

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**260**

# Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

**Andrzej Kaleta**

**Krystyna Moszkowicz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,  
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-226-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	11
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii .....	13
<b>Piotr Banaszyk:</b> Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej .....	22
<b>Bogusław Bembek:</b> Restrukturyzacja klastra .....	33
<b>Rafał Bielawski:</b> Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie .....	46
<b>Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski:</b> Komplementarność kompetencyjna organizacji a kooperacja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
<b>Lidia Danik, Joanna Żukowska:</b> Jakość współpracy w innowacjach.....	69
<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice .....	80
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o. ....	94
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
<b>Jarosław Ignacy:</b> Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA .....	116
<b>Leon Jakubów:</b> Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw .....	126
<b>Marzena Jankowska-Miśkiewicz:</b> Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów .....	133
<b>Mirosław Jaroński:</b> Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce .....	143
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań .....	160
<b>Andrzej Kaleta:</b> Kontrola w procesie wdrażania strategii .....	171
<b>Adam Kałowski:</b> Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw .....	187
<b>Patrycja Klimas:</b> Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej .....	195
<b>Izabela Konieczna:</b> Sposób tworzenia modelu biznesowego .....	206
<b>Joanna Korpus:</b> Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

<b>Rafał Krupski:</b> Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa .....	238
<b>Krzysztof Kud:</b> Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego .....	248
<b>Aleksandra Kuzaj:</b> Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego .....	258
<b>Lech Miklaszewski:</b> Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA .....	268
<b>Mirosław Moroz:</b> Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego .....	284
<b>Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek:</b> Strategia rozwoju wiedzy w klastrze .....	294
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych .....	305
<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy .....	314
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego .....	328
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS .....	340
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania .....	350
<b>Paweł Paluchowski:</b> Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA .....	361
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska:</b> Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji .....	375
<b>Krystyna Poznańska:</b> Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji .....	385
<b>Joanna Radomska:</b> Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA .....	397
<b>Agnieszka Rak:</b> Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych .....	407
<b>Robert Seliga:</b> Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu .....	417
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję .....	430
<b>Adam Stabryła:</b> Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa .....	442

<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce .....	463
<b>Marika Szymańska:</b> Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
<b>Ewelina Trubisz:</b> Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
<b>Przemysław Wolczek:</b> Przyczyny upadku Kodaka .....	515
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz:</b> Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej .....	527
<b>Marian Woźniak:</b> Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
<b>Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak:</b> Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
<b>Sławomir Wyciślak:</b> Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa .....	575
<b>Czesław Zajac:</b> Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych .....	586
<b>Aneta Zelek, Grażyna Maniak:</b> Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji .....	607

## Summaries

<b>Grażyna Aniszewska:</b> Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective .....	21
<b>Piotr Banaszyk:</b> Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation .....	32
<b>Bogusław Bembenek:</b> Restructuring of cluster.....	45
<b>Rafał Bielawski:</b> Strategic and operating controlling in the company .....	57
<b>Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski:</b> Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
<b>Lidia Danik, Joanna Żukowska:</b> Quality of cooperation for innovation .....	79

<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd .....	105
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship .....	115
<b>Jarosław Ignacy:</b> Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company .....	125
<b>Leon Jakubów:</b> Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies .....	132
<b>Marzena Jankowska-Mihulowicz:</b> The method of evaluation of methodological rationality of managers .....	142
<b>Mirosław Jarosiński:</b> International entrepreneurship in Poland .....	152
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Periods in the development of organizational management sciences .....	159
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research .....	170
<b>Andrzej Kaleta:</b> Control in the process of strategy implementation .....	186
<b>Adam Kalowski:</b> Reasons and directions of corporate restructuring .....	194
<b>Patrycja Klimas:</b> Operationalization of the organizational proximity .....	205
<b>Izabela Konieczna:</b> A way to create a business model .....	214
<b>Joanna Korpus:</b> Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company .....	237
<b>Rafał Krupski:</b> Research on the importance of intangible resources in an enterprise's strategy .....	247
<b>Krzysztof Kud:</b> Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
<b>Aleksandra Kuzaj:</b> Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
<b>Lech Miklaszewski:</b> The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA .....	283
<b>Mirosław Moroz:</b> Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store .....	293
<b>Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek:</b> Knowledge development strategy in a cluster.....	304
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS .....	349
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Limitation of organization complexity as a new imperative of management .....	360
<b>Paweł Paluchowski:</b> Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska:</b> Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
<b>Krystyna Poznańska:</b> Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
<b>Joanna Radomska:</b> Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA .....	406
<b>Agnieszka Rak:</b> Creating brand image in social media.....	416
<b>Robert Seliga:</b> The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility .....	429
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Strategic management through vision and mission	441
<b>Adam Stabryła:</b> The concept of quantifying the company's strategic security .....	453
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.) ....	462
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland .....	473
<b>Marika Szymańska:</b> Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company .....	481
<b>Ewelina Trubisz:</b> The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> The congruence of environmental factors and organizational culture of companies .....	503
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Strategic choices of women and men as top managers .	514
<b>Przemysław Wolczek:</b> The reasons for the collapse of Kodak .....	526
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic:</b> Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
<b>Marian Woźniak:</b> Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

---

<b>Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak:</b> Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship .....	560
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation .....	574
<b>Sławomir Wyciślak:</b> Contagion effect within the company activities.....	585
<b>Czesław Zajac:</b> Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
<b>Aneta Zelek, Grażyna Maniak:</b> The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Directions of eco-innovations evolution .....	616



## Letycja Sołoducho-Pelc

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

# ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE PRZEZ WIZJĘ I MISJĘ

---

**Streszczenie:** Celem referatu była analiza roli, jaką odgrywa wizja i misja w przedsiębiorstwach uczestniczących w badaniu dotyczącym praktyki zarządzania strategicznego. Przyjmując założenie, że trzy elementy są nierozłączne: wizja, misja i strategia, dokonano analizy i oceny funkcjonowania wizji i misji w ramach procesu zarządzania strategicznego.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie strategiczne, wizja, misja.

## 1. Wstęp

Zgodnie z zasadą *change is changing* wszystkie organizacje muszą się zmieniać, co implikuje pojawianie się nowatorskich koncepcji zarządzania. Stanowią one odpowiedź na coraz powszechniejszy sceptycyzm wobec technik zarządzania, służących jedynie usprawnieniu działania organizacji. Nowe metody, takie jak zarządzanie wartością organizacji czy idea korporacji obywatelskiej, służą zaangażowaniu pracowników w bieżące funkcjonowanie i budowanie przyszłości firmy. To podejście bazuje na wykorzystaniu zasobów intelektualnych firmy, a potencjał społeczny uznawany jest za podstawę procesu tworzenia strategii.

Poza zaangażowaniem pracowników, nowoczesna organizacja, która chce odnieść sukces w zmiennym otoczeniu, powinna w strategii pogodzić dwie sprzeczności:

- działanie zgodne z przyjętymi głównymi wyznacznikami strategii (takimi jak wizja, misja, strategiczne cele, główne wartości);
- szybkie dostosowywanie się do zmian i „bycie elastycznym”.

Realizacja strategii wymaga utrzymania dyscypliny w ramach głównych priorytetów strategii, z równoczesną zachętą do podejmowania indywidualnej inicjatywy przez pracowników niższego szczebla. Równocześnie trzeba chronić pracowników przed nadmiernie proceduralnym podejściem, które utrudnia dokonywanie przełomowych zmian w przedsiębiorstwie oraz wykorzystywanie przemian zachodzących w otoczeniu. W praktyce oznacza to, że przedsiębiorstwa muszą zogniskować działania wokół wspólnych celów i wartości, co wymaga ustalenia prostych zasad, od-

noszących się do procesu zarządzania strategicznego. Taką rolę mogą odegrać wizja i misja.

Celem referatu była analiza roli wizji i misji. Przyjmując założenie, że trzy elementy są nierozłączne: wizja, misja i strategia, dokonano analizy i oceny funkcjonowania wizji i misji w ramach procesu zarządzania strategicznego.

## 2. Rola wizji i misji w strategii

Znaczenie wizji i misji dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw jest szeroko komentowane w literaturze, gdyż zdefiniowanie wizji i misji stanowi punkt wyjścia do dalszych rozważań dotyczących wyboru, wdrożenia oraz oceny strategii.

W sformułowaniu wizji i misji znajdujemy odpowiedź na kluczowe, egzystencjalne pytanie dotyczące ponadczasowego sensu istnienia firmy. Waga zagadnień związanych z wizją i misją wynika z faktu, że stanowią one odzwierciedlenie długookresowego celu istnienia przedsiębiorstwa i wskazują kierunek rozwoju firmy<sup>1</sup>.

Wizja i misja pełnią również funkcje „środków przekazu”, służących podkreśleniu unikatowości firmy i wyróżnieniu jej na tle innych przedsiębiorstw<sup>2</sup>. Dlatego wiele przedsiębiorstw komunikuje filozofię firmy czy główne wartości poprzez wizję i misję<sup>3</sup>.

Ponadto wizja i misja mają istotny wpływ na zaangażowanie pracowników w wykonywane obowiązki. Sukces przedsiębiorstwa zależy od ukierunkowania energii pracowników na odpowiednie działania oraz zgodności podejmowanych działań z wyznawanymi wartościami<sup>4</sup>.

**Wizja jako projekcja najważniejszego celu.** Wizja stanowi punkt wyjścia do dalszych rozważań dotyczących misji, celów oraz strategii. Wizja wybiega daleko w przyszłość i precyzuje oczekiwany status przedsiębiorstwa w przyszłości; jest niezbędna w biznesie, gdyż przedstawia cel, do którego osiągnięcia przedsiębiorstwo koncentruje zasoby i energię. Wizja, która staje się udziałem pracowników, kieruje ich działaniami tak, aby wspólnie podejmowali cele, pomaga jednoczyć się w imię wspólnych wartości, motywuje do pokonania problemów, podnosi morale pracowników.

W wizji nie chodzi o to, czym firma jest obecnie, ale czym powinna się stać w przyszłości, gdyż wizja „spina” działania operacyjne ze strategicznymi. Cechą charakterystyczną wizji jest to, że łączy w sobie dwa podejścia: inspirowanie do osiągnięć i przewidywanie przyszłości.

<sup>1</sup> F.R. David, *How companies define their mission*, „Long Range Plannig” 1989, vol. 22.

<sup>2</sup> K. Yamauchi, *Corporate communication: A powerful tool for stating corporate missions*, „Corporate Communications: An International Journal” 2001, vol. 6, no 3.

<sup>3</sup> L. Lauthesser, C. Kohli, *Corporate identity: The role of mission statements*, „Business Horizons” 1997, vol. 40.

<sup>4</sup> O.B.E. Akpoyomare, O.O. Olayemi, P.S. Okonji, J.U. Okolie, *enhancing organization's performance through effective vision and mission*, „Chinese Business Review” 2011, vol. 10 (November).

Wizja łączy się z przywództwem w organizacji, które można zdefiniować jako zdolność do tworzenia przekonujących wizji. Sukces lidera zależy od tego czy, realizując wizję, potrafi widzieć przyszłość i jednocześnie skupić się na teraźniejszości<sup>5</sup>.

Można zastanawiać się nad rangą wizji i misji. Co jest ważniejsze? Warto pamiętać, że posiadanie klarownej wizji stanowi podstawę wskazania misji i opracowania właściwej strategii przyszłości.

**Misja jako wyznacznik kultury.** W przeciwieństwie do wizji misja określa kwestie dotyczące zarządzania w teraźniejszości, stanowi refleksję na temat firmy i jej pracowników, dotyczy powodu istnienia przedsiębiorstwa, stanowi związek wyrażenie celu istnienia przedsiębiorstwa<sup>6</sup>. Misja prezentuje wartości, które określają kulturę organizacyjną i wpływają na zachowanie pracowników zarówno w sytuacjach kryzysowych, jak i codziennej aktywności zawodowej.

Skupiając się na roli, jaką odgrywa misja, warto zwrócić uwagę na model misji zaproponowany przez A. Campbella i S. Yeunga, który zakłada współistnienie czterech połączonych elementów: celu, strategii, standardów zachowań i wartości<sup>7</sup>. W modelu tym założono, że misja składa się z elementów strategicznych i kulturowych, tworzących całość.

### 3. Znaczenie wizji i misji w praktyce zarządzania strategicznego

Prezentowane w tej części wyniki badań miały na celu poznanie procesu zarządzania strategicznego w obszarze wizji i misji<sup>8</sup>. Pytania zadane przedsiębiorstwom dotyczyły: procesu realizacji wizji i jej formalnego zapisu, czynników decydujących o ustaleniu misji, korelacji wizji i misji z decyzjami i działaniami o charakterze strategicznym oraz wpływu tych elementów na zachowanie i ocenę pracowników.

Ze względu na podjętą tematykę, spośród wszystkich 150 firm uczestniczących w badaniu „Praktyki zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach giełdowych i spółkach akcyjnych” wybrano 91 przedsiębiorstw, które zadeklarowały określenie wizji i misji. Firmy te potwierdziły sformułowanie wizji i misji, odpowiadając na następujące pytania:

- „W naszej firmie mamy jasno określoną wizję przyszłości” (pytanie 5 w kwestionariuszu wywiadu);

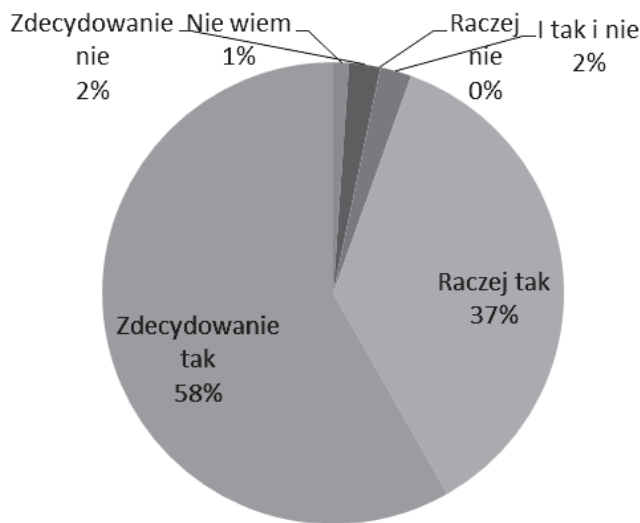
<sup>5</sup> T. Morden, *Leadership as vision*, “Management Decision” 1997, vol. 35, iss. 9.

<sup>6</sup> J.H. Want, *Corporate mission. The intangible contributor to performance*, “Management Review” 1986, vol. 75 no 8; T.C. Melewar, E. Karaosmanoglu, D. Peterson, *Corporate identity: concept, components and contribution*, “Journal of General Management” 2005, vol. 31; R. Abratt, *A new approach to the corporate image management process*, “Journal of Marketing Management” 1989, vol. 5, no 1.

<sup>7</sup> A. Campbell, S. Yeung, *Creating a sense of mission*, “Long Range Planning” 1990, vol. 24, no 4.

<sup>8</sup> Prezentowane wyniki badań są częścią projektu, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki jako projekt badawczy o nr N N115 402240.

- „W naszej firmie funkcjonuje (niekoniecznie spisany) zestaw wartości/misja, którymi się kierujemy” (pytanie 9 w kwestionariuszu wywiadu).  
Pierwsze pytanie dotyczyło planowania kolejnych etapów urzeczywistniania wizji (rys. 1).

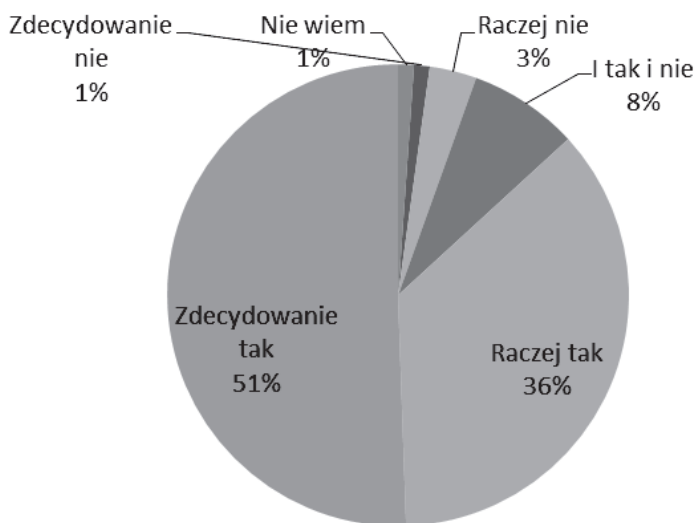


**Rys. 1.** Planowanie realizacji wizji

Źródło: opracowano na podstawie wyników badań.

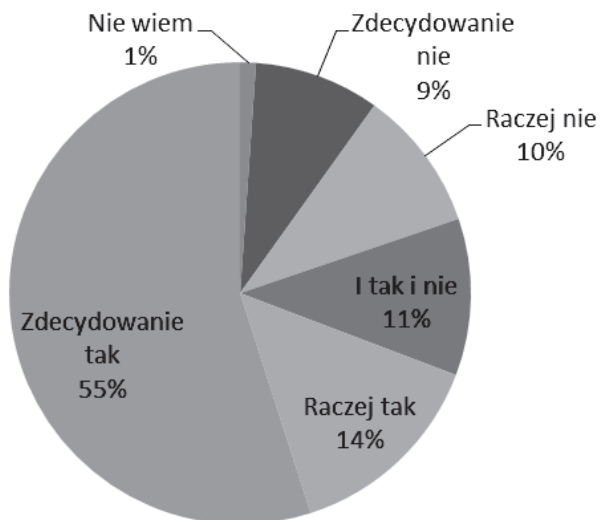
W badanych przedsiębiorstwach większość (58%) planuje kolejne etapy realizacji wizji w praktyce. Z trochę mniejszą pewnością deklaruje plan realizacji wizji 37% przedsiębiorstw. Jedynie 2% badanych firm nie planuje realizacji wizji, a 1% nie potrafi ocenić, czy podejmuje działania zmierzające do urzeczywistnienia wizji. W odniesieniu do badanych firm pozytywnie można ocenić umiejętność formułowania i planowania realizacji wizji. Na tej podstawie można wyciągnąć wnioski, że istotna większość przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu (95%) posiada intuicyjną lub zdobytą wiedzę na temat konieczności realizacji wizji rozwoju firmy w odległym horyzoncie czasu. Przedsiębiorstwa te można uznać za wzorcowe, gdyż wizja należy do tych elementów strategii, które w sposób ponadczasowy „spinają” teraźniejszość z przyszłością, z silnym akcentem na przemyślane i świadome kierowanie rozwojem firmy w odległym, często ponadczasowym horyzoncie. Można zakładać, że te firmy, które poświęciły niewielką uwagę realizacji wizji, skupiają się przede wszystkim na utrzymaniu bieżącej efektywności.

W kolejnym pytaniu poruszono problem regularności sprawdzania spójności działań z wizją rozwoju firmy (rys. 2).



**Rys. 2.** Regularne sprawdzanie spójności działań z wizją rozwoju firmy

Źródło: opracowano na podstawie wyników badań.



**Rys. 3.** Formalny zapis misji/wartości

Źródło: opracowano na podstawie wyników badań.

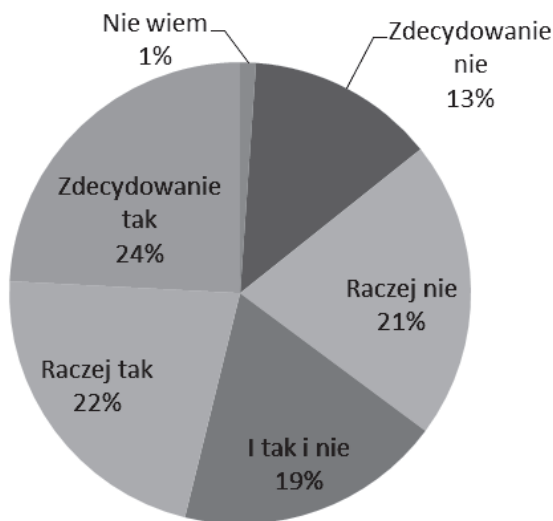
Aż 51% spośród badanych firm okresowo sprawdza spójność działań z wizją rozwoju. 36% raczej podejmuje się takiej weryfikacji. Pozostałe przedsiębiorstwa nie są przekonane co do weryfikowania spójności działań z wizją rozwoju.

Porównując odpowiedzi z udzielonymi na poprzednie pytanie, można zauważyć, że połowa przedsiębiorstw nie tylko planuje działania zmierzające do urzeczywistnienia wizji, lecz również regularnie sprawdza, czy aktywność firmy w różnych obszarach pozostaje w zgodzie z wizją rozwoju. Większość badanych przedsiębiorstw myśli o przyszłości swojej firmy, co jednak najważniejsze, nie skupia uwagi na bieżących działaniach, tylko kieruje rozwojem firmy tak, aby pozostawać w zgodzie z wizją w strategicznej perspektywie.

Kolejne pytanie służyło zebraniu informacji na temat formalnego zapisu wizji/wartości (rys. 3).

Większość ankietowanych firm (55% odpowiedzi „tak” i 14% „raczej tak”) opracowało wizję w wersji formalnej. 10% firm nie jest przekonanych co do posiadania udokumentowanej, literalnie zapisanej wizji. Posiadanie przez przedsiębiorstwa sformalizowanej wersji wizji czy wartości oznacza, że koncepcję taką można uznać za oficjalnie obowiązującą, będącą efektem przemysłu. Zapis wizji umożliwił stały nadzór nad zgodnością działalności operacyjnej z wizją, ponadto taka forma umożliwiła łatwy przekaz wizji pracownikom i innym interesariuszom.

Następne pytanie dotyczyło wskazania motywów zdefiniowania misji/wartości. Pytano, czy ustalenia misji/wartości wynikało z zewnętrznych wymagań (banku, udziałowców, ISO, mody), czy z własnej inicjatywy (rys. 4).



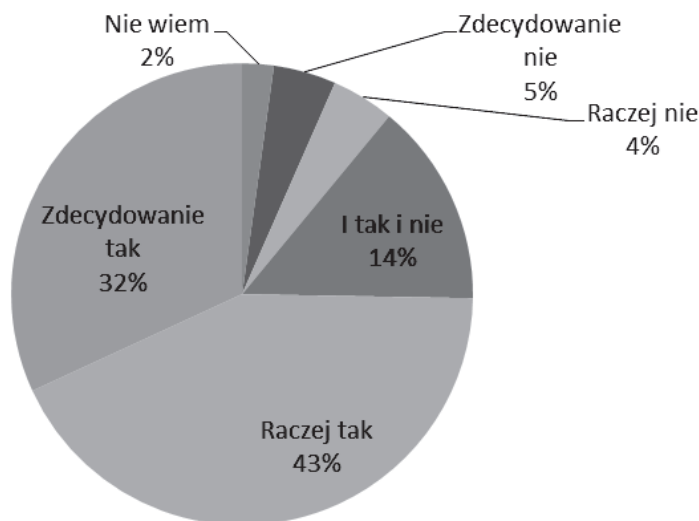
**Rys. 4.** Określenie misji jako efekt zewnętrznych wymagań niż własnej inicjatywy

Źródło: opracowano na podstawie wyników badań.

Zdania przedsiębiorstw co do czynnika inspirującego do sprecyzowania misji/wartości są podzielone. 46% przedsiębiorstw (odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”) określiło misję/wartości w odpowiedzi na nacisk czynników zewnętrznych. Jedynie 13% firm zdefiniowało misję/wartości z własnej inicjatywy. Liczna jest grupa przedsiębiorstw, które nie potrafią jednoznacznie wskazać, jakie czynniki zainicjowały określenie misji.

Najbardziej optymalna sytuacja to taka, w której przedsiębiorstwa same rozpoczynają prace nad misją. Takie podejście do misji/wartości wskazuje na znajomość procesu zarządzania strategicznego, świadczy o wiedzy i kompetencjach osób zarządzających. Jednak największe znaczenie ma nie tyle określenie misji, ile umiejętność jej realizacji w praktyce.

Przedsiębiorstwa pytano również o podporządkowywanie decyzji strategicznych w firmie misji/wartościom (rys. 5).



**Rys. 5.** Podporządkowanie decyzji strategicznych misji/wartościom

Źródło: opracowano na podstawie wyników badań.

Spśród badanych firm 32% jednoznacznie stwierdziło, że podporządkowuje strategiczne decyzje misji/wartościom. 43% przedsiębiorstw uznało, że ich decyzje strategiczne są raczej zgodne z misją i akceptowanymi wartościami. Brak powiązań pomiędzy misją/wartościami a decyzjami strategicznymi deklaruje 9% przedsiębiorstw (5% odpowiedzi „nie” i 4% „raczej nie”). Warto zwrócić uwagę na to, że jedynie 2% uczestniczących w badaniu firm nie ma rozeznania w tej kwestii.

Oceniając więc pomiędzy misją/wartościami a decyzjami strategicznymi, można uznać, że znaczna liczba przedsiębiorstw (75%) działa w sposób zgodny, wręcz mo-

delowy z wytycznymi zarządzania strategicznego. Świadczy to o posiadaniu wiedzy na temat znaczenia i funkcji misji. Te przedsiębiorstwa, które nie zachowują zgodności pomiędzy decyzjami strategicznymi a misją, straciły czas i energię na ustalanie misji, która nie stanowi kryterium podejmowania decyzji.

W kolejnym pytaniu sprawdzano, czy misja/wartości istotnie wpływa/ją na zachowanie pracowników (rys. 6).



**Rys. 6.** Wpływ misji/wartości na zachowanie pracowników

Źródło: opracowano na podstawie wyników badań.

Wśród badanych przedsiębiorstw wpływ misji/wartości na zachowania pracowników jako istotny oceniło 65% firm (28% odpowiedzi „tak” 37 „raczej tak”). 21% przedsiębiorstw nie jest w stanie jednoznacznie ocenić tego wpływu. 10% uznało, że misja nie ma lub raczej nie ma wpływu na zachowanie pracowników. Nieliczna jest grupa firm, które w tej kwestii nie mają wyrobionej opinii (4%).

Powyższe odpowiedzi sugerują, że przedsiębiorstwa potrafiły nie tylko włożyć wysiłek w opracowanie misji/wartości, lecz także sprawiły, że pracownicy potrafili je zaakceptować i traktować jak główną wskazówkę postępowania. Można zakładać, że w większości badanych firm misja/wartości odgrywa/ją ważną rolę niefinansowego czynnika motywującego w dalszej perspektywie. Równocześnie wpływ misji/wartości na zachowania pracowników można uznać za czynnik uniwersalny, silnie integrujący wokół wspólnego celu, wartości.

Ostatnie pytanie dotyczyło misji/wartości jako podstawy systemu ocen i premiovania pracowników (rys. 7).





**Rys. 7.** Misja/wartości tworzą podstawę systemu premiowania pracowników

Źródło: opracowano na podstawie wyników badań.

W kolejnym pytaniu ocena wpływu misji/wartości na działania pracowników wymagała odniesienia do obowiązującego w firmie systemu ocen i premiowania pracowników. Wśród przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu 53% wskazało na powiązanie tych dwóch elementów (22% odpowiedzi „tak” i 31% odpowiedzi „raczej tak”). Nieprecyzyjny system powiązania misji/wartości z systemem oceny pracowników funkcjonuje w 25% badanych firm. Nie można wskazać wpływu misji na system ocen i premiowania pracowników w przypadku 21% firm (18% wskazań „raczej nie” i 3% „nie”). Tylko 1% przedsiębiorstw nie znalazło odpowiedzi na postawione pytanie.

Uwzględnienie misji/wartości w systemie ocen i premiowania pracowników można uznać za próbę budowania systemu motywacji poprzez inspirowanie misją/wartościami. Daje to pracownikom poczucie sensu podejmowanym przez nich działaniom, gdyż wiedzą, jakiemu nadrzędnemu, wspólnemu celowi, ujętemu w formę misji, powinny być podporządkowane ich działania. W ten sposób pracownicy stają się częścią organizacji, której istnieniu i kierunkowi rozwoju w odległym horyzoncie czasu nadano sens. Jest to również sposób na dodatkową zachętę do realizacji misji w ramach codziennych zawodowych czynności.

Takie rozwiązanie umożliwia „podwójne” komunikowanie pracownikom misji/wartości: znają misję, wiedzą, w jaki sposób ją realizować, i mają poczucie, że jest to działanie sensowne i opłacalne. Potraktowanie misji/wartości jako czynnika budującego system ocen i premiowania pracowników powinien spowodować, że w na-

turalny sposób misja będzie realizowana, pozwalając pracownikom odczuć uznanie, satysfakcję oraz motywację.

#### 4. Zakończenie

Być może największym wyzwaniem dla współczesnych firm nie jest „robienie” strategii, ale zarządzanie ludźmi w sposób umożliwiający realizację strategii. Sukces zależy nie tylko od opracowania dobrej strategii, lecz od jej szybkiej i skutecznej realizacji.

Ze względu na coraz bardziej skomplikowane relacje, w jakie wchodzi firmy ze swoim otoczeniem, biorąc pod uwagę siłę i złożoność zachodzących zmian, przedsiębiorstwa potrzebują uproszczenia reguł strategicznych, jakimi powinny się kierować. Taką funkcję mogą pełnić wizja i misja jako elementy i „nośniki” strategii.

Z odpowiedzi udzielonych w trakcie badań można się było dowiedzieć, jaki jest stosunek badanych firm do wizji i misji.

Najczęstsze błędy, jakie popełniły przedsiębiorstwa w obszarze wizji i misji, to:

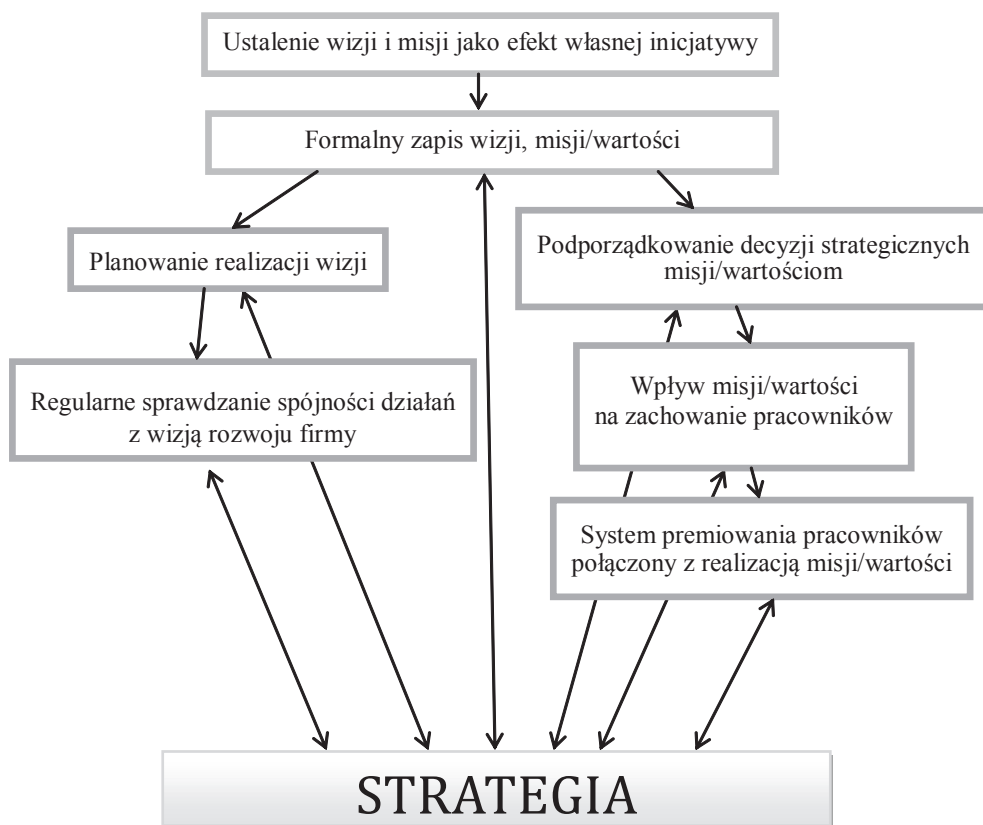
- Brak podporządkowania decyzji strategicznych misji/głównym wartościom – może powodować frustrację ze względu na brak stabilnego wyznacznika tego, co wolno, trzeba czy można robić.
- Brak spójności działań z wizją rozwoju – powoduje, że firma realizuje krótkookresową strategię chaotycznego działania, a nie długoterminowego, zaplanowanego rozwoju.
- Częściowa realizacja wizji i misji – która osłabia pozycję rynkową oraz zniechęca do dalszych prac, ponieważ wysiłek związany z opracowaniem wizji/misji okazuje się daremny i nie przynosi spodziewanych skutków.
- Tworzenie misji pod wpływem czynników zewnętrznych – umniejsza wiarygodność misji, która jest postrzegana jako „produkt” tworzony na zamówienie, nie zaś z chęci czy samoświadomości potrzeby posiadania misji.
- Brak sformułowania misji – powoduje, że kierownictwo, pracownicy oraz otoczenie przedsiębiorstwa nie znają wyjątkowych wartości, na których opiera się istnienie firmy. Nie ma też podstaw do odwoływania się do misji, jako „esencji” strategii.
- Brak wpływu misji na zachowania pracowników – świadczy o braku integracji pracowników z ustalonymi wartościami lub braku wiarygodności misji w oczach pracowników.

Można się zastanawiać, czy w obliczu wyników badań prezentowanych w literaturze na temat trudności w praktycznej realizacji wizji i misji, odpowiedzi udzielone przez firmy odzwierciedlały stan faktyczny.

Badane przedsiębiorstwa w sposób przemyślany angażują się w proces realizacji wizji i misji. W większości dokonały udanego połączenia misji i indywidualnych wartości pracowników. Przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu są raczej świadome i zainteresowane budowaniem własnej przyszłości opartej na syntetycz-

nych i trwałych zasadach i celach, jakie są zawarte w wizji i misji. To wskazówka, że przedsiębiorstwa z troską myślą o przyszłości firmy, a wizja i misja stanowią ważne elementy warunkujące sukces w odległym horyzoncie czasu.

Modelowe podejście do wizji i misji, realizowane przez znaczną liczbę badanych firm, wiąże się z podjęciem kolejnych działań związanych z trwałym połączeniem wizji i misji oraz działań o charakterze operacyjnym i strategicznym (rys. 8).



**Rys. 8.** Korelacja pomiędzy wizją, misją i strategią

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Można zaryzykować stwierdzenie, iż znaczna część badanych przedsiębiorstw ma świadomość, że emocjonalny wpływ wizji/misji na pracowników jest niewyczerpalny, a realizowany przez te firmy proces zarządzania strategicznego – określić mianem zarządzania przez misję.

## Literatura

- Abratt R., *A new approach to the corporate image management process*, "Journal of Marketing Management" 1989, vol. 5, no 1.
- Akpoymare O. B.E., Olayemi O.O., Okonji P.S., Okolie J.U., *Enhancing organization's performance through effective vision and mission*, "Chinese Business Review" 2011, vol. 10 (November).
- Campbell A., Yeung S., *Creating a sense of mission*, "Long Range Planning" 1990, vol 24, no 4.
- David F.R., *How companies define their mission*, "Long Range Planning" 1989, vol. 22.
- Lauthesser L., Kohli C., *Corporate identity: The role of mission statements*, "Business Horizons" 1997, vol. 40.
- Melewar T.C., Karaosmanoglu E., Peterson D., *Corporate identity: Concept, components and contribution*, "Journal of General Management" 2005, vol. 31.
- Morden T., *Leadership as vision*, "Management Decision" 1997, vol. 35, iss. 9.
- Want J.H., *Corporate mission. The intangible contributor to performance*, "Management Review" 1986, vol. 75, no 8.
- Yamauchi K., *Corporate communication: A powerful tool for stating corporate missions*, "Corporate Communications: An International Journal" 2001, vol. 6, no 3.

## STRATEGIC MANAGEMENT THROUGH VISION AND MISSION

**Summary:** The aim of the paper is to present the role played by vision and mission in companies involved in the study on "Strategic Management Practices ...". Assuming that the three elements (vision, mission and strategy) are inseparable, the functioning of vision and mission were analysed and assessed as part of strategic management process.

**Keywords:** strategic management, vision, mission.