

Władysław Stachowski

Jak definiować misję

W czasie badań prowadzonych przez studentów w ramach przedmiotu „Zarządzanie przedsiębiorstwami” okazało się, że we wszystkich badanych przedsiębiorstwach nie zdefiniowano misji, w takich kategoriach, by mogła ona stanowić filozofię działania danej firmy¹⁾.

Jeszcze do niedawna powszechną podstawą istnienia firmy było określenie wyrażane w kategoriach politycznych jako spełnienie potrzeb społecznych. Tak pojmowana „filozofia” była rozumiana przez wszystkich pracowników, zarówno przez zarządy (szczególnie), jak i pracowników. Wszyscy oni uważali, że są potrzebni społeczeństwu. Nawet, gdy przedsiębiorstwo miało trudności finansowe, to w imię tych potrzeb społecznych musiało nadal istnieć. Formuła „potrzeby społecznej” była wykorzystywana przez kierownictwa przedsiębiorstw oraz przez załogi nie zawsze dla spełniania tych „potrzeb”, lecz dla własnej wygody. Dzisiaj dawna filozofia „potrzeby społecznej” została zastąpiona nową, określaną jako misja. Filozofia dzisiejsza, wyrażona jako misja, nie jest kategorią polityczną, lecz kategorią gospodarczą. Jednak dawne przyzwyczajenia wydają się nadal górować i wiele firm nie może zrozumieć swej inności gospodarczej i potrzeby definiowania celów w kategoriach wymiernych. Autor upatruje przyczyny takiego stanu w braku rozumienia misji firmy i takiego działania, by owa misja mogła być spełniana.

Dlaczego należy określać misję

W działalności gospodarczej, w celu zapewnienia sprawności dzia-

łania występuje konieczność ciągłego podejmowania decyzji. Ciąg zależności pozwalający na właściwe podjęcie decyzji podlega pewnemu mechanizmowi, który przedstawia rys. 1.

Misję możemy potraktować jako pewne uświadamianie potrzeb. Ponieważ decyzje podejmuje odbiorca w zakresie wyboru produktu oraz pracownicy firmy w zakresie wytwarzania tych produktów, misja powinna uświadamiać występowanie potrzeb tak jednej, jak i drugiej stronie. Przy właściwie sformułowanych potrzebach decyzje będą podejmowane w sposób racjonalny przez obie strony. Konkludując, jeżeli firma zamierza odnosić sukcesy na rynku, to musi określić się w stosunku do tego rynku, czego wyrazem powinna być misja.

Określanie misji

Misją możemy nazwać pewną bardzo ogólną obietnicę (wyrażoną w kategoriach rynkowych) pewnej zbiorowości (tutaj oficjalnie zarejestrowanej firmy) przez udzielenie odpowiedzi na pytania:

- ★ Jaką zajmujemy się działalnością?
- ★ Jaką działalnością jesteśmy w stanie się zająć?
- ★ Jaką działalnością powinniśmy się zająć?

Innymi słowy MISJA to szczególny powód istnienia zbiorowości (firmy) wyróżniająca ją od wszystkich innych podmiotów.

Określenie misji wymaga więc więcej niż twórczej wyobraźni.

Dobre definicje misji są utworzone na podstawie szczegółowych analiz: siły i słabości firmy oraz moż-

liwych do wykorzystania sposobności rynku. Podejście takie ma na celu określenie wewnętrznej zdolności firmy (przedsiębiorstwa) w stosunku do konkurencyjności otoczenia.

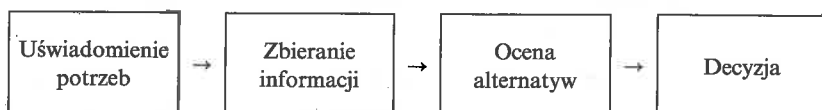
Dobrze sformułowana misja przedsiębiorstwa ułatwia generację i przyjmowanie celów. Pozwala również na precyzyjne określenie formy i stylu zarządzania, co schematycznie przedstawia rysunek 2.

Udzielenie odpowiedzi na wyżej postawione pytania jest tylko pozornie proste. W rzeczywistości, jest to złożone i trudne zadanie. Bez określenia ogólnego celu rozwoju nie można mówić o strategii, u podstaw której leży to, co nazywamy misją. Działalność, dla której szukamy misji, jest zdefiniowana poprzez produkty lub usługi, a więc jest ona raczej wytwarzaniem niż potrzebami rynku, na którym oferowane są produkty (usługi), które zmierzają do zaspokojenia potrzeb lub wywołania zadowolenia. Jest to istotne spostrzeżenie, ponieważ wyraża pogląd, iż produkty (usługi) są tylko nosicielami zadowolenia, a więc różne produkty mogą wywoływać podobne zadowolenie. Drugie spostrzeżenie – produkty przychodzą i odchodzą, a struktura potrzeb rynku wykazuje bardzo niewielkie zmiany.

Poszukując misji należy brać pod uwagę kompetencje przedsiębiorstwa, czyli fachowość, zamożność, sytuację materialną, a samo określenie misji powinno:

- być skoncentrowane bardziej na potrzebach klientów i ich satysfakcji niż na produktach czy usługach,
- rozważać zmieniającą się sytuację materialną firmy,
- uznawać istnienie konkurencyjnego otoczenia oraz jego skłonność zabiegania o rynek i zbycie towarów,
- być realistyczne i osiągalne,
- być elastyczne.

Wymaganie co do elastyczności jest tu szczególnie ważne. Brak elastyczności to brak weryfikacji w określeniu sensu istnienia. Elastyczność



Rys. 1. Mechanizm podejmowania decyzji

MISJA ▶ To inaczej **WSPÓLNE WARTOŚCI** przyjmowane przez wszystkich pracowników i zarząd firmy

Pozwala wybrać ↓ określające ↓

CELE firmy dla:	FILOZOFIĘ DZIAŁANIA FIRMY, czyli:
<ul style="list-style-type: none"> ● klientów, ● pracowników, ● akcjonariuszy, ● środowiska. 	<ul style="list-style-type: none"> ● strategię firmy, ● styl zarządzania, ● strukturę firmy, ● sposób wykorzystania zasobów, ● sposób realizacji codziennych procedur, ● sposób wykorzystania zdolności pracowników, ● sposób nagradzania pracowników.

Rys. 2. Misja firmy i jej pojmowanie (opr. wł.)

jest szczególnie wtedy konieczna, gdy rynek uległ zmianie od czasu, kiedy misja została zdefiniowana. Brak w tym wypadku elastyczności prowadzi często w konsekwencji do odpadnięcia z rynku.

Prawdę mówiąc, wszystkie wymienione wyżej czynniki są ważne przy określaniu misji, jednak szczególnie uwagę należy zwrócić na potrzebę uznania ograniczeń wynikających z siły przedsiębiorstwa oraz skoncentrować uwagę na zagadnieniu eksploatacji zasobów (w tym środków finansowych i ludzkich).

Trendy rozwojowe

W ustalaniu misji i celów pomocna może być znajomość trendów i przewidywanych zmian, jakie mogą wystąpić w otoczeniu. Obserwując w ostatnich latach zachodzące zmiany w stosunkach międzyludzkich oraz w życiu gospodarczym i politycznym można wyodrębnić następujące trendy:

- Zmiany stylu życia.
- Zainteresowanie ekologią.
- Demografia.
- Technologia.
- Biotechnologia.
- Polityka.

W tabeli 1. przedstawiono pewne wybrane globalne trendy, które mogą ułatwić ocenę i formułowanie misji firmy.

Realizacja misji

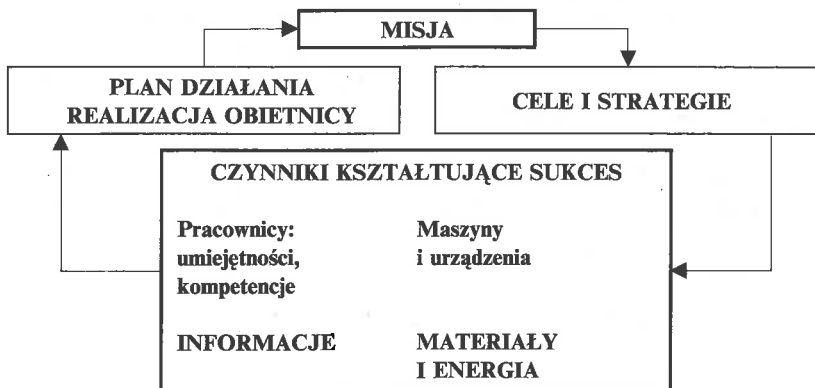
Przez realizację misji rozumie się całokształt działań, jakie muszą wystąpić i nastąpić, by obietnica dana klientowi mogła być dotrzymana. Na rysunku 3. przedstawiony jest

cykl, który wskazuje, że misja jest tym elementem, który zapewnia osiągnięcie sukcesu. Aby spełnić obietnicę i zapewnić sobie sukces firma musi umiejętnie wykorzystać posiadane zasoby. Jako najistotniejszy zasób zapewniający w pierwszym rzędzie sukces autor uważa pracowników z ich umiejętnościami i kompetencjami. Dopiero wykorzystanie tego zasobu może zapewnić właściwe wykorzystanie pozostałych zasobów i właściwe ukształtowanie planów działania. Plan działania firmy powinien być tak sformułowany, by zapewniał osiągnięcie celów, jakie firma przyjmuje w celu osiągnięcia zysku, a jednocześnie plan ma być określony w takich kategoriach, by obietnica dana klientowi w formie misji została spełniona. Zwrócenie uwagi na potrzebę kompetencji pracownika ma na celu podkreślenie, że misja firmy realizowana jest tak naprawdę na stanowisku pracy.

Po tych wyjaśnieniach jasnym się staje, że misja to również zespół wspólnych wartości, jakie uznają pracownicy firmy, czyli filozofia, na której opiera się istnienie firmy.

Precyzyjne sformułowanie misji i jej konsekwentna realizacja prowadzi do ukształtowania osobowości firmy (*personality*) i jej społecznego wizerunku (*social image*). Przykładem dobrej misji wyrażonej w kategoriach wizjonerskich jest misja ATT: „*Sen o dobrej, taniej, szybkiej, ogólnosiwiatowej sieci telefonicznej nie jest jałowym marzeniem. Jest zupełnie wyraźnym stwierdzeniem, że coś się zamierza zrobić*”. Przykład ten pokazuje, że misja nie musi być krótkim hasłem, ale ma wyrażać to co zamierzamy. Przeciwną formą jest forma hasła wyrażona w kategoriach potrzeb, np. firma REVLON głosi „*Włożyć nadzieję do flakonika*” lub firma KAMIS (przyprawy spożywcze) „*Życie ze smakiem*”, IBM „*Usługa jest naszym produktem*”. Ta ostatnia misja łączy kategorię potrzeb klienta z kategorią produktową. Częstą formą misji jest forma produktowa. Jest ona najłatwiejszą formą, jednak więcej mówi o samym wyrobie niż o tym, co firma oferuje klientom przez swe wyroby. Przykładem takiej misji w połączeniu z klientem jest misja HOLIDAY IN: „*Zaspokajać potrzeby podróżnych w dziedzinie noclegu i jedzenia*”. Jeszcze inną formą jest misja wyrażona w kategoriach przewagi konkurencyjnej, np. firma MICROSOFT wyraża to następująco: „*Wiodąca rola w oprogramowaniu komputerowym*”.

Która forma wyrażania misji jest najlepsza? Tego nie można jednoznacznie określić. Najlepszą formą będzie ta, która pozwoli zjednoczyć całą załogę i realizować zamierzenia tak, by istnieć na rynku z powodzeniem. Misja ma być siłą sprawczą w działalności firmy.



Rys. 3. Cykl realizacji misji (opr. wł.)

Tabela 1. Trendy rozwojowe i ich prawdopodobny wpływ na przedsiębiorstwo²⁾

Prawdopodobne trendy	Co ulega zmianie
1	2
Zmiany stylu życia	
Wzrost dbałości konsumenta o własne zdrowie	<ul style="list-style-type: none"> ● Przemysł spożywczy poprzez wzrost zainteresowania zdrową żywnością i unikanie składników uważanych za mniej zdrowe. ● Przemysł art. sportowych, większe wymagania dla wyrobów uważanych za szczególnie korzystne dla zdrowia. ● Kliniki zdrowia. Ubezpieczenia medyczne.
Spadek etosu pracy	<ul style="list-style-type: none"> ● Potrzeba zmniejszenia wysiłku fizycznego i czasu pracy, wzrost zainteresowania wysiłkiem intelektualnym.
Zainteresowanie rekreacją	<ul style="list-style-type: none"> ● Przemysł wypoczynkowy i rekreacyjny. ● Przemysł „Zrób to sam”.
Wzrost przestępczości	<ul style="list-style-type: none"> ● Przemysł ochronny (obronny), produkty indywidualnej ochrony i zabezpieczeń, agencje ochronne.
Zainteresowanie ekologią	
Dbałość o środowisko naturalne	<ul style="list-style-type: none"> ● Przemysł opakowań: prawdopodobne pojawienie się produktów, które są zdolne do samodegradacji biologicznej. ● Recykling.
Oszczędność paliw i energii	<ul style="list-style-type: none"> ● Przemysł energetyczno-paliwowy: mocniejszy sprzeciw dotyczący dymu i innych zanieczyszczeń środowiska. ● Bardziej racjonalne zużycie kopalin, np. węgla, ropy.
Demografia	
Zmierzch „nuklearnej rodziny” wielodzietnej	<ul style="list-style-type: none"> ● Budownictwo i przemysł meblowy: prawdopodobnie wystąpi zapotrzebowanie na bardziej zróżnicowane rozmiary i konfiguracje osiedli, mieszkań i umeblowania.
Starzenie się populacji	<ul style="list-style-type: none"> ● Może mieć wpływ na wiele odmian przemysłu, takich jak spożywczy, budowlany, ubezpieczeniowy, transportowy itp. – może to być udogodnieniem dla jednych, a zagrożeniem dla drugich. ● Obsługa medyczna i farmaceutyczna.
Spadek liczby dzieci	<ul style="list-style-type: none"> ● Przewidywania na lata dziewięćdziesiąte oparte na obecnych notowaniach narodzin wykazują na prawdopodobne zmiany w: <ul style="list-style-type: none"> ▽ przemyśle ubrań i butów dziecięcych, ▽ całym zakresie edukacji, ▽ przemyśle spożywczym.
Technologia	
Znaczne zmiany techniczne. Dominacja usług. Możliwy nowy kształt: np. telekomunikacji, poczty.	<ul style="list-style-type: none"> ● Prawdopodobnie znaczne zmiany przyzwyczajzeń i formy pracy jednostki w firmie, praca w domu bez wychodzenia. ● Zmiana form podróżowania, organizacji biur i urzędów. ● Prawdopodobny wpływ na przemysły związane z zaopatrzeniem i obsługą wyposażenia biurowego. ● Wielofunkcyjne wideo, przedsiębiorstwa takie, jak banki, firmy budowlane, supermarkety, agencje podróżnicze itp. będą przechodziły ogromne zmiany administracyjne poprzez dostęp do bardzo szybkich sieci telekomunikacyjnych. ● Klient będzie mógł się kontaktować z ww. instytucjami bez wychodzenia z domu. Możliwość dla elektronicznego przemysłu.
Rozwój usług medycznych	<ul style="list-style-type: none"> ● Rozwój możliwości badań diagnostycznych w medycynie.
Eliminacja wysiłku fizycznego	<ul style="list-style-type: none"> ● Wzrost zainteresowania rekreacją „wysiłkową”.
Biotechnologia	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Prawdopodobny ogromny wpływ na przemysły farmaceutyczny i chemiczny, a także na lecznictwo. ● Rozwój inżynierii genetycznej.
Polityka	
Oszczędność energii	<ul style="list-style-type: none"> ● Restrykcyjne oszczędności energii. Radykalne prawa w tym zakresie mogą mieć wpływ na takie dziedziny, jak: <ul style="list-style-type: none"> ▽ transport (lądowy i morski), ▽ urządzenia grzewcze i izolacja, ▽ energia słoneczna i wiatrowa, ▽ ubrania zimowe, ▽ budownictwo.
Ochrona środowiska naturalnego	<ul style="list-style-type: none"> ● Radykalne normy dla: przemysłu chemicznego, drzewnego, motoryzacyjnego, rolnictwa i hodowli zwierząt.

W świetle przedstawionych uwag dotyczących potrzeby określania misji przez przedsiębiorstwa można sformułować następujące wnioski:

■ Sformułowanie misji pozwala skutecznie prowadzić przedsiębiorstwo.

■ Znajomość misji przez pracowników poprawia efektywność.

■ Misja może być czynnikiem integrującym załogę.

■ Propagowanie misji jest elementem kształtującym obraz firmy.

■ Misja może być elementem rozliczania zarządów z prowadzonej działalności.

Władysław Stachowski

PRZYPISY

¹⁾ Badania przeprowadzono w 30 przedsiębiorstwach o różnym statusie prawnym. Liczba zatrudnionych w badanych firmach wynosiła od 10 pracow-

ników do 800. Stan prawny badanych firm to: przedsiębiorstwa państwowe, spółki z udziałem Skarbu Państwa i bez, firmy z kapitałem zagranicznym i małe firmy pracownicze.

²⁾ Opracowano na podstawie: Christopher M., Majaro S., McDonald M., *Strategy Search*, Goner, England 1987.

Autor jest pracownikiem naukowym Zakładu Ergonomii i Eksploatacji Systemów Technicznych na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej.