

Dr J. Beliczyński

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Zarządzanie strategiczne - wykład

Misja i wizja firmy

Misja przedsiębiorstwa

(łac. *mittere* - posyłać, popychać, *missio* - posłannictwo, przekazywanie orędzia)

- przesłanie kierowane na zewnątrz i do wewnątrz przedsiębiorstwa
- powód istnienia przedsiębiorstwa i cechy odróżniające je od innych przedsiębiorstwa
- pewne zadanie do wykonania, rodzaj zobowiązania lub cel, który popycha do działania - motyw lub bodziec skłaniający do podążania w określonym kierunku (drogowskaz w procesie podejmowania decyzji strategicznych (*droga a nie cel*))
- credo, wspólne wyznanie wiary firmy (wartości to korporacyjny odpowiednik dekalogu)

Dobrze sformułowana misja przyczynia się do:

- **określenia pola działania przedsiębiorstwa**
- **form zaspokajania potrzeb klientów i stosowanych metod działania**
- **ukierunkowywania działań na jej spełnienie**
- **określenia tożsamości przedsiębiorstwa i jego wizerunku,**
- **zespoleń działań dla realizacji strategii**
- **łatwego formułowania celów przedsiębiorstwa**

Misja może być formułowana w kategoriach:

- **wizjonerskich (Kamis - *Życie ze smakiem*)**
- **produktu (IBM - *Usługa jest naszym produktem*)**
- **produktu i potrzeb klienta (Holiday In - *Zaspokajać potrzeby podróżnych w dziedzinie noclegu i jedzenia*)**
- **przewagi konkurencyjnej (Microsoft - *Wiodąca rola w oprogramowaniu komputerowym*)**

Misję tworzą dwa elementy:

1. Definicja obszaru działalności (domeny) - to określenie, czym firma się zajmuje, na jakich rynkach działa

2. Wartości - stanowią przekonania i zasady moralne, opisują pożądane zachowania

Jack Welch Liderzy muszą kierować się wartościami, a nie tylko dbałością o wyniki finansowe

Wizja (łac. *vide* - widzieć)

- wyobrażenie stanu rzeczy, który chce się osiągnąć
- pożądany przyszły stan, co którego firma dąży (nadrzędny, docelowy stan rzeczy)
- wielkie, ambitne i zuchwałe cele, marzenie
- * musi być ambitna i mobilizująca, porywająca, z pozoru nierealna, powinna wyzwalać iskrę podniecenia

J. F. Kennedy (1961) Amerykanin wyląduje na Księżycu przed końcem dekady

Wal-Mart Jeśli będziemy ciężko pracować i zaspakajać potrzeby klientów, to nic nas nie powstrzyma

Jack Welch (General Electric) *Być najbardziej konkurencyjną firmą na świecie*

Musisz mieć wizję firmy, ponieważ Twoim zadaniem jest przekonanie swoich ludzi o słuszności spraw, jaką jest Wasz biznes

SONY *Stworzymy wyroby obecne na wszystkich rynkach świata (....) za 50 lat nasz znak firmowy będzie należał do najbardziej znanych na świecie jako synonim odkrywczości i jakości równej wiodącym światowym koncernom*

Bestfoods *Być najlepszym międzynarodowym przedsiębiorstwem w branży spożywczej na świecie*



Bestfoods

Filary wizji

a) domena działania - podstawowe asortymenty pod marka Knorr (zupy, sosy, buliony, przyprawy), majonezy Hellmann's

b) podstawowe wartości - rozwój, troska o przestrzeganie najwyższych standardów moralnych i etycznych, interes każdego klienta, dzielenie się (przekazywanie wiedzy i doświadczeń), współpraca z klientami i dostawcami, odwaga w podejmowaniu decyzji, przywództwie, zdobywaniu rynku

c) podstawowe siły (atuty): kultura globalnej firmy, umiejętność transferu doświadczeń, technologii, produktu

Aspekty dobrej strategii:

- * dobry pomysł, geniusz i wola wizjonera**
- * przekonanie organizacji**
- * odpowiedni ludzie**
- * wypracowane odpowiednie procedury**
- * właściwa „mieszanka” ataku i obrony**
- * własne reguły gry i unikalna droga do sukcesu**

„Żeby osiągnąć sukces, musisz być albo farciarzem, albo szaleńcem, albo geniuszem..., albo musisz umieć się znaleźć w gwałtownie zmieniającym się świecie” -

Edward de Bono



I. „Strategia jest na tyle dobra, na ile dobra jest wizja” -

Burt Nanus

Wizja bez działania to mrzonka, działanie bez wizji to koszmar

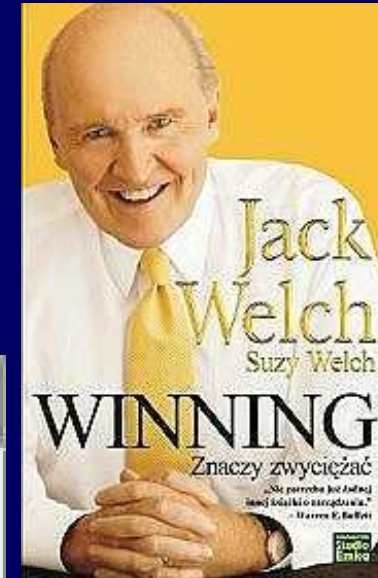
Wizję trzeba mieć

**Wizjonerzy (stosowali planowanie przesadnie ambitne, a nawet
zuchwałe):**

Bill Gates (Microsoft),



Jack Welch (General Electric),



Akio Morita (Sony)



Stanisław Tyczyński (RMF FM)



Monitoruj, koryguj, reaguj

„Czas zaoszczędzony na niepodejmowaniu zmian i ryzyka, to czas przeznaczony na utrwalanie i doskonalenie starych praktyk” - Donald Witham, agent FBI

Bądź przygotowany na kryzys strategii

***„Ludzie nigdy nie planują porażek. Ludzie ich doznają, bo nie planują” - William J. Siegel, prezes Biedermaier
Manufactury Co.***

Powołaj do życia zespół odpowiedzialny za identyfikację problemów i działania naprawcze

IKEA Budowanie lepszego codziennego życia dla wielu ludzi. Czynimy to możliwe, oferując szeroką gamę funkcjonalnych produktów dla wyposażenia domów, odznaczających się dobrym wzornictwem i po cenach tak niskich, aby jak najwięcej ludzi było na nie stać.



Ingvar Kamprad (1926-2018) - założyciel koncernu IKEA

- jako chłopak pierwsze pieniądze zaczął zarabiać, sprzedając zapalki, później nasiona, pióra, ołówki, bożonarodzeniowe drzewka
- 1947 założył własną firmę IKEA (sprzedaż wysyłkowa mebli)
- 1948 katalogi IKE-i
- wynalazł składane meble do samodzielnego montażu
- 1958 wartość firmy ponad milion koron
- 1970 pierwszy sklep poza Skandynawią

- **nie ukończył uniwersytetów, szkół biznesu**
- **żyje bardzo skromnie (dowartościuje się tym, że rozbudowuje firmę, tworzy miejsca pracy i idee)**
- **oszczędzanie jest filozofią życiową**
- **mieszka w Szwajcarii (obowiązkiem każdej firmy jest zmniejszanie płaconych podatków)**
- **obecnie obroty 20 mld euro**



Upadek Enronu

- rozdźwięk między misją a wartościami



Misja: najtańszy przesył energii

Przekształcenie Enron w spółkę handlującą wszystkim, czym się dało. Dział handlowy stał się najważniejszy („pistolety” z MBA

Wartości ???

Arthur Andersen - firma audytorska

**lata 80. - rozszerzenie działalności o usługi konsultingowe
(„kowboje” z MBA)**

nowi pracownicy, którzy wcześniej wyznawali inne wartości