

Deklaracja misji małych i średnich przedsiębiorstw jako podstawa orientacji marketingowej (wyniki badań ankietowych)

Misja jest strategicznym narzędziem ogólniskowania działalności przedsiębiorstwa. Podstawowym jej zadaniem jest prezentacja wizerunku przedsiębiorstwa w długim okresie. Innymi słowy jest to określenie: czym przedsiębiorstwo chce być i dokąd zmierza?¹ Wyraża ona powód lub przyczynę dla której firma istnieje². Misja jest podstawą całego procesu zarządzania przedsiębiorstwem. O jej znaczeniu dla zarządzania organizacjami świadczyć może fakt, iż we wszystkich niemal opracowaniach dotyczących całości procesu zarządzania przedsiębiorstwem deklaracja misji jest punktem wyjściowym rozważań autorów³.

Opierając się na zrozumieniu otoczenia, menedżerowie muszą najpierw ustalić, co powinno być ogólnym posłannictwem firmy. Według Griffina⁴ takim podstawowym celem organizacji jest właśnie misja, której czynnikami składowymi są: docelowi klienci i rynki, główne produkty, obszar geograficzny, główne technologie, troska o przetrwanie, wzrost i zyskowność, filozofia firmy, własna koncepcja firmy, pożądany wizerunek publiczny.

Podobnie Certo i Peter⁵ wymieniają następujące informacje, jakie powinny zawierać się w deklaracji misji:

- **produkt lub usługa przedsiębiorstwa** - ta informacja identyfikuje dobra i/lub usługi, które organizacja oferuje swoim klientom;
- **rynek** - ta informacja opisuje klientów organizacji; kim są oraz gdzie są obecnie ulokowani (jaki segment rynku zajmują)?
- **technologia** - ta informacja zawiera opis narzędzi, maszyn, materiałów, technik i procesów stosowanych w firmie do wytwarzania dóbr i świadczenia usług;
- **cele organizacji** - wiele firm wyraża w tym punkcie wolę przetrwania poprzez kontynuowanie rozwoju i poprawę rentowności;
- **filozofia przedsiębiorstwa** - wyraża ona zaufanie i wartości, jakie powinni pielegnować wszyscy członkowie organizacji w prowadzeniu biznesu;
- **własna koncepcja przedsiębiorstwa** - to własny obraz lub wrażenie firmy, ujmujące silne i słabe strony firmy oraz jej zdolność konkurencyjną;
- **publiczny wizerunek** - nie jest to wizerunek, jaki zarząd chciałby widzieć, ale wizerunek rzeczywiście postrzegany przez publiczność.

Według Pearcea i Robinsona⁶ misja przedsiębiorstwa jest definiowana jako fundamentalny cel, który wyróżnia daną firmę spośród innych – w zakresie typu działania oraz identyfikuje zasięg i możliwości operacyjne w obszarze produktu i warunków

rynkowych. Zawiera ona filozofię biznesu, co do decyzji strategicznych, implikuje wizerunek firmy, odzwierciedla samokoncepcję przedsiębiorstwa, wskazuje podstawowe produkty i obszary działania dla zaspokojenia specyficznych potrzeb klientów. Pokazuje, w jaki sposób wartości i priorytety firmy znajdują swe odbicie w obsłudze rynku oraz oferowanych produktach i technologiach.

King i Cleland⁷ podają następujące cele misji przedsiębiorstwa:

1. Wykazanie celów powołania przedsiębiorstwa.
2. Dostarczanie podstaw do motywowania i wykorzystania zasobów organizacji.
3. Wpływanie na alokację zasobów organizacji.
4. Ustanawianie podstawy kultury organizacji.
5. Zachowywanie wartości osób utożsamiających się z organizacją lub rozwijanie systemu wartości osób mających identyfikować się z organizacją w przyszłości.
6. Wspomaganie przekształcania i zaangażowania celów indywidualnych w odpowiedzialność za cele organizacji.
7. Wymienianie celów organizacji i przekształcanie ich w dokonania, w taki sposób, aby koszt, czas i wykonanie mogły być oszacowane i kontrolowane.

Abell⁸ określa misję przedsiębiorstwa jako kompozycję trzech czynników:

1. Potrzeby klientów - **co** ich satysfakcjonuje.
2. Grupy klientów - **kogo** to satysfakcjonuje.
3. Użyte technologie i wykonanie - **jak** potrzeby klientów są satysfakcjonowane.

Misja organizacji jest według Thomsona i Stricklanda⁹ menedżerską wizją tego, co przedsiębiorstwo próbuje robić i co zamierza robić w przyszłości. Zawiera się ona w stwierdzeniu tego, „**kim jesteśmy, co robimy i dokąd zmierzamy**”. Przy formułowaniu misji uwzględniają oni następujące zasady:

1. Zrozumienie, czym naprawdę jest biznes organizacji.
2. Kiedy należy zmienić misję i wybrać nowe cele dla organizacji?
3. Sformułowanie misji w taki sposób, by była ona jasna, ekscytująca i inspirująca.

Misja kierowana jest w równej mierze do szeroko rozumianej publiczności jak i pracowników firmy. Sformułowanie misji oraz jej propagowanie i przestrzeganie we wszystkich działaniach podejmowanych przez przedsiębiorstwo, zarówno na szczeblu strategicznym jak i operacyjnym, jest niezbędnym warunkiem utrzymania tożsamości przedsiębiorstwa, tak istotnej z punktu widzenia kształtowania orientacji marketingowej.

W przypadku braku informacji o misji przedsiębiorstwa personel sam interpretuje pewne działania zarządu i wyciąga wnioski na temat kierunku rozwoju czy przyjętych wartości. Subiektywne, a więc bardzo różnorodne, określenie misji przez pracowników firmy staje się często zarzewiem konfliktów, tak wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i na styku przedsiębiorstwo - klient. Podobne skutki wywołuje sformułowanie i podanie misji w sposób zbyt skomplikowany, gdy staje się ona jedynie samą sztuką dla sztuki.

W przeprowadzonych przez Katedrę Marketingu Usług Politechniki Częstochowskiej badaniach ankietowych - dotyczących kształtowania w przededniu integracji z gospodarką Unii Europejskiej podstaw orientacji marketingowej małych i

średnich przedsiębiorstw - spośród 392 zweryfikowanych kwestionariuszy jedynie w 34 przypadkach (8,7%) nie uzyskano odpowiedzi co do misji przedsiębiorstwa, i co wskazywałoby na zrozumienie przez menedżerów konieczności posługiwania się tym instrumentem zarządzania.

Powyższy wynik należy jednak poddać pewnej krytyce, albowiem zaledwie około 10% przedsiębiorstw dysponuje zapisem formuły misji w dokumentach firmy. Nawet jeśli przyjmijemy za Paynem¹⁰, że w niektórych firmach misja nie musi być wyrażona na piśmie, to należy mieć spore wątpliwości, czy jest ona silnie osadzona w kulturze organizacji. Obserwacje prowadzone w trakcie wykonywania badań prowadzą do wniosku, iż wiele sformułowań misji było tworzoną *ad hoc*. Znaczna większość respondentów nie знаła znaczenia terminu „misja przedsiębiorstwa”. Jednak rzecz nie dotyczy znajomości terminologii. Po wyjaśnieniu znaczenia tego terminu przez ankietera, zaczynało dopiero zastanawiać się, co należy wpisać w odpowiednią rubrykę kwestionariusza. W takich wypadkach trudno ocenić, czy firma rzeczywiście ma określoną misję własnego istnienia na rynku.

Dla kształtowania orientacji marketingowej przedsiębiorstwa decydujące znaczenie posiada jednak nie sam fakt posiadania deklaracji misji, co jej znajomość i realizowanie przez personel firmy. Wyniki badań wskazują na istotne braki w działaniach zarządów małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie znajomości deklaracji misji przez personel firmy.

Wprawdzie w 43 procentach przedsiębiorstw deklarujących dysponowanie sformułowaną misją wskazano na jej znajomość przez cały personel, to jednak obserwacje poczynione w trakcie badań każą podchodzić do tego wyniku bardzo sceptycznie. Można założyć, iż zarządy tych firm w mniej lub bardziej formalny sposób przekazały deklarację misji wszystkim pracownikom przedsiębiorstwa, ale jej praktyczna znajomość i wpływ na postępowanie pracowników jest często znikoma. Potwierdzeniem tego faktu są wypowiedzi kierowników, że większość pracowników nie identyfikuje się z celami przedsiębiorstwa.

W 5 procentach przypadków uzyskano interesujące odpowiedzi. Otóż kierownicy firm twierdzą, iż pracownicy, co prawda nie zostali oficjalnie zapoznani z misją przedsiębiorstwa, ale „domyślają się istoty rzeczy”. W 39 procentach przypadków kierownicy firm uznają za zasadne zapoznanie z misją przedsiębiorstwa jedynie wybranych pracowników.

Natomiast w 13 procentach przypadków kierownicy nie zaznajamiają pracowników z misją przedsiębiorstwa twierdząc, iż „nie ma potrzeby, by misja była znana pracownikom”. Niektórzy uważają, że pracownicy nie potrafią zrozumieć sensu misji. Zdarzają się również przypadki utajnienia deklaracji misji, co oczywiście wskazuje na całkowite niezrozumienie celu jej sformułowania.

Sama znajomość misji przez personel przedsiębiorstwa jest jedną stroną zagadnienia, natomiast równie istotna jest przekazywana treść deklaracji misji. Efektywnie sformułowana misja jest czynnikiem inspirującym - pokazuje ona najlepszą

drogę postępowania¹¹. Stanowi wzmocnienie przekazów, jakie kierują menedżerowie do swych podwładnych. Jest ona swego rodzaju aureolą nadającą słowom przełożonych szczególnego znaczenia i przekształcającą je w wyzwania¹². Prosta, jasna, inspirująca i często powtarzana formuła misji jest w stanie przekształcić wytyczony kurs w rzeczywisty kierunek podążania przedsiębiorstwa.

Payne twierdzi, że za wszelką cenę nie można dopuścić do tego, aby misja koncentrowała się na wyrobie czy usłudze, powinna ona akcentować potrzeby klientów, a nie zalety produktu¹³.

Tymczasem wyniki badań wykazują, iż 39 procent firm, które podały deklarację misji skupia się w jej formułowaniu na produkcie. W przedsiębiorstwach tych deklaracja misji utożsamiana jest z podaniem zakresu działalności przedsiębiorstwa. Często też podkreślane są, w tak pojmowanych deklaracjach, zalety oferowanego asortymentu (jakość, szerokość, niskie ceny itp.). Roman Niestrój¹⁴ tego rodzaju określenia, przyjmując za punkt wyjścia koncepcję zarządzania zorientowanego na rynek, uważa za niewystarczające. W istocie rzeczy bezpośrednim źródłem przychodów przedsiębiorstwa nie są realizowane w nim procesy wytwórcze lub usługowe, lecz nabywcy płacący za przekazane im produkty. Przede wszystkim ważne jest wskazanie - czyje i jakie potrzeby firma zaspokaja oraz co stanowi w ofercie przedsiębiorstwa istotną dla nabywcy wartość składającą go do skorzystania z niej. Misja sformułowana w kategoriach tak zwanych rodzajów działalności oraz produktów, może pełnić jedynie pewną funkcję informacyjną. Natomiast tak z punktu widzenia klientów, jak i pracowników firmy nie spełnia ona zadania mobilizującego do wyboru oferty przedsiębiorstwa oraz wykonywania pracy w szczególnie sposób.

Innym typem deklaracji misji podawanej przez badane przedsiębiorstwa (27%) jest określenie wewnętrznych celów firmy. Tak sformułowane misje koncentrują się na wypracowaniu zysku i rozwoju podmiotu gospodarczego. Tymczasem, jak twierdzi P. Drucker¹⁵, taka misja jest z gruntu fałszywa. Nie oznacza to, że zysk i rentowność są nieważne. Oznacza natomiast, że rentowność nie jest celem istnienia przedsiębiorstwa ani działalności w biznesie, lecz ich czynnikiem ograniczającym. Zysk nie stanowi wyjaśnienia, przyczyny czy racji bytu działań i decyzji biznesu, lecz sprawdzian jego wartości. Cel leży poza obrębem samego biznesu. Leży on w potrzebach społeczeństwa. Jeszcze ostrzej na temat formułowania misji (zwanej deklaracją programową) przez liczne przedsiębiorstwa wypowiedział się Ackoff¹⁶, który twierdzi, że często myli się konieczność z celem. Sformułowanie „by osiągnąć dostateczny zysk”, to tak, jakby ktoś mówił, że jego powołaniem jest oddychanie. Deklaracja programowa danej firmy powinna uwypuklać to, co różni ją od innych firm. Powinna ustalać, na czym polega indywidualność, jeśli nie wyjątkowość przedsiębiorstwa. Wskazywanie na polepszenie rentowności przedsiębiorstwa, czy też zwiększenie zasięgu terytorialnego może być w pewien sposób mobilizujące dla pracowników firmy, lecz metody dochodzenia celu mogą być interpretowane w różny sposób i niejednokrotnie zaprzeczać orientacji marketingowej.

Zaledwie co trzecie przedsiębiorstwo (32%) w swej formule misji zwraca uwagę na potrzeby klientów. Choć uwzględnienie specyficznych potrzeb klientów wyróżnia te przedsiębiorstwa w pozytywny sposób, to nie znaczy jeszcze, iż przedstawione przez nie deklaracje misji należy uznać za w pełni satysfakcjonujące. Misja powinna dotyczyć wszystkich zaangażowanych i zainteresowanych w działalności firmy. Zaliczają się do nich klienci, dostawcy, związany z firmą odłam społeczeństwa, akcjonariusze i pracownicy. Wreszcie - co najważniejsze - misja powinna być pasjonująca i inspirująca¹⁷. Spośród przedstawionych sformułowań misji przedsiębiorstw nie można znaleźć przykładu na formułę modelową, opracowaną zgodnie z regułami sztuki podawanymi przez literaturę przedmiotu. Fakt ten może świadczyć o słabym przygotowaniu teoretycznym osób pełniących funkcje kierowników małych i średnich przedsiębiorstw. Jeśli jednak nawet przyjmijemy przewagę znaczenia doświadczenia nad znajomością teorii dla praktyki zarządzania i przyznamy kierownikom przedsiębiorstw pełne prawo do samodzielnego formułowania deklaracji misji swych firm, to musimy jednak zachować warunek inspirującego oddziaływania misji zarówno na klientów jak i pracowników jednostek gospodarczych. Z tego punktu widzenia wszystkie przedstawione deklaracje misji są zbyt ogólnikowe i nie wskazują na specyficzne walory przedsiębiorstwa oraz sposoby realizacji działań skierowanych na zaspokajanie indywidualnych potrzeb klientów.

Przypisy:

1. J. Klisiński: *Marketing*, Częstochowskie Wydawnictwo Naukowe przy WSZ, Częstochowa 1998, s.83.
2. S.C. Certo, J.P. Peter: *Strategic Management. Concepts and Applications*, Random House Business Divisjon, New York 1988, s.58.
3. Na przykład: Ch.W.L Hill., G.R. Jones: *Strategic Management. An Integrated Approach*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Boston 1989. T.L. Whellen, J.D. Hunger: *Strategic Management and Business Policy (III w.)*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading 1989, s.4. R.Niestrój : *Zarządzanie marketingiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1998, s.25.
4. R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 199-204.
5. S.C. Certo, J.P. Peter: *Strategic Management. Concepts and Applications*, Random House Business Divisjon, New York 1988, s.59-60.
6. J.A. Pearce, R.B. Robinson: *Strategic Management*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Boston 1991, s. 54.
7. W.R. King, D.I. Cleland: *Strategic Planning and Policy*, Van Nostrand Reinhold, New York 1978, s.124.
8. D.F. Abell: *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York 1980, s. 169.

9. A.A. Thompson, A.J. Strickland: *Strategic Management. Concepts and Cases (V w.)*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Boston 1990, s. 23-24.
10. A. Payne: *Marketing Usług*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s.65.
11. Tom Peters: *Thriving on Chaos*, Harper & Row, New York 1988, s. 486.
12. A.A. Thompson, A.J. Strickland: *Strategic Management. Concepts and Cases (V w.)*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Boston 1990, s. 29.
13. A. Payne: op. cit., s.72.
14. Roman Niestrój: *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s.26.
15. P.F. Drucker: *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Warszawa 1994, s.49-52.
16. R.L. Ackoff: *Zarządzanie w małych dawkach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s.34-36.
17. R.L. Ackoff: op. cit.