

Piotr Dwojcki

Składniki misji – tożsamość firmy

Rozważania o misji przedsiębiorstwa prowadzą do wniosku, że określa ona szczególną rację bytu przedsiębiorstwa, wyprowadzoną z systemu kulturowego organizacji lub z aspiracji właściciela czy zespołu zarządzającego. Misja tworzona jest po to, żeby realizować wiele praktycznych funkcji, związanych zarówno z zewnętrznym (w tym rynkowym) wizerunkiem firmy, jak i systemem motywowania pracowników za pomocą narzędzi pozamaterialnych.

Misja ma charakter uświadomionego systemu generalnych wartości i priorytetów organizacyjnych. Niekiedy w przedsiębiorstwach przyjmuje postać formalnego zapisu. Warto zatem zastanowić się, z jakich składników konstruuje się typową misję firmy.

Przeгляд dostępnych misji przedsiębiorstw, zarówno polskich, jak i zagranicznych, prowadzi do wniosku, że typowa misja składa się co najwyżej z dwóch elementów: definicji **tożsamości** firmy oraz określenia jej **wizji**¹⁾.

Tradycyjne ujęcie, reprezentowane przez P. Selznicka, odwołuje się do samej tylko tożsamości organizacji, definiowanej przez szczególną kompetencję, umiejętność działania w określony sposób czy w określonej dziedzinie²⁾. Późniejsze rozważania teoretyczne, a przede wszystkim praktyka wielu przedsiębiorstw, doprowadziła do wypracowania odmiennych, szerszych sposobów konstruowania tożsamości firmy. Za typowe uznać można budowanie tożsamości (sformalizowanej w postaci zapisu) w oparciu o jeden z czterech wzorców.

Podejście konwencjonalne

Za konwencjonalne uznawane jest podejście polegające na określaniu tożsamości firmy poprzez elementy triady: produkt – rynek – technologia³⁾. Amerykańskie badania, których cząstkowe wyniki były publikowane także w Polsce, wskazują, że powyższe elementy należą do najczęściej występujących w misjach przedsiębiorstw⁴⁾. Firmy, określając swoją tożsamość, deklarują, że produkują bądź sprzedają określony wyrób, dostarczają określonych usług, stosują określoną technologię czy też zaspokajają określone potrzeby określonych grup klientów. Zgodnie z powyższą filozofią postąpiły takie przedsiębiorstwa, jak Johnson & Johnson, DuPont⁵⁾, a w Polsce rzeszowskie zakłady Zelmer, deklarujące: „*Naszym*

celem jest wytwarzanie najlepszych w kraju wyrobów zasilanych prądem elektrycznym, służących do utrzymywania czystości w mieszkaniu oraz wyrobów ułatwiających przygotowanie posiłków. Dążymy do utrwalenia pozycji znaczącego w świecie eksportera tych wyrobów.” Zapewne częste występowanie w misjach elementów omawianej triady skłoniło E. Duliniec do stwierdzenia, że w „węższym ujęciu” misja przedsiębiorstwa rozumiana jest jako „*zdefiniowanie ogólnego zakresu działań przedsiębiorstwa: produkcyjnych, handlowych, usługowych itd., zarówno w sensie branżowym, geograficznym, jak i ze względu na otoczenie przedsiębiorstwa, przede wszystkim jego odbiorców, dostawców, konkurentów i in.*”⁶⁾

Ograniczenie formułowania misji poprzez rynek, produkt czy technologię zawiera się w pytaniu: na ile tego rodzaju określenie służy utożsamieniu się pracowników z firmą. Wydaje się, że omawiana formuła może być mało wydolna w sytuacjach, kiedy przedsiębiorstwo nie jest w stanie wylegitymować się cechami wyjątkowości. Powodem do dumy może być szczególnie rynek, rzadka technologia bądź produkt o wyjątkowych cechach użytkowych czy choćby moralnych – jako atrybuty świadczące na rzecz unikatowości przedsiębiorstwa, przynajmniej na pewnym terenie działania. Jednocześnie trudno oczekiwać poczucia dumy i silnej identyfikacji ze strony pracowników, jeżeli zatrudniająca ich firma jest bliźniaczo podobna do innego przedsiębiorstwa, zlokalizowanego w bezpośrednim pobliżu bądź łatwo identyfikowalnego dzięki szeroko dostępnym produktom czy intensywnej kampanii promocyjnej. To, że odrębność, tożsamość firmy nie jest postrzegana przez jej klientów i pracowników, oznacza, jak zauważa K. Oblój, że „*trzeba powrócić do punktu wyjścia i budować strategię od początku*”⁷⁾.

Konwencjonalne podejście do formułowania tożsamości firmy niesie ze sobą dodatkowe ryzyko: ściśle określony produkt, rynek czy technologia mogą, w przypadku głębokich zmian na rynku, blokować procesy adaptacyjne⁸⁾. Przewidywana niewydolność szczegółowych określeń elementów omawianej triady zmusza do przyjęcia jednego z trzech rozwiązań:

- częstego reformułowania misji,
- elastycznego, pojemnego określania sfery działalności,
- rezygnacji z odwoływania się do definicji rodzaju działalności.

Cecha długookresowej niezmienności misji daje uczestnikom organizacji i jej otoczeniu niezbędne poczucie stabilności co do kierunku bądź sposobu działania organizacji⁹⁾. Z tego powodu częste redefiniowanie misji przedsiębiorstwa prowadzi do zatracenia przez nią jednej z ważnych funkcji – stabilizowania układu organizacyjnego zarówno w relacjach wewnątrz-, jak i międzyorganizacyjnych.

Elastyczne formułowanie tożsamości przedsiębiorstwa polegać może na swoistym „niedookreśleniu” profilu działania. Należy w tym miejscu podać za dobry przykład firmę Otis Elevator, której *„misją jest pomagać każdemu użytkownikowi przez przemieszczanie ludzi i rzeczy – do góry, w dół i z miejsca na miejsce, na krótkich dystansach i z wyższą niezawodnością niż każde inne w tej branży przedsiębiorstwo na świecie”*. Powyższe, przykładowe określenie, sformułowane w niebanalny sposób, nie zamyka firmie drogi do konstruowania innych urządzeń, niż tradycyjnie wytwarzane pod marką Otis windy czy schody ruchome. A przy tym zapewnia stabilność indywidualnie zdefiniowanej branży, stawia wyzwania, pozostawia pole dla innowacji. Podobnie, w otwarty sposób, deklaruje swoją tożsamość wydawnictwo McGraw-Hill: *„zaspokajając potrzebę wiedzy [...] poprzez gromadzenie, wytwarzanie i dystrybucję wartościowych informacji w sposób, który zadowala naszych klientów, pracowników, autorów, inwestorów i całe społeczeństwo”*¹⁰⁾.

Niektóre przedsiębiorstwa, zapewne w świadomości niewygodnego charakteru misji definiowanych przez produkt, rynek czy technologię, całkowicie rezygnują z takiego podejścia. Przykładowo firma IBM nie sformułowała swojej misji poprzez atrakcyjny i stosowany w reklamie slogan: *IBM – światowy lider technologii komputerowej*. Dla wielkiej firmy, działającej na bardzo turbulentnym i ryzykownym rynku, tego rodzaju sformułowanie (choć mające wszelkie cechy misji) mogłoby okazać się mało użyteczne. Pojawia się zatem kwestia: co, poza rynkiem, produktem i technologią może leżeć u źródeł unikatowej tożsamości firmy.

Zasady działania

Drugi sposób formułowania tożsamości odwołuje się do generalnych zasad, których przestrzeganie przedsiębiorstwo deklaruje. Owe zasady przyjmują postać krótkich sformułowań, tworzących specyficzne katalogi wytycznych dla firmy i jej pracowników. Wspomniany powyżej koncern IBM swoje działanie opiera właśnie na ogólnych, lecz zobowiązujących zasadach:

- najwyższy standard obsługi klienta,
- szacunek dla jednostki,
- dążenie do doskonałości we wszystkich podejmowanych działaniach¹¹⁾.

W podobny sposób, choć w ramach innych zasad, określają swoją tożsamość inne wielkie korporacje: Marks & Spencer, Hewlett-Packard, Matsushita¹²⁾.

Również w niektórych polskich przedsiębiorstwach podjęto próbę zbudowania katalogu zasad, jak w Polifarbie Cieszyń¹³⁾ czy Nadbałtyckich Zakładach Przemysłu Skórzanego „Neptun”, w których w 1993 roku opracowano swoisty „dekalog”, odwołujący się do takich wartości, jak efektywność, elastyczność, innowacyjność, odnoszonych zarówno do firmy jako całości, jak i do poszczególnych stanowisk pracy.

Deklarowane przez przedsiębiorstwa zasady działania nierzadko nie wyrażają wprost unikatowości firmy. Niektórzy krytycy skłonni są twierdzić, iż publicznie deklarowane w misjach pryncypia działania mogą często z łatwością znajdować zastosowanie do różnych firm, chcących działać ambitnie i skutecznie¹⁴⁾. Z tego powodu katalogi zasad, możliwe do przedstawienia kilkoma hasłowymi sformułowaniami, są zwykle rozbudowywane w obszerne dokumenty uzasadniające, uszczegóławiające czy uwiarygadniające wyjątkowy charakter głoszonych misji.

Spoleczna wrażliwość

Stosunkowo często akceptowanym standardem formułowania misji jest deklarowana przez przedsiębiorstwa wrażliwość na określone potrzeby. Firma, chcąc określać swoją tożsamość, czyni to wówczas poprzez uświadomienie sobie adresatów swoich działań oraz charakteru ich wymagań. Oznajmienie tożsamości zaś adresowane jest wprost bądź niemal wprost do osób, grup społecznych czy instytucji, których zachowanie ma znaczący wpływ na działalność i wyniki firmy. Podmioty te można określić jako tzw. *stakeholders*¹⁵⁾.

Wrażliwość na zidentyfikowane potrzeby rozwijana jest w szczególnej definicji odpowiedzialności firmy za treść i skutki swojego działania. Odpowiedzialność ta przybiera wymiar nie tyle formalny, co moralny. U jej podstaw tkwią bowiem zwykle wartości cenione społecznie, za którymi nie podąża system prawny.

Typowe przedziały odpowiedzialności zadeklarowane zostały na poziomie misji przez korporację Royal Dutch – Shell, działającą w branżach związanych z surowcami stanowiącymi źródła energii. Firma ta deklaruje wrażliwość na potrzeby swoich akcjonariuszy, pracowników, klientów i społeczeństw krajów swojego działania. Przedstawia swoje rozumienie tych potrzeb oraz generalne reguły ich zaspokajania. Wśród innych wartości spotykanych w rozmaitych deklaracjach misji wyróżnić można także: ekologię, standardy zdrowotne wyrobów i technologii, korzystny wpływ na lokalne środowisko przyrodnicze i społeczne.

Omawiany sposób formułowania tożsamości przedsiębiorstwa wynika z rosnącego, wymuszonego bądź samorzutnego, reagowania firm na rozmaite presje otoczenia rynkowego, społecznego czy politycznego. Uwzględnienie tych presji w procesie sa-

mookreślenia się przedsiębiorstwa jest z jednej strony wynikiem ekonomicznego realizmu, z drugiej zaś – zapewne – stanowi rezultat uświadomienia sobie na poziomie ocen moralnych, że przedsiębiorstwo jest nie tylko bytem ekonomicznym, ale również społecznym, złożonym z ludzi i funkcjonującym w otwartym, lecz zorganizowanym społeczeństwie¹⁶⁾. Niekiedy publiczne deklaracje przedsiębiorstw odwołują się wręcz do specyficznie rozumianych praw człowieka. Matsushita deklaruje w swoim systemie wartości, że „*ludzkie szczęście zbudowane jest na emocjonalnej stabilności oraz dostatku*”, zaś obowiązkiem producenta jest „*zapewnić [współczesnemu człowiekowi – przypis autora] podstawy szczęścia, poprzez czynienie jego życia dostatnim – dzięki zapewnieniu niedrogiego dopływu licznych dóbr, niezbędnych do życia jak dopływ wody*”¹⁷⁾.

Swoistym przykładem prezentowanego podejścia jest hasło promocyjne, stosowane przez gdańską piekarnię „Rogalik”: *Masz prawo do chrupiących bułeczek*. Jednak warto sobie uświadomić, że realny ciężar wielkiej odpowiedzialności społecznej ciąży przede wszystkim na firmach dużych. Wielkość jest w tym wypadku kwestią względną. Duża firma, zlokalizowana w małym mieście, stanowi często podstawę sukcesu gospodarczego całej lokalnej społeczności, zaś wielka firma ulokowana w dużym mieście jest często anonimowa. Anonimowości nie zapewnią sobie jednak w żadnym wypadku wielkie korporacje, czy to szeroko obecne na rynku międzynarodowym, czy też kontrolujące całe branże, ważące na rozwoju cywilizacyjnym kraju swojego działania (na przykład telekomunikacja). A ponadto – z punktu widzenia zadań, jakie ma spełniać misja – wartością dla firmy nie jest, a przynajmniej nie powinno być, „wtopienie się” w otoczenie, lecz wyraziste pokazanie własnej odrębności, szczególnych powodów, dla których warto kupować produkty tej właśnie firmy, dla których warto się w firmie zatrudnić i pracować.

Siła w tradycji

O ile poprzednio omówiony sposób deklarowania tożsamości firmy odwołuje się do określonych podmiotów, o tyle ostatnie z przedstawionych podejść wiąże się z historycznymi sukcesami samej firmy. Przedsiębiorstwo staje się w tym ujęciu wartością autoteliczną, czy też dobrem samoistnym. Uświadomienie sobie powodów dumy, integrujących społeczność pracowników, jest dla menedżera informacją o rzeczywistym systemie wartości. Jednak paradoksalnie – nawet wielkie i znane firmy nie wprowadzają do misji swoich – nawet ewidentnych – sukcesów.

Można szukać różnych przesłanek rezygnacji z podkreślania tradycji i sukcesów. Pierwsza z nich dotyczyć może faktu, iż promocja oraz wykształcony wizerunek na rynku (także rynku pracy) sprawiają,

że sukcesy są stosunkowo dobrze znane i nie potrzebują szczególnego akcentowania w formalnym tekście misji. Drugi z powodów dotyczyć może świadomości, że przywiązanie do przeszłości może stanowić barierę dla procesów adaptacyjnych. Niejednokrotnie, a jest to widoczne wyraźnie w polskich warunkach, przedmiotem dumy przedsiębiorstwa, jego menedżerów i pracowników, są sukcesy i pozycja zdobyte dość dawno, w odmiennych okolicznościach polityczno-prawnych. W efekcie ugruntowany system wartości nie pozwala na niezbędną zmianę stylu działania – dość przytoczyć głośne przykłady Zakładów Mechanicznych „Ursus” czy Zakładów Radiowych im. Kasprzaka.

Inaczej rzecz się ma z przedsiębiorstwami dopiero budującymi swoją pozycję. W odniesieniu do nich można mówić, że każdy sukces uwiarygadnia. Z tego powodu nastawienie w misji na tradycję firmy może uzasadniać częste reformułowanie deklarowanej tożsamości. Taką możliwość pozostawił sobie Polifarb z Cieszyna, który, zdobywając jakościowo nową pozycję na rynkach zbytu i rynku kapitałowym, ilustruje swoje zasady działania najnowszymi osiągnięciami, pochodzącymi z lat dziewięćdziesiątych.

Z kolei Zakłady Przemysłu Skórzanego „Neptun” właśnie w tekście misji odwołują się do długiej, bo stuletniej tradycji. Stosunkowo słabo identyfikowana przez klientów fabryka obuwia, w trakcie głębokiego kryzysu swojej branży, okazała się być może najbardziej mobilnym i wydolnym przedsiębiorstwem – i osiągnęła pozycję największego krajowego producenta obuwia skórzanego. Ważniejszym powodem do dumy wśród pracowników jest jednak fakt, iż w jednym zakładzie, w jednym mieście, pracowały całe pokolenia rodzin. Zaś w podtekście przyjętego sformułowania leży postulat – bądź obietnica – podtrzymania tradycji na wiele kolejnych lat.

Również w kilku innych polskich przedsiębiorstwach podejmowano próby sformułowania misji w oparciu o szczególną, stanowiącą powód do dumy tradycję. Niestety, nie były to zwykle próby udane. Wiązały się bowiem z samymi tylko przekształceniami w strukturze prawno-własnościowej, a częstokroć prowadziły do podtrzymania w misji swoistych „snów o wielkości”. Pośród tradycyjnych atutów wymieniano: dominującą, a niekiedy monopolistyczną pozycję na rynku, specjalizację w ramach RWPG, certyfikaty i nagrody uzyskane „zbyt późno” lub „zbyt wcześnie”, by mogły stanowić atut ważący dla klientów, którzy w procesie otwierania się gospodarki polskiej częstokroć lekceważą sukcesy osiągnięte w okresie „między rynkiem a rynkiem”. Właśnie z punktu widzenia klientów – a także do nich adresowana jest misja – korzystniejsze okazują się odwołania do tradycji stuletniej bądź sukcesów lat dziewięćdziesiątych obecnego stulecia.

Sięganie w przeszłość jest zatem nieco ryzykowne. W paradoksalny sposób rozwiązało ten problem

Sopockie Towarzystwo Ubezpieczeniowe „Hestia”, które w swojej ciekawej misji dokonuje samookreślenia poprzez tradycję sięgającą tysiącleci. Relatywnie nowa firma powołała się bowiem na swoją własną patronkę, grecką boginię ogniska domowego i rodziny.

Podsumowanie

Zaprezentowano powyżej cztery sposoby, wzorce czy też generalne schematy formułowania tożsamości firmy. Są to sposoby, które, jak się wydaje, stosunkowo najczęściej występują w czystej postaci, chociażby dlatego, że są najprostsze i zwykle gwarantują czytelność zgodną ze standardami poznawczymi odbiorców. *De facto*, każdy z omówionych schematów można zawrzeć w krótkim pytaniu:

- konwencjonalny – **co, jak i dla kogo robimy?**
- oparty na generalnych zasadach działania – **jakich reguł przestrzegamy?**
- oparty na społecznej wrażliwości – **przed kim i za co odpowiadamy?**
- wynikający z osiągnięć i tradycji firmy – **z czego jesteście dumni?**

W ramach odpowiedzi na powyższe pytania firma może uwzględniać wiele szczegółowych treści. Powyżej podano jedynie nieliczne przykłady, i to tylko te, które zostały ocenione jako udane bądź względnie udane. Natomiast uporządkowanie wszystkich elementów, które są zawierane w misjach, jest bardzo trudne. B. Wiernek, przytaczając wyniki badań przeprowadzonych w USA, stwierdza, iż występuje aż dziewięć typowych składników misji:

- klienci,
- produkty i usługi,
- obszar działania,
- technologia,
- pomysł na przetrwanie,
- filozofia działania,
- zalety konkurencyjne,
- publiczny wizerunek,
- troska o pracowników¹⁸⁾.

Spotykane misje stanowią zwykle kombinację kilku spośród wymienionych składników. Granice między tymi elementami są zresztą często nieostre.

Elastyczność języka oraz pojemność społecznych systemów wartości pozwala na budowanie najrozmaitszych kombinacji, które powodują, że tą samą treść można wyrazić we wszystkich z czterech przedstawionych powyżej form. Lecz – niezależnie od wybranej formy – rzeczywisty problem, jaki stoi przed osobami podejmującymi próbę wyrażenia tożsamości firmy, polega na wyborze i uporządkowaniu setek możliwych odpowiedzi na postawione pytania. A ten wybór, szczególnie gdy niesie ze sobą skutki dla przyszłości, dla wizji firmy, jest często najważniejszym wyborem strategicznym.

Piotr Dwojacki

PRZYPISY

- 1) B. WAWRZYŃIAK reprezentuje pogląd, że kształtowanie misji przedsiębiorstwa wymaga postawienia pytań dotyczących i tożsamości, i wizji organizacji; *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, 1989, s. 47.
- 2) SELZNICK P.: *Leadership in Administration*, Harper and Row, 1957, s. 139.
- 3) Por. CAMILLUS J.C.: *Crafting the Competitive Corporation. Management Systems for Future Organizations*, [w:] LORANGE P., CHAKRAVARTHY B., ROOS J., VAN de VEN A. (red.): *Implementing Strategy Processes; Change, Learning and Co-operation*, Blackwell, 1993, s. 320.
- 4) WIERNEK B.: *Misja firmy*, „Businessman Magazine”, Nr 5/94.
- 5) j.w.
- 6) DULINIEC E.: *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWN, 1994, s. 36.
- 7) OBŁÓJ K.: *Tworzenie strategii firmy*, „Businessman Magazine”, Nr 4/1993.
- 8) Dość powiedzieć, że wynalazek technologii fotokopowania dokumentów Rank-Xerox całkowicie wyeliminował z rynku tradycyjnych dostawców urządzeń powielających, takich jak 3M, Kodak czy Agfa-Gevaert; por. GHAZANFAR A., MCGEE J., THOMAS H.: *The Impact of Technological Change on Industry Structure and Corporate Strategy: The Case of Reprographic Industry in the United Kingdom*, [w:] PETTIGREW A.M. (red.): *The Management of Strategic Change*, Blackwell, 1988, s. 166–191.
- 9) Por. DWOJACKI P., JAŚKOWSKI A.: *Formułowanie myśli rozwojowej przedsiębiorstwa*, [w:] *Problematyka zarządzania strategicznego*, Zeszyty Naukowe TNOiK, Oddział Wielkopolski, Zeszyt 1, Poznań 1994, s. 44.
- 10) WIERNEK B.: op.cit.
- 11) Por. PASCALE R.T.: *Managing on the Edge, How Successful Companies Use Conflict to Stay Ahead*, Viking/Penguin, 1990, s. 78.
- 12) Rozbudowane katalogi wartości wymienionych firm przytaczają M. GOOLD i A. CAMPBELL: *Strategies and Styles. The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*, Blackwell, 1987, s. 23–24, 280–281, 287–288.
- 13) Por. DWOJACKI P.: *Misja*, „Przegląd Organizacji” nr 9/1995.
- 14) GOOLD M., CAMPBELL A.: op.cit., s. 23–24.
- 15) Trudno znaleźć zręczny, polski odpowiednik anglojęzycznego terminu *stakeholders*; por. OBŁÓJ K., TRYBUCHOWSKI M.: *Zarządzanie strategiczne*, [w:] KOŹMIŃSKI A.K., PIOTROWSKI W. (red.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, 1995, s. 149.
- 16) Interesującą dyskusję na temat społecznej odpowiedzialności firm i menedżerów i jej związku z misją firmy przedstawiają H. WEIHRICH i H. KOONTZ: *Management. A Global Perspective*, McGraw-Hill, 1993, s. 66–70.
- 17) Zastosowano wolny przekład jednej z zasad japońskiej korporacji Matsushita; za: GOOLD M., CAMPBELL A.: op.cit., s. 280.
- 18) WIERNEK B.: op.cit.