

CAPITOLUL 3 MISIUNEA ȘI VIZIUNEA ÎNTREPRINDERII

3.1 Delimitări conceptuale privind misiunea și viziunea organizației

Misiunea sintetizează legea existențială a unei organizații și explicitează viziunea acesteia. Ea determină evoluția organizației în sensul transformării viziunii în realitate. Deci, exprimarea viziunii fondatorilor și a managerilor de vârf în legătură cu ceea ce trebuie să facă firma pe termen lung reprezintă, în sensul cel mai larg, misiunea firmei.

Viziunea unei organizații reprezintă o stare ideală proiectată în viitor și care configurează o posibilă și deziderabilă dezvoltare a organizației respective. Ea presupune o gândire dinamică și capabilă care să evalueze pe termen lung șansele de dezvoltare ale organizației.

De cele mai multe ori, viziunea unei organizații redă, în linii mari, modul în care fondatorii și-au imaginat evoluția și dezvoltarea afacerii, locul ei pe piață etc. Deși de multe ori între viziunea creatorilor unei întreprinderi și evoluția ulterioară a acesteia există numeroase abateri, definirea viziunii unei afaceri reprezintă o condiție intrinsecă a dezvoltării oricărei organizații.

În condițiile unui mediu caracterizat printr-o concurență crescută și schimbări numeroase, în lipsa unei viziuni bine definite, evoluția viitoare a organizației este nesigură. Putem spune că, succesul sau chiar perpetuarea unei organizații care operează într-un mediu dinamic este rezultatul formulării și a punerii în practică a viziunii fondatorilor.

Formularea viziunii întreprinderii trebuie să se bazeze pe o serie de elemente care să îi asigure succesul și credibilitatea. Astfel, starea ideală care se proiectează în viitor trebuie să fie înrădăcinată în prezentul organizației, iar fondatorii trebuie să conștientizeze dificultățile și pericolele la care este supusă organizația. Totodată, viziunea creată trebuie să genereze o atitudine de încredere în viitor și în posibilitățile organizației de a se dezvolta în sensul transformării viziunii propuse în fapte, stimulând participarea eficientă și creativă a întregii echipe manageriale. O viziune bună oferă posibilitatea tuturor membrilor organizației să își identifice

interesele și deci să-și construiască motivația necesară pentru transpunerea ei în aplicare, fiind împărtășită și acceptată de toți membrii organizației.

În formularea viziunii unei organizații au fost identificate două concepții fundamentale, și anume viziunea tradițională și cea convertită.

În concepția tradițională²² scopul central al oricărei afaceri îl constituie maximizarea bogăției proprietarilor. Responsabilitatea primară a managementului superior o reprezintă promovarea intereselor proprietarilor, iar organizația este considerată efecă dacă reușește să maximizeze câștigurile acționarilor. Specific organizației tradiționale este generarea în situații de criză a unor comportamente oportuniste care marchează relațiile firmei cu alte organizații.

În consecință, ținerea sub control a comportamentelor egoiste și oportuniste reprezintă o funcție de o importanță crucială pentru organizație. Aceasta se reflectă în primordialitatea structurilor ierarhice, delimitările stricte ale zonelor de competență și responsabilitate, promovarea diviziunii muncii, separarea experienței și responsabilităților funcționale și ierarhice.

Viziunea convertită sau transformată, spre deosebire de precedentă, tratează organizația ca fiind subordonată și direct responsabilă „stakeholderi”-lor. „Stakeholders” este un concept care nu are un corespondent în vocabularul limbii române. În esență, stakeholderii desemnează categorii de persoane și/sau organizații interesate direct de activitatea și acțiunile firmei, de veniturile realizate de aceasta și de modul de repartizare a lor. Cei mai importanți stakeholderi sunt: managerii, salariații, acționarii, furnizorii, clienții, băncile cu care firma are relații, administrația teritorială implicată, statul etc. Întrucât scopul firmei este de a satisface, la un nivel rezonabil, interesele majore ale stakeholderilor, ceea ce implică luarea în considerare a varietății intereselor și necesităților acestora, în această abordare, o organizație efecă este aceea care reușește îndeplinirea acestui deziderat.

Misiunea unei organizații reprezintă rațiunea de a fi și de a crea valoare pentru societate, determinând evoluția organizației în sensul transformării viziunii în realitate. În timp ce viziunea exprimă o stare ideală,

²² Th. Khochan, M. Useen – Transforming Organisation, Oxford University Press, Oxford, New York, 1992, pag. 4-7, pag. 378.

posibilă, misiunea exprimă o evoluție programabilă, bazată pe fapte și date concrete despre această stare, puternic ancorată în realitatea economică, politică și socială a firmei.

R. Lynch²³ apreciază că „misiunea sintetizează în linii mari direcțiile pe care organizația ar trebui să le urmeze în viitor, menționând pe scurt valorile și raționamentele care stau la baza acestora”. Putem spune că, misiunea unei organizații ne oferă o imagine de ansamblu asupra ceea ce este organizația respectivă și ce vrea ea să facă pentru societate. Totodată, misiunea permite să se înțeleagă care este motivul existenței întreprinderii permițând identificarea principalelor produse și servicii, a tehnologiilor utilizate, a grupurilor țintă de clienți și necesitățile acestora, a gamei de servicii și produse pe care întreprinderea le oferă sau intenționează să le producă, etc.

Derivată din viziunea întreprinderii, misiunea firmei este, în fapt, un produs al interacțiunii intereselor stakeholderilor interni și externi firmei, așa cum rezultă din figura nr.3.1.

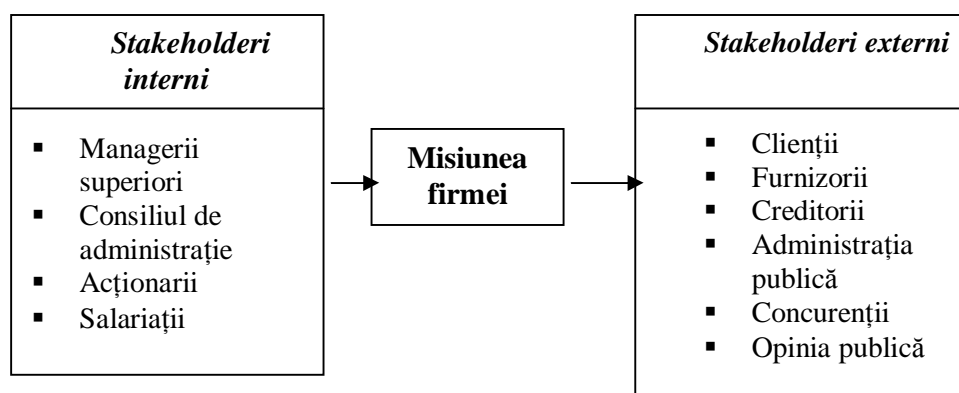


Figura nr. 3.1 Interacțiunea dintre stakeholder-ii interni și externi în procesul elaborării misiunii firmei

Așa cum rezultă din figura de mai sus, misiunea trebuie să asigure armonizarea intereselor divergente uneori ale tuturor stakeholder-ilor și să determine implicarea lor efectivă și eficientă în activitatea firmei. Ignorarea unei categorii de stakeholderi poate atrage consecințe nefavorabile asupra

²³ R. Lynch - Strategia corporativă, Ed. Arc, Chișinău, 2002, pag.487;

organizației prin pierderea unor angajați valoroși, retragerea capitalului sau sprijinului unor acționari, etc, toate acestea determinând o prejudiciere a imaginii și a situației economice a firmei.

3.2 Formularea misiunii organizației

Formularea cu claritate și realism a misiunii organizației constituie modalitatea cea mai sigură de a obține sprijinul și implicarea în acțiunile firmei a diferitelor categorii de stakeholderi ai firmei. Astfel, studii efectuate în Statele Unite ale Americii în rândul celor mai performante firme din diverse domenii de activitate demonstrează faptul că rezultatele deosebite obținute de acestea se datorează în mare parte unei misiuni clare și realiste care determină cooperarea tuturor grupurilor de interese.

Aceleași studii arată că o formulare corectă a misiunii organizației și o mediatizare corespunzătoare a acesteia în rândul tuturor angajaților contribuie la consolidarea mediului intern al întreprinderii prin întărirea climatului organizațional, stabilirea unei modalități unice de alocare a resurselor, identificarea de către fiecare salariat a direcției de evoluție a întreprinderii, defalcarea rezultatelor întregii organizații pe unități strategice de afaceri, divizii, departamente, compartimente și chiar posturi.

Totodată, formularea misiunii reprezintă punctul de pornire al demersului strategic permițând stabilirea obiectivelor și a strategiei globale a organizației și defalcarea lor pentru fiecare afacere, funcțiune, departament în parte, așa cum rezultă din figura nr. 3.2.

Definirea misiunii unei organizații este un proces complex, de lungă durată, care are ca punct de pornire viziunea strategică a fondatorilor ajustată în funcție de condițiile mediului extern și intern al întreprinderii, interesele stakeholderi-lor, cultura organizațională a firmei, profilul psihologic și stilul de conducere adoptat de echipa managerială, etica în afaceri a companiei.