

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, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

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

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

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

Summaries

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

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

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

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

Leon Jakubów

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZNACZENIE WIZJI I MISJI W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW*

Streszczenie: Wizja i misja mają bardzo duże znaczenie w tworzeniu i realizacji strategii. Z przeprowadzonych badań wynika, że proces formułowania wizji i misji w polskich przedsiębiorstwach należy ocenić pozytywnie. Znacznie gorzej wygląda wykorzystanie tych narzędzi w procesie tworzenia i realizacji strategii. Pozytywnie należy ocenić wzrost świadomości kierownictwa firm co do znaczenia wizji i misji w zarządzaniu strategicznym.

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, wizja, misja.

1. Wstęp

Celem artykułu jest wskazanie znaczenia wizji i misji w zarządzaniu strategicznym oraz udzielenie odpowiedzi na pytanie, w jakim zakresie polskie firmy różnej wielkości angażują się w tworzenie wizji i misji w ramach zarządzania strategicznego.

Według *Słownika języka polskiego* wizja to „obraz fragmentu rzeczywistości utworzony przez twórczą wyobraźnię”, a misja to „odpowiedzialne zadanie do spełnienia (...) posłannictwo”¹.

Wizje stanowią ważny składnik wyposażenia umysłowego człowieka. Są czynnikiem lokowania się człowieka lub grupy w otoczeniu rynkowym, technicznym, społecznym, „istotną funkcją wizji jest stymulowanie myślenia, działania i twórczości poszczególnych ludzi i grup. Wizja daje pogląd – mniejsza jak uzasadniony – na przyszłe stany rzeczy, które najczęściej przedstawia w sposób optymistyczny, odpowiadający nadziejom tych jednostek i grup. Wizje zazwyczaj stwarzają warunki sprzyjające działaniom ukierunkowanym na realizację ważnych celów w przyszłości. (...) od wizji oczekuje się »wielkości«, sugestywności, wartości estetycznej, zdolności do »porywania« umysłów i serc. Teoria przekonuje, wizja urzeka”².

* Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki jako projekt badawczy nr NN 115402240.

¹ *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa, 1979, s. 185, 727.

² J. Szczepański, *Wizje naszego życia*, WPWSzBiA, Warszawa 1995, s. 8, 10, 12.

„Wizja daje pewien obraz rzeczywistości kształtowany także przez interesy, aspiracje i wartości składające się na obraz odpowiadający celom dążeń jednostek i grup. (...) Wizje (...) odwołują się z zasady do umysłów, uczuć, nadziei i oczekiwań jednostek. (...) Trwałość wizji zależy od pamięci i od intensywności jej przeżywania”³.

Misja przedstawia pewne ważne dla ludzi wartości, które nadają ich działaniom celowość i sens. Akceptacja tych wartości buduje zaufanie między ludźmi i pozwala ludziom i grupom jednoczyć się we wspólnym działaniu.

Większość ludzi i organizacji koncentruje się na tym, co robi, a nie na tym, co można osiągnąć. Trafnie podsumował to pisarz i filozof A. Huxley, pisząc „jedynie barbarzyńcy »wiedzą, kim są«. Ludzie cywilizowani zdają sobie sprawę z tego, »kim mogą się stać«”⁴. W tym kontekście wizje i misje stają się jakby pomostem między teraźniejszością a przyszłością.

Od wielu lat wizja i misja odgrywają ważną rolę w zarządzaniu, szczególnie w zarządzaniu strategicznym. Coraz szybsze zmiany w otoczeniu powodują częste zmiany celów rynkowych, technicznych, produkcyjnych, finansowych. Firmy, podobnie jak ludzie, potrzebują czegoś stabilnego w dłuższym okresie. Funkcje te pełnią wizja i misja. Określa się je często metaforycznie jako „fundament strategii”, „kod genetyczny”, „drogowskaz”, „gwiazdę polarną”, „konstytucję organizacji”.

Wizja firmy to „koncepcja modelowa przyszłej organizacji, funkcjonowania i pożądanego rozwoju firmy, określona przez aspiracje i twórczą wyobraźnię właściciela firmy (także kierownictwa, członków organizacji)”⁵.

Misja to „przedmiot aspiracji, czyli trwałych dążeń wyznaczających zakres społecznej działalności przedsiębiorstwa. Innymi słowy, misja przedsiębiorstwa to organizacyjne samookreślenie się w kategoriach:

- Po co istnieje (działa)?
- Do czego dąży?
- Co ma osiągnąć?
- Czyje (podmiotowo) i jakie (przedmiotowo) potrzeby zaspokaja?
- Jakie jest jego społeczne przeznaczenie, posłannictwo?”⁶

Dobrze sformułowana misja⁷:

- ukierunkowuje,
- stabilizuje,
- uwiarygodnia,
- inspiruje,
- integruje.

³ Ibidem, s. 189, 190, 191.

⁴ A. Huxley, *Niewidomy w Ghazie*, PIW, Warszawa 1957, s. 137.

⁵ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 48.

⁶ B. Wawrzyniak, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989, s. 45.

⁷ P. Dwojacki, *Misja*, „Przegląd Organizacji” 1995, nr 10.

„Dobrze sformułowana i wyartykułowana wizja nadaje kierunek osobistym ambicjom i kreatywności, tworzy klimat sprzyjający radykalnym zmianom, umacnia wiarę w przyszłość i tym samym wyzwala energię pracowników”⁸. Formułowanie wizji wychodzi od aspiracji właścicieli, kierowników, pracowników natomiast misja koncentruje się na tworzeniu warunków do realizacji wizji.

Decentralizacja zarządzania, szybkość podejmowanych decyzji, potrzeba kreatywności i inicjatyw pracowniczych wymagają znajomości kluczowych celów przedsiębiorstwa, takich jak wizja i misja. Wizja i misja zwiększają motywację, dają pracownikom poczucie sensu i przekonanie, że ich praca służy pożytecznym celom, podnoszą aspiracje pracowników i gotowość do podejmowania ryzyka, stymulują odwagę, ułatwiają szybsze wykorzystywanie szans. W zdecentralizowanych strukturach zapewniają koordynację i spójność działań, nadając organizacji jednolity kierunek. Pracownicy kierujący się wizją i misją wiedzą, co jest ważne, co trzeba robić i chcą to robić.

Aby wizja i misja spełniała swoje funkcje, większość pracowników musi akceptować przyjęte cele i wartości oraz widzieć ich przestrzeganie przez kierownictwo firmy. Tworzenie wizji i misji, komunikowanie ich i przekonywanie do nich należy do ważnych zadań naczelnego kierownictwa.

Formułowanie wizji i misji jest powszechną praktyką w zarządzaniu w krajach rozwiniętych gospodarczo. 85% firm amerykańskich ogłasza swoje wizje i misje. Kierownictwa tych firm określają stopień zadowolenia z efektów formułowania wizji i misji na 3,99 (w skali od 1 do 5).

Z wywiadów przeprowadzonych przez A. Zelek w 2007 r. w polskich przedsiębiorstwach wynikało, że 65% z nich posługuje się deklaracją wizji (misji), 44% posługuje się i potrafi ją zacytować i 21% posługuje się, ale nie potrafi zacytować. Z pogłębionych badań wynikały dość sceptyczne opinie o roli misji i jej nikłym znaczeniu praktycznym⁹.

2. Wizja i misja w praktyce zarządzania strategicznego małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce

Z badań przeprowadzonych w 2011 r. w ramach Projektu „Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw”¹⁰ N N115 402240 wynika, że wizję posiada 83,3% przedsiębiorstw w Polsce: 82% – małych, 74% – średnich i 94% dużych (tab. 1). Zaangażowanie w formułowanie misji, jej realizację i kontrolę reali-

⁸ H.K. Rampersad, *Kompleksowa karta wyników*, Placet, Warszawa 2004, s. 91.

⁹ A. Zelek, *Istota strategii rozwojowych w praktyce polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 20, UE, Wrocław 2008, s. 475-476.

¹⁰ Badania miały charakter ankietowy. Prowadzone były w ramach badań naukowych Katedry Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Badaniami objęto 50 małych przedsiębiorstw, 50 średnich, 50 dużych.

zacji ocenione jest dość wysoko na poziomie ok. 4,0 (w skali od 1 do 5). Więcej firm posiada wizję – 4,3, mniej ma ją dokładnie sformułowaną – 4,1.

Tabela 1. Zakres posiadania wizji przez polskie firmy (w %)

Wyszczególnienie		Ogółem	Firmy według wielkości zatrudnienia		
			1-49	50-249	ponad 250
Wiem, gdzie chciałbym, żeby moja firma była za 5 i więcej lat	tak	83,3	82,0	74,0	94,0
	nie	16,7	18,0	26,0	6,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie Projektu „Ewolucja zarządzania...”.

Zgodnie z przewidywaniami najbardziej zaawansowane w tworzeniu wizji są duże firmy. Tym, co zaskakuje, jest bardzo wysoki poziom wykorzystania wizji przez małe firmy – wyższy niż w średnich (tab. 2).

Tabela 2. Wizja w polskich firmach

Lp.	Wyszczególnienie	Ogółem	Firmy według wielkości zatrudnienia		
			1-49	50-249	ponad 250
1	Wiem, gdzie chciałbym, żeby moja firma była za 5 i więcej lat	4,3	4,3	4,0	4,5
2	W naszej firmie mamy jasno określone i sformułowane wizje przyszłości	4,1	4,0	3,8	4,4
3	Planujemy kolejne etapy urzeczywistnienia wizji	4,2	4,1	4,1	4,3
4	Regularnie sprawdzamy, czy nasze działania są spójne z wizją naszej firmy	4,0	4,0	4,0	4,1

Źródło: jak w tab. 1.

Tabela 3. Misja w polskich firmach

Lp.	Wyszczególnienie	Ogółem	Firmy według wielkości zatrudnienia		
			1-49	50-249	ponad 250
1	W naszej firmie funkcjonuje niekoniecznie spisany zestaw wartości (misja), którymi się kierujemy	4,0	4,0	3,8	4,2
2	W naszej firmie mamy formalnie zapisaną misję	3,7	3,2	3,7	4,1
3	Określenie misji było efektem zewnętrznych wymogów, a nie własnej inicjatywy	3,3	3,8	2,9	3,2
4	Decyzje strategiczne w firmie podporządkowujemy misji	3,7	3,6	3,7	3,8
5	Misja (wartości) istotnie wpływa na zachowania pracowników	3,6	3,7	3,6	3,5

Źródło: jak w tab. 1.

Posiadanie misji, jej sformułowanie (zapis) ocenione jest przez kierowników firm na ok. 4 (posiadanie – 4,0, zapis – 3,7). Znacznie gorzej oceniane jest wykorzystanie misji w decyzjach strategicznych i jej wpływ na zachowania pracowników – 3,8, – 3,5 (tab. 3).

Decyzje strategiczne podporządkowuje misji 62,7% przedsiębiorstw: 60% – małych, 62% – średnich, 66% dużych (tab. 4). Nie jest to mocna strona polskich przedsiębiorstw. Ale pozytywnie należy ocenić tworzenie i wykorzystywanie misji w małych przedsiębiorstwach (nie odbiegają znacznie od poziomu średnich i dużych firm).

Tabela 4. Rola misji w decyzjach strategicznych (w %)

Wyszczególnienie		Ogółem	Firmy według wielkości zatrudnienia		
			1-49	50-249	ponad 250
Decyzje strategiczne w firmie podporządkowujemy misji	tak	62,7	60,0	62,0	66,0
	nie	14,7	16,0	16,0	12,0
	nie wiem	22,7	24,0	22,0	22,0

Źródło: jak w tab. 1.

Partycypacja pracowników w zarządzaniu strategicznym jest na średnim poziomie – 3,9. Trochę wyżej oceniane jest znaczenie misji w realizacji strategii – 4,1 (tab. 5):

- 60% kierowników angażuje pracowników w proces tworzenia strategii,
- 70% kierowników prowadzi rozmowy z pracownikami o przyszłości firmy.

Tabela 5. Misja a realizacja strategii

Lp.	Wyszczególnienie	Ogółem	Firmy według wielkości zatrudnienia		
			1-49	50-249	ponad 250
1	Przyszłość firmy jest istotnym elementem rozmów pomiędzy kierownictwem a personelem	3,9	3,8	3,9	3,9
2	Zgodność przekonań pracowników z wartościami firmy ułatwia realizację strategii	4,1	4,2	4,0	4,2

Źródło: jak w tab. 1.

Zdecydowana większość kierowników (78%) jest przekonana, że właściwie sformułowana i wdrożona misja ułatwia realizację strategii (tab. 6).

Tabela 6. Partycypacyjne tworzenie strategii i jej realizacja (w %)

Lp.	Wyszczególnienie	Ogółem	Firmy według wielkości zatrudnienia			
			1-49	50-249	ponad 250	
1	Angażujemy pracowników w procesie tworzenia strategii	tak	60,0	62,0	58,0	60,0
		nie	18,0	18,0	20,0	16,0
		nie wiem	22,0	20,0	22,0	24,0
2	Przyszłość firmy jest istotnym elementem rozmów pomiędzy kierownictwem i pracownikami	tak	70,0	74,0	68,0	68,0
		nie	11,3	20,0	10,0	10,0
		nie wiem	18,7	12,0	22,0	22,0
3	Zgodność przekonań pracowników z wartościami naszej firmy ułatwia realizację celów strategicznych	tak	78,0	84,0	68,0	82,0
		nie	6,0	6,0	8,0	4,0
		nie wiem	16,0	10,0	24,0	14,0

Źródło: jak w tab. 1.

3. Wnioski końcowe

Z przeprowadzonych badań ankietowych wynika, że proces formułowania i posiadania wizji i misji w polskich przedsiębiorstwach należy ocenić pozytywnie. Znacznie gorzej wygląda wykorzystanie tych narzędzi w zarządzaniu strategicznym. Niezależnie od tego pozytywnie należy ocenić wysoką świadomość kierownictwa firm co do roli wizji i misji w tworzeniu i realizacji strategii. W przyszłości powinno się to przełożyć na szersze wykorzystanie tych narzędzi w praktyce. Pozytywnie też należy ocenić wykorzystanie tych narzędzi w małych firmach, które tylko nieznacznie odbiegają od praktyki w dużych firmach. Zaskakują niskie oceny wykorzystanych wizji i misji w średnich przedsiębiorstwach, które są często niższe niż w małych.

Z badań wynika również konieczność zwiększenia intensywności szkoleń i publikacji z zakresu zarządzania strategicznego docierających do zarządzających przedsiębiorstwami.

Literatura

- Dwojacki P., *Misja*, „Przegląd Organizacji” 1995, nr 10.
 Huxley A., *Niewidomy w Ghazie*, PIW, Warszawa 1957.
 Rampersad H.K., *Kompleksowa karta wyników*, Placet, Warszawa 2004.
Słownik języka polskiego, PWN, Warszawa 1979.
 Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000.
 Szczepański J., *Wizje naszego życia*, WPWSzBiA, Warszawa 1995.
 Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989.

Zelek A., *Istota strategii rozwojowych w praktyce polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 20, UE, Wrocław 2008.

IMPORTANCE OF VISIONS AND MISSIONS IN STRATEGIC MANAGEMENT OF POLISH COMPANIES

Summary: Vision and mission are very important in the development and implementation of strategies. The study shows that the process of formulating a vision and mission of Polish companies should be evaluated positively. Using these tools in the strategic management process looks much worse. The increased awareness of companies top management of the importance of vision and mission should be evaluated positively.

Keywords: strategic management, vision, mission.