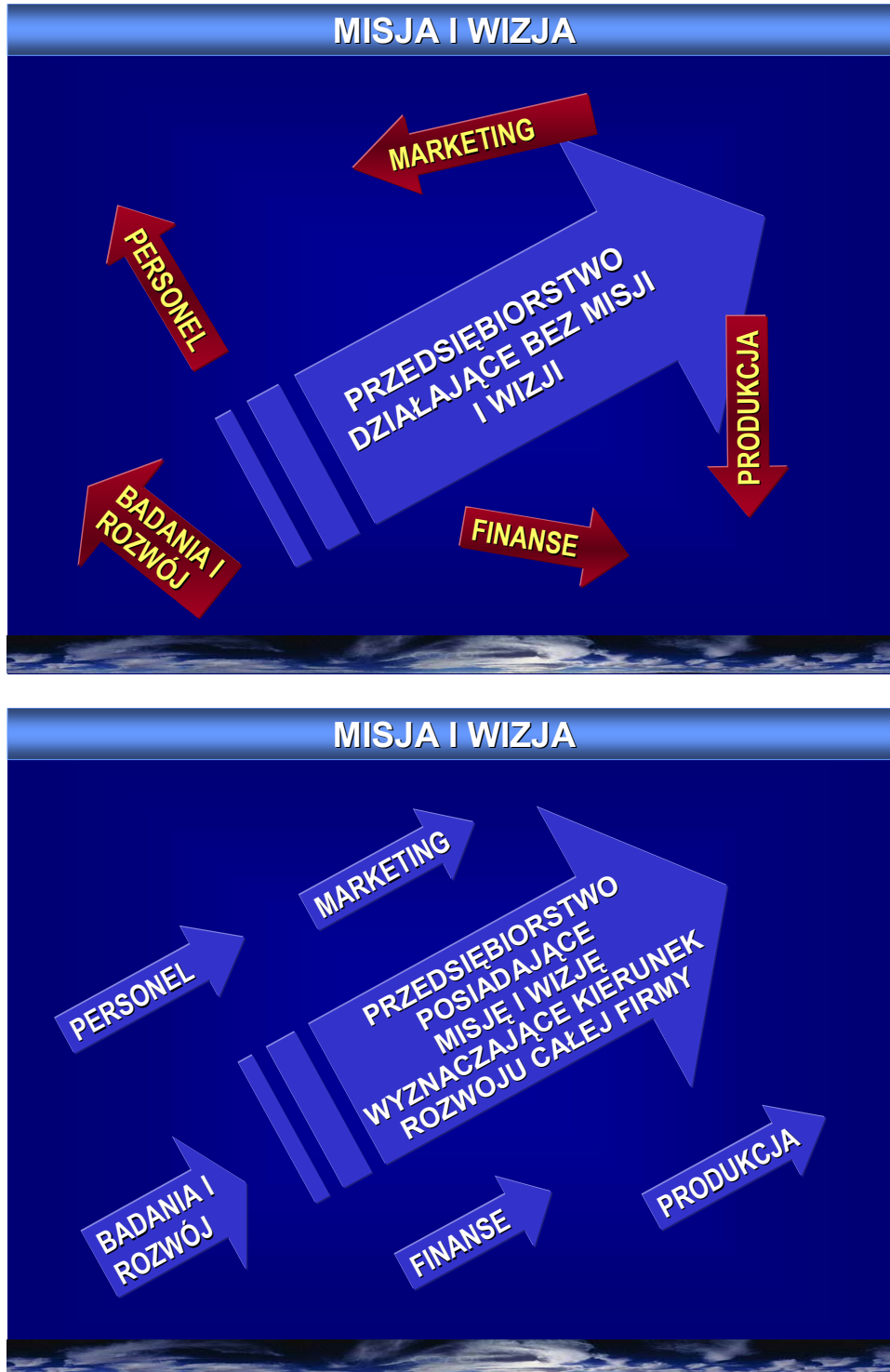
Posiadanie Misji i Wizji nie jest obowiązkowe. Jednak, jeśli pracownicy mają wierzyć w swoją firmę i utożsamiać się z nią, powinni mieć poczucie, że firma istnieje, by co ważnego osiągnąć i że pracownicy są częścią tego ważnego projektu. Poczucie Misji i Wizji jest **ważnym elementem motywacyjnym i spajającym pracowników** firmy. Wartości te stanowią spoiwo, pomagające utrzymać razem różne osobowości, pomysły i sposoby działania.

Właściwe sformułowanie nawet najkrótszego dokumentu Misji i Wizji nie jest proste i nie będę próbowała nikomu wmawiać, że jest inaczej. Ale tak pracochłonna i czasochłonna czynność, dobrze wykonana może się zwrócić z nawiązką. Proces formułowania Misji i Wizji zmusza menedżerów poszczególnych jednostek firmy do zastanowienia się nad elementami

¹¹ Op.Cit.

będącymi podstawą ich działań. Inaczej mówiąc ułatwi **zrozumienie roli danej jednostki w organizacji i zweryfikowanie zadań**, które przed nią stoją, w kontekście kierunku rozwoju całej organizacji.

Rysunek 1. Misja i Wizja jako kierunek rozwoju organizacji



Na podstawie: A. Zelek, *Zarządzanie strategiczne. Diagnozy. Decyzje. Strategie*, seria wydawnicza MBA, Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2001, s. 34.

Dobrze sformułowana treść Misji i Wizji **ukazuje generalny kierunek działania firmy** oraz ułatwia zarządowi, menedżerom i pracownikom **identyfikację kluczowych czynników sukcesu**, tworzących przewagę konkurencyjną firmy na rynku w dłuższej perspektywie. Ułatwia **koncentrację uwagi** na opracowywaniu i wprowadzaniu w życie **strategii i planów długo- i krótkoterminowych**.

Posiadanie Misji i Wizji **pomaga w bardziej efektywnym działaniu całej organizacji i pozwala redukować zbędne działania**. Wspólny tok myślenia o przyszłości firmy, jednolite podejście wszystkich pracowników do sposobów działania oraz koncentracja ich wysiłków na realizacji Misji i Wizji, daje w rezultacie efekt synergii.

KTO powinien OPRACOWAĆ MISJĘ I WIZJĘ firmy?

Ponieważ dokument Misji i Wizji powinien stanowić wizytówkę firmy dla klienta, partnerów, pracowników i społeczeństwa i ma być jednym z elementów budowania wiarygodności u wszystkich wymienionych interesariuszy, należy do jego tworzenia podejść niezwykle starannie. Proces tworzenia Misji i Wizji powinien przebiegać w klimacie wzajemnego zaufania i dialogu.

Najważniejszym warunkiem stworzenia optymalnej Misji i Wizji jest odpowiedzialność i aktywne zaangażowanie się zarządu organizacji, a zaangażowanie oznacza tu aktywne współuczestnictwo i współpracę. Ponieważ Misja i Wizja powinna określać przynajmniej główne perspektywy funkcjonowania firmy z punktu widzenia wszystkich szczebli i komórek, dlatego też w jej opracowaniu i wdrażaniu powinni brać udział menedżerowie wszystkich pionów. W realizację Misji i Wizji muszą być zaangażowani również pracownicy firmy. Niemożliwe jest ich wdrożenie przez samą dyrekcję. Wszyscy powinni się identyfikować ze stworzoną Misją i Wizją. Dlatego też niezmiernie ważnym krokiem jest pozyskanie akceptacji możliwie jak największej ilości osób.

Do pracy nad Misją i Wizją firmy można również zaprosić zewnętrznego konsultanta, którego rolą nie będzie stworzenie za zarząd i pracowników firmy dokumentu Misji i Wizji, ale udzielanie podpowiedzi metodologicznych, przedstawianie przykładów z innych firmy oraz zobiekttywizowanie powstającego dokumentu.

Zamiast podsumowania

Nie można niedoceniać roli Misji i Wizji w organizacji. Niewątpliwie pomagają one:

- wskazać wiodący kierunek działania firmy i dzięki temu wyznaczać priorytety
- osiągnąć świadomość jedności celu
- tworzyć wspólną tożsamość i integrować pracowników
- pobudzać inicjatywę i motywować pracowników
- poprawiać komunikację

Głównym celem Misji i Wizji, niezależnie od struktury zawartości i długości tekstu jest **zjednoczenie wszystkich pracowników na drodze do realizacji wspólnego celu przedsiębiorstwa i inspirowanie ich do ponadprzeciętnego zaangażowania się w sukces swojej firmy**.