

**PODNIKOVÁ VÍZIA, POSLANIA A PODNIKOVÉ HODNOTY, AKO KLÚČOVÉ  
KOMPONENTY STRATEGICKÉHO PLÁNOVANIA****COMPANY VISION, MISSION AND VALUES AS A KEY COMPONENTS OF  
STRATEGIC PLANNING****Milan Džupina****Abstract**

The first of several steps, which form the process of strategic management, is the definition of corporate mission, vision of the company, as well as key business objectives. In terms of the hierarchy of company objectives, the vision and mission are at the top of the objective pyramid. The quality of mission and vision formulated in the company influence the quality of corporate strategy. The aim of this study was to determine whether and how firms formulate corporate mission and vision, as well as to find the relationship between those strategic documents and other variables in the sample of companies.

**Key words**

Vision. Mission. Corporate values. Strategic planning. SPSS.

**Abstrakt**

Prvým z viacerých krokov, ktoré spolu tvoria proces strategického riadenia, je definovanie podnikovej misie, vízie podniku a hlavných podnikových cieľov. Z hľadiska hierarchie cieľov sa tak vízia, ako aj poslanie nachádzajú na vrchole pyramídy. Od kvality formulovaného poslania a vízie podniku sa následne odvíja úroveň formulovanej podnikovej stratégie. Cieľom príspevku bolo zistiť, či podnikateľské subjekty pôsobiace na slovenskom trhu formulujú podnikové poslanie a víziu, ako aj nájdenie vzťahu medzi danými strategickými dokumentmi a ďalšími premennými.

**Klíčové slová**

Vízia. Poslanie. Podnikové hodnoty. Strategické plánovanie. SPSS.

**Úvod**

Podnikové poslanie a vízia sú si koncepčne veľmi blízke prvky strategického manažmentu. Z hľadiska teoretického rámca je veľmi zložitá vymedziť jednoznačnú hranicu medzi tým, kde končí jedna a začína druhá. Aj napriek tomu, že je problematické dokázať vzťah medzi poslaním, víziou a ekonomickou výkonnosťou podniku (Klemm, Sanderson, Luffman, 1991), je možné nepriamo usudzovať, že dobré sformulované a zreteľne artikulované podnikové poslanie, resp. hodnoty, ako aj prítomnosť stabilnej spoločensky orientovanej podnikovej kultúry je výsledkom práce kvalitného manažmentu, ktorý riadi podnik tak, aby ten na jednej strane vytváral a poskytoval hodnotu akcionárom a na druhej strane, aby hodnotu poskytol aj ostatným záujmovým skupinám (Campbell, Yeung, 1991). V literatúre sa môžeme stretnúť s viacerými prístupmi, ktoré sa snažia vymedziť ich podstatu. Zatiaľ čo poslanie býva často definované ako základný podnikateľský princíp alebo základné hodnoty (David, 1989; Bart, Bontis, Taggar, 2001; David 2011; Drucker, 1993), tak vízia je viac motiváciou, všeobecným smerovaním, imidžom, tvorí atmosféru a je filozofiou, ktorá vedie celú organizáciu (King, Case, Premo, 2010). Vízia, rovnako ako poslanie sú formulované viac zoširoka v porovnaní s konkrétnymi podnikovými cieľmi. Poslanie, ako

uvádza Steiner (1979) je vo svojej podstate abstraktné a nezaťažené detailami (citované v King, Case, Premo, 2010). Poslanie, rovnako ako vízia tým, že je formulované na najvyššej úrovni podniku a obsahuje základné hodnoty a smerovanie organizácie, pozitívne vplyva na stanovenie podnikových cieľov a formulovanie stratégií (David, 2011). Pre firmu je bytostne dôležité, aby mala formulované poslanie a podnikovú víziu, pretože (Kemp, Dwyer, 2003; Bartkus, Glassman, McAfee, 2002):

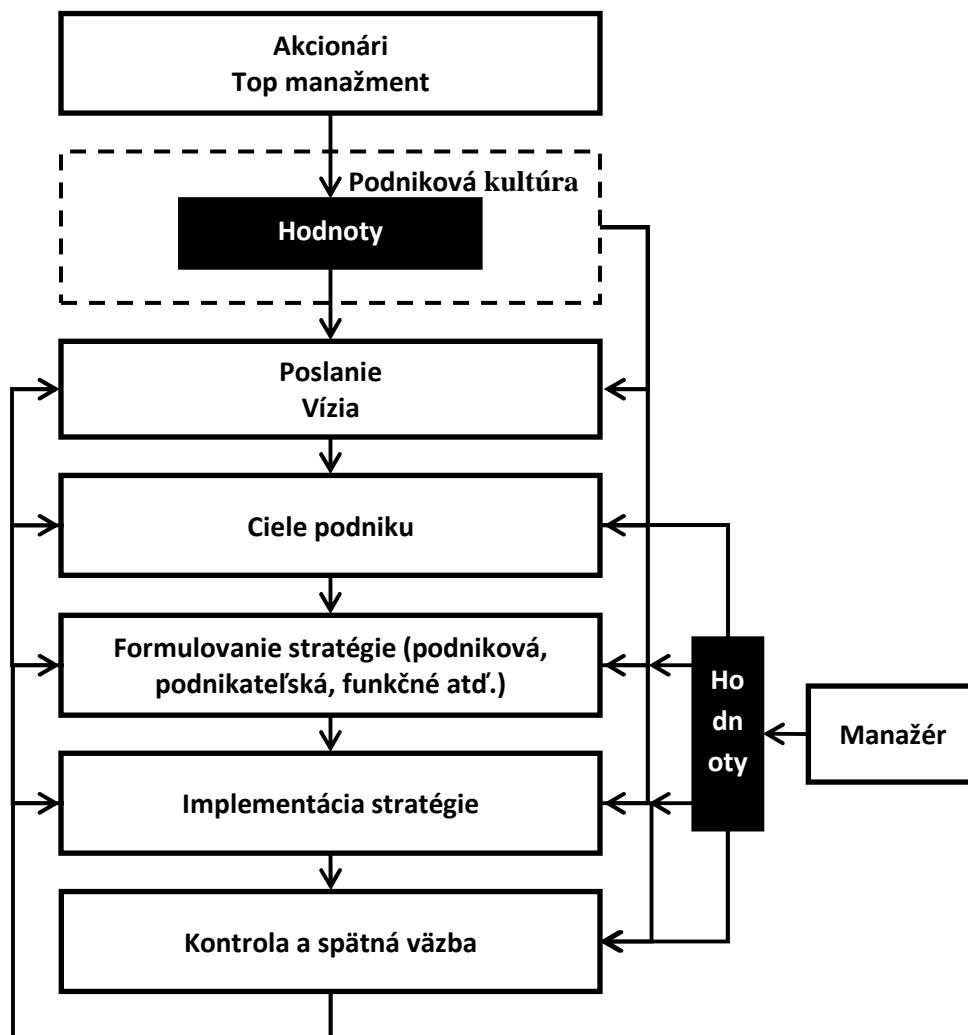
- posilňuje vieru v kroky organizácie,
- dáva práci zmysel; vysvetľuje zmysel smerovania podniku a jeho existencie,
- môže slúžiť ako dôležité rozhodovacie kritérium pri každodenných rozhodnutiach,
- inšpiruje a motivuje ľudí,
- podporuje dosiahnutie konsenzu, a tým dosiahnutie cieľov organizácie,
- slúži ako kontrolný mechanizmus; udržiava podnik v žiaducom smere.

Vízia a poslanie sú si vzájomne blízke, avšak ich zameranie a oblasť, ktorú sa snažia komunikovať sú relatívne samostatné oblasti podniku (Džupina, 2012). Zatiaľ čo podniková misia predstavuje to, kde sa podnik momentálne nachádza a na akých pilieroch, hodnotách je ukotvený, vízia prezentuje smer, kam sa chce podnik dostať (Džupina, 2012). Vízia načrtáva v najvšeobecnejších a koncepčných pojmoch predstavu o budúcom smerovaní a postavení podniku. Pri jej formulovaní zohráva významnú úlohu intuícia, mentálne schopnosti, fantázia, prezieravosť, ostrá vnímavosť a predvídavosť. Znamená schopnosť poskladať celistvý obraz z množstva zdanlivo bezvýznamných, navzájom nesúvisiacich a protirečivých signálov (Slávik, 2005), vyjadruje métu, kam až sa podnik môže rozvinúť (Vácha, 1994). Znázorňuje komplexnú cieľovú predstavu, načrtnutú v hrubých obrysoch, ktoré vychádzajú z reálnych možností a predpokladov. Vízia môže byť charakterizovaná ako odvážny a príťažlivý obraz podniku v budúcnosti, pričom ak podnik disponuje dobrou podnikovou víziou, tak táto (Parikh, Neubauer, 1993):

- inšpiruje a rozveseľuje pracovníkov,
- reprezentuje nekonečnosť a skok dopredu,
- pomáha vytvoriť spoločnú identitu,
- je originálna a výnimočná,
- ak je dobrá, podporuje experimentovanie a primerané riziko,
- podporuje myslenie v dlhodobom horizonte,
- reprezentuje integritu, je skutočne úprimná.

Vízia je ako hviezda na obzore, ktorú nasledujeme navždy, ale nikdy ju nedosiahneme. Takto postavený cieľ môže byť zdrojom inšpirácií pre zmeny. Skutočnosť, že tento cieľ sa nemôže nikdy naplniť znamená, že organizácia nikdy nemôže zastaviť zmenu a pokrok (Collins, Porras, 1996), musí jasne objasňovať zamestnancom, kto sú, aké sú ich povinnosti voči organizácii a kroky, ktoré musia vykonať pre dosiahnutie konkurenčnej výhody (Stone, 1996). Stone (1996) vymedzil vlastnosti vízie na základe toho, čo vízia artikuluje a toho, čo nie je jej obsahom (Stone, 1996). Odlišujúcim prvkom poslania je, že umožňuje verejne sa prihlásiť k zmyslu, cieľom, produktom, trhom a filozofickému pohľadu firmy (Volberda, Morgan, Reinmoeller, Hitt, Ireland, 2011; Pearce, Robinson, 2010; Falsey, 1989; Hill, Jones, 2006). Následný vzťah medzi poslaním a víziou je taký, že poslanie, resp. podniková misia artikuluje spôsob, ako chce podnik dosiahnuť „zhmotnenie“ vízie (Mallya, 2007). Každý druh organizovanej činnosti, ak má byť účelový, spravidla musí mať nejaký zmysel či poslanie. Prostredníctvom poslania a vízie manažmenty podnikov oslovujú viaceré záujmové skupiny (Amato, Amato, 2002; King, Case, Premo, 2010). Z pohľadu interných záujmových skupín, a to najmä vo vzťahu k zamestnancom podniku, predstavujú poslanie a vízia nástroj interného marketingu, pretože pomáhajú pochopiť čo podnik je, kam smeruje, čím zabezpečuje jednotu

riadenia a vytyčuje tak dlhodobý zámer v smerovaní (Davies, Glaister, 1997). Vytvára sa emocionálne spojenie medzi organizáciou a zamestnancami (Campbell, Yeung, 1991), stmeluje protichodné názory a myšlienkové prúdy vo firme, posilňuje jednotu konania, čím je významným faktorom úspechu rozhodovacieho procesu. Prostredníctvom dobre formulovaného poslania môže podnik komunikovať hodnoty, s ktorými sa môžu identifikovať externí stakeholderi, čím sa uvedená legitimita posilňuje. Podnikové poslanie a vízia sú tak okrem nástrojov podnikového riadenia aj komunikačným nástrojom (Campbell, 1997; Rigby, 1998) a na úrovni konkurenčného prostredia môže predstavovať výrazný bod odlišenia sa od konkurentov (Pearce, Robinson, 2010; Davies, Glaister, 1997). Podnikové poslanie úzko korešponduje s poslaním podniku. Ich význam spočíva v tom, že spolu so súborom presvedčení, ktoré sú obsiahnuté v ideológii alebo organizačnej filozofii, môžu slúžiť ako návod a spôsob, akým sa vyrovnávame s dôležitými nekontrolovateľnými alebo ťažkými problémami (Schein, 1996). *„Hodnoty definujú základný charakter ich organizácie, postoj, ktorý ju odlišuje od všetkých ostatných podnikov. Týmto spôsobom, vytvárajú pocit identity pre tých, ktorí v organizácii pôsobia, takže dáva zamestnancom pocit výnimočnosti. Navyše, hodnoty sú realitou v myšliach väčšiny ľudí v celej firme a nie len u vedúcich pracovníkov. Je to pocit súdržnosti, ktorý robí zo zdieľaných hodnôt efektívny nástroj“* (Deal, Kennedy, 2004, s. 23). Hodnoty podniku môžu byť komunikované ako samostatné vyhlásenia, alebo ako súčasť podnikového poslania a vízie (Brătianu, Bălănescu, 2008), ktoré majú z pohľadu strategického riadenia vysoký komunikačný význam (Bartkus, Glassman, McAfee, 2000; Davies, Glaister, 1997; Klemm, Sanderson, Luffman, 1991; David, 2011; King, Case, Premo, 2010). Komunikovanie podnikových hodnôt záujmovým skupinám umožňuje vytvoriť tzv. „tvár organizácie“ (Robin, Reidenbach, 1987), ktorú môžeme označiť ako imidž, resp. reputáciu. O podnikových hodnotách možno hovoriť v kontexte organizačnej kultúry, pre ktoré tvoria ústrednú dimenziu na základe, ktorej je možné odlíšiť jednu organizáciu od druhej (Alchian, Demsetz, 1972). Mathur a Kenyon (1997) prichádzajú k záveru, že „podniky majú explicitný alebo implicitný systém hodnôt, ktorý je súčasťou jeho kultúry (Mathur, Kenyon, 1997). Pri formulovaní hodnôt zohráva významnú úlohu osoba samotného manažéra (Yozgat, Karataş, 2011; Hunt, Wood, Chonko, 1989). Osobné hodnoty ľudí získavajú prostredníctvom vzdelávania v rodine, v škole a v spoločnosti. Cez osobnú skúsenosť sa niektoré hodnoty posilňujú a iné oslabujú, pričom hrajú významnú úlohu v procese rozhodovania (Brătianu, Bălănescu, 2008). Korporátne hodnoty závisia od úrovne jeho individuálneho rozvoja, ako aj osobných charakteristík. Harrison (1975, s. 130) tvrdí, že hodnoty manažérov majú silnú organizačnú orientáciu, ktorá ovplyvňuje riešenie možných konfliktov a je vysoko pravdepodobné, že manažéri v konečnom dôsledku zosúladiť svoje osobné hodnoty s potrebami organizácie (citované v Hemingway, Maclagan, 2004, s. 40) a to aj z toho dôvodu, že takto demonštruje svoju lojalitu k zamestnávateľovi (Sen, Bhattacharya, 2001). Vonkajší stakeholderi môžu spoznať podnikové hodnoty práve prostredníctvom poslania a vízie, ktoré sa môžu stať významným prostriedkom ovplyvnenia imidžu firmy (Amato, Amato, 2002; King, Case, Premo, 2010). Vzájomný vzťah medzi podnikovým poslaním, víziou a hodnotami sme znázornili na obrázku 1, kde sme na základe štúdia dostupnej literatúry dospeli k záveru, že hodnoty, či už sú artikulované explicitne, ako samostatná strategická oblasť alebo, ako súčasť podnikového poslania, významne ovplyvňujú celý proces strategického riadenia.



Obrázok 1. Vzťah hodnôt, poslania a stratégie

Zdroj: Autor

Osobitnou slasťou záujmu teoretikov, tak aj praktikov strategického manažmentu je nájdenie a potvrdenie vzťahu medzi formulovaním poslania a výkonnosťou podniku. Pearce a David (1987) dokázali, že špičkové podniky obsahovali vo svojich podnikových poslaniach tri komponenty, a to základnú filozofiu, koncept vnímania seba samého a záujem o imidž podniku na verejnosti (Pearce, David, 1987). Dve štúdie, ktoré spojili firemné hodnoty a poslanie s finančnou výkonnosťou zistili, že najúspešnejšie firmy uvádzajú iné hodnoty ako len zisk. Menej úspešné firmy sa zamerali takmer výhradne na ziskovosť (Dess, Lumpkin, Eisner, McNamara, 2011, s. 29). Aj keď sa to môže zdať na prvý pohľad ako samozrejmosť, dokonca i dnes, mnoho organizácií explicitne neartikuluje svoje podnikateľské poslanie, vízie alebo podnikové hodnoty.

### Materiál a metódy

Populácia podnikov je tvorená organizáciami, ktoré boli zaradené do hodnotenia časopisu Trend, v jeho špeciálnom vydaní Trend TOP 2012. Uvedený rebríčok kategorizuje podniky na základe viacerých ukazovateľov. Výskumnú vzorku tvorili podniky súkromného, ako aj štátneho charakteru, rôznej veľkosti a právnych foriem podnikania. Náš súbor obsahuje podniky sedemnástich odvetví národného hospodárstva od priemyselných odvetví až po odvetvie služieb. V každom z odvetví sme sledovali prítomnosť vízie, poslania a podnikových

hodnôt u desiatich podnikov (päť najviac a päť najmenej ekonomicky výkonných podnikov). Vzhľadom na veľkosť vzorky, ktorú tvorilo 169 podnikov sme ako zdroj informácií využili internetové stránky podnikov. Predpokladali sme, že špičkové podniky, ktoré sa do hodnotenia týždenníka dostali budú v dostatočnej miere komunikovať svoju strategickú a hodnotovú orientáciu, a to či už samostatne alebo prostredníctvom podnikového poslania, poprípade vízie, pretože v niektorých prípadoch dochádza k zamieňaniu týchto pojmov. Zaujímali nás vzťahy medzi prítomnosťou uvedených vyjadrení a ďalšími parametrami akými boli veľkosť podniku, vlastníctvo výrobných faktorov (domáci alebo zahraničný podnik) a právna forma. Predložený výskum vychádza z komplexnejšieho výskumu realizovaného na katedre. Sme si vedomí skutočnosti, že niektoré závery je potrebné vnímať v širších súvislostiach nakoľko strategické riadenie predstavuje komplexný proces, ktorého výsledok je ovplyvnený množstvom faktorov. Aj napriek tomu sme dospeli k viacerým inšpiratívnym zisteniam, ktoré môžu slúžiť ako podklad pre ďalšie rozširujúce výskumy. Štatistické vyhodnotenia sme realizovali v programe IBM SPSS 10.0 s využitím jednak základnej popisnej štatistiky, ako aj zisťovanie štatistickej závislosti prostredníctvom korelačnej analýzy, kde sme vychádzali z toho, že:

	$r < 0,3$	nízka tesnosť
$0,3 \leq r < 0,5$		mierna tesnosť
$0,5 \leq r < 0,7$		výrazná tesnosť
$0,7 \leq r < 0,9$		vysoká tesnosť
$0,9 \leq r$		veľmi vysoká tesnosť

### Analýza a interpretácia výsledkov

Do výskumu sme zaradili podniky pôsobiace na slovenskom trhu v rôznych odvetviach národného hospodárstva. Analyzovali sme 169 subjektov rôznej veľkosti a rôznych právnych foriem. O štruktúre populácie podnikov, z hľadiska právnej formy vypovedá nasledujúca tabuľka a graf. Spomedzi analyzovaných podnikov bolo 86 slovenských podnikov (50,89 %), čo nám následne umožnilo zistiť úroveň závislosti medzi jednak domácimi, ako aj zahraničnými subjektmi vo vzťahu k prítomnosti vízie, poslania a podnikových hodnôt.

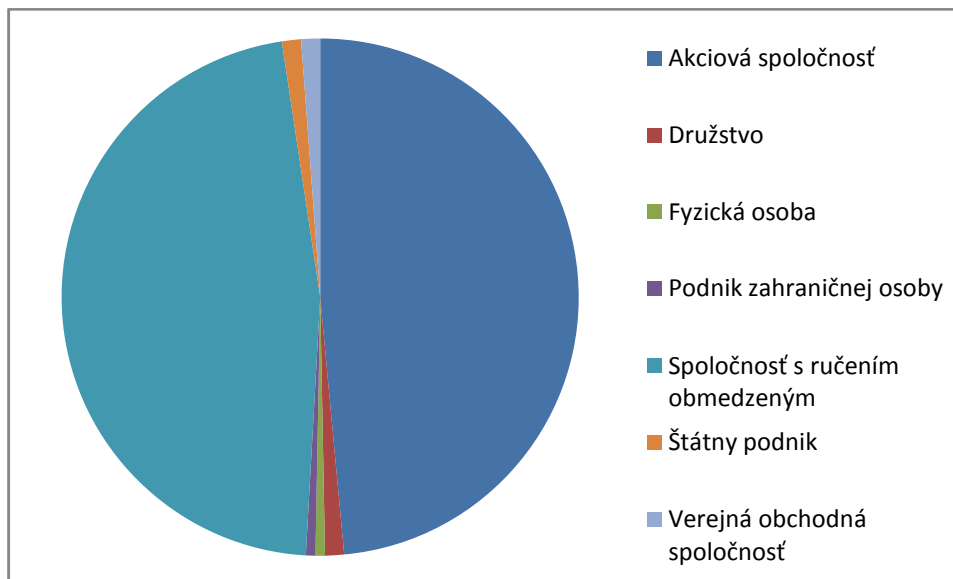
**Tabuľka 1. Štruktúra výberového súboru z hľadiska právnej formy**

Právna forma	Kód	Počet	Percentá
Akciová spoločnosť	1	82	48,52%
Družstvo	2	2	1,18%
Fyzická osoba	3	1	0,59%
Podnik zahraničnej osoby	4	1	0,59%
Spoločnosť s ručením obmedzeným	5	79	46,75%
Štátny podnik	6	2	1,18%
Verejná obchodná spoločnosť	7	2	1,18%

Zdroj: Autor (spracované v programe SPSS 11.0)

Rovnako, ako je tomu v národnom hospodárstve najviac zastúpenými právnymi formami podnikov boli akciové spoločnosti (48,52 %) a spoločnosti s ručením obmedzeným (46,75 %). Uvedená štruktúra bola do značnej miery ovplyvnená zdrojom údajov (rebríček Trend Top 2012), do ktorého boli zaradené najvýkonnejšie podniky slovenského trhu, čo do určitej miery mohlo skresliť reálne zastúpenie takých foriem podnikania akými sú živnostníci (f.o.) v rozsahu 0,59 %, poprípade družstvá (1,18 %). Na druhej strane však existuje reálny

predpoklad, že v súčasnom turbulentnom prostredí, v ktorom sa podnikateľské subjekty nachádzajú, nebudú existovať reálne rozdiely medzi jednotlivými právnymi formami v zmysle formulovania vízie, poslania a podnikových hodnôt. Zložitosť súčasných zmien a všade prítomná volatilita trhov vyžaduje od manažmentu podnikov vyššie úsilie v oblasti plánovania a systematizovania rozhodovacích procesov.



**Graf 1. Štruktúra podnikov podľa právnej formy podnikania**

Zdroj: Autor (spracované v programe Excel)

Rovnako, ako právna forma podnikania, tak aj veľkosť podnikateľského subjektu, v kontexte strategického plánovania a riadenia, prestáva byť v súčasnosti dôležitá. Malé a stredné podniky rovnako, ako veľké podniky pokiaľ chcú byť riadené systematicky a na príslušnej vedeckej úrovni, musia rešpektovať všeobecné pravidlá strategického riadenia, určitú hierarchiu a postupnosť krokov. V opačnom prípade sa dobrovoľne vystavujú vysokému riziku ohrozenia vlastnej existencie v dôsledku pôsobenia intenzívnych konkurenčných síl. Na základe uskutočneného výberu, ktorý pozostával z prvých a posledných piatich podnikov z každého odvetvia zoradených na základe ich ekonomických výsledkov sa do výberového súboru dostali podniky uvedených veľkostí (tabuľka 2). Klasifikačným kritériom bol počet zamestnancov, a teda:

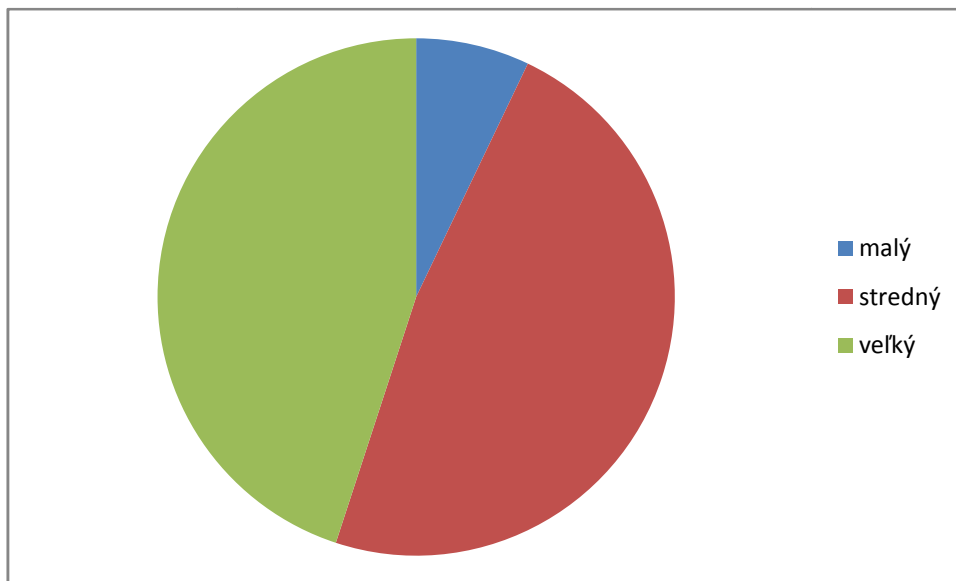
- malý podnik 1 – 25,
- stredný podnik 26 – 499,
- veľký podnik 500 a viac

**Tabuľka 2. Štruktúra výberového súboru z hľadiska ich veľkosti**

Veľkosť podniku	Kód	Počet	Percentá
malý	1	12	7,10%
stredný	2	81	47,93%
veľký	3	76	44,97%

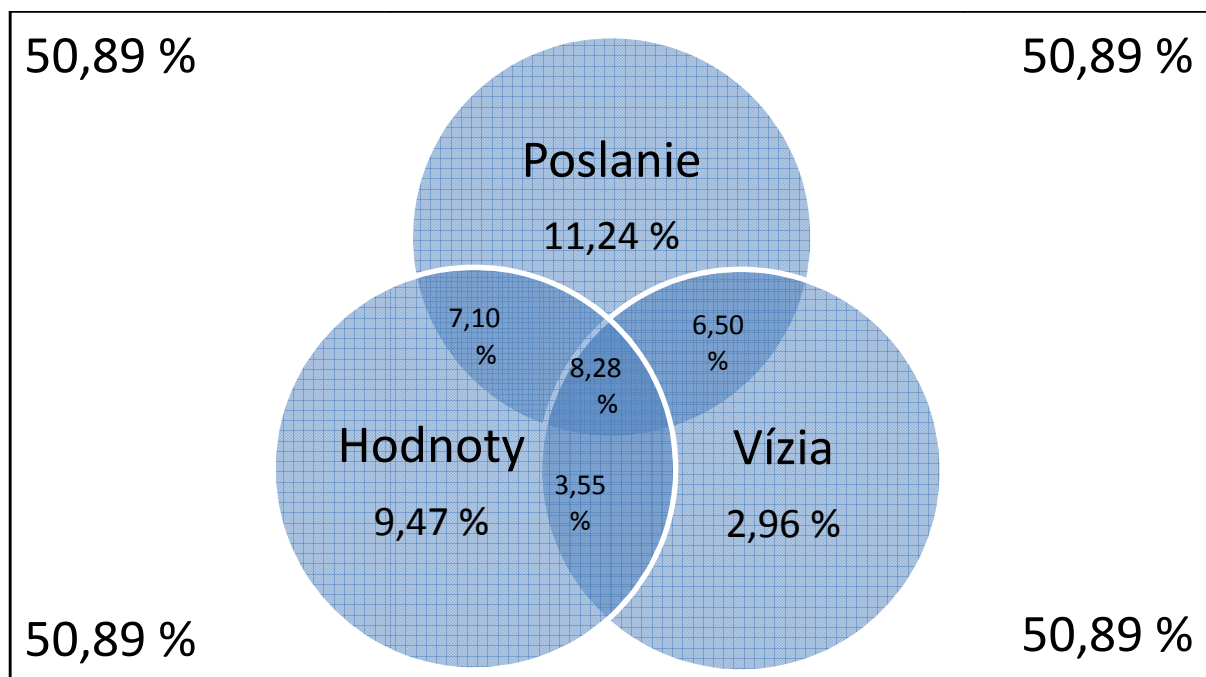
Zdroj: Autor

Rovnako ako v predchádzajúcom prípade, v dôsledku zdroja informácií, štruktúru podnikov tvorili v rozhodujúcej miere stredné a veľké podniky (92,90 %), z ktorých veľké predstavovali 44,97 % a stredné 47,93 %. Naproti tomu subjekty do 25 zamestnancov tvorili len 7,10 %.



**Graf 2. Štruktúra výberového súboru z hľadiska ich veľkosti**  
Zdroj: Autor

Strategické riadenie podnikov predstavuje proces, ktorého výsledkom je dobre sformulovaná a implementovaná stratégia. To čo je obsiahnuté v poslaní a vízii nachádza následne svoj obraz v stratégiách, ktoré sú v podniku realizované. Na druhej strane je potrebné poznamenať, že stratégia nie je len to, čo podnik zamýšľa v budúcnosti robiť, ale je to v prvom rade to, čo podnik aj reálne vykonáva a robí (Mintzber, 1978). Je však potrebné poznamenať, že ak má podnik formulované poslanie a víziu existuje vyššia pravdepodobnosť, že manažéri nestratia zo zreteľa dlhodobý smer, a to ani v krízových situáciách. Manažéri podnikov sa často dopúšťajú chyby, ktorú by sme mohli označiť ako nedostatok manažérskej vytrvalosti, ktorá sa prejavuje v častých zmenách smerovania podniku (Kotler, Caslione, 2009).



**Obrázok 2. Formulovanie vízie poslania a podnikových hodnôt (N=169)**  
Zdroj: Autor

Spomedzi 169 podnikov až 86 podnikov (50,89 %) explicitne neartikulovalo žiadny už zo spomínaných dokumentov. Je otáznne, ako v dnešných turbulentných časoch môžu podniky bez zjavnej dlhodobej orientácie existovať. Poslanie, definované ako zmysel existencie podniku, malo sformulovaných 19 subjektov (11,24 %). Vízia, ako všeobecný obraz budúceho smerovania podniku, ktorý v základných črtách poukazuje na smerovanie podniku je prítomné u piatich podnikov (2,96 %) a hodnoty komunikovalo len 16 (9,47 %) subjektov. V uvedenom prípade neexistovali štatisticky významné rozdiely medzitým či išlo o slovenský podnik alebo podnik so zahraničnou účasťou a tým, či manažment podniku formuloval poslanie podniku (-,063) alebo víziu (-,154). Mierna tesnosť vzťahu je medzi krajinou pôvodu podnikateľského subjektu a prítomnosťou podnikových hodnôt (-,300).

**Tabuľka 3. Analýza závislosti medzi premennými poslanie, vízia a hodnoty**

	Slovenský	Hodnoty	Poslanie	Vízia
Slovenský	PearsonCorrelation	1	-,300**	-,154*
	Sig. (2-tailed)		,000	,046
	N	169	169	169
Hodnoty	PearsonCorrelation	-,300**	1	,313**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	169	169	169
Poslanie	PearsonCorrelation	-,063	,281**	1
	Sig. (2-tailed)	,417	,000	,401**
	N	169	169	169
Vízia	PearsonCorrelation	-,154*	,313**	1
	Sig. (2-tailed)	,046	,000	,000
	N	169	169	169

Zdroj: Autor (spracované v programe SPSS 20.0)

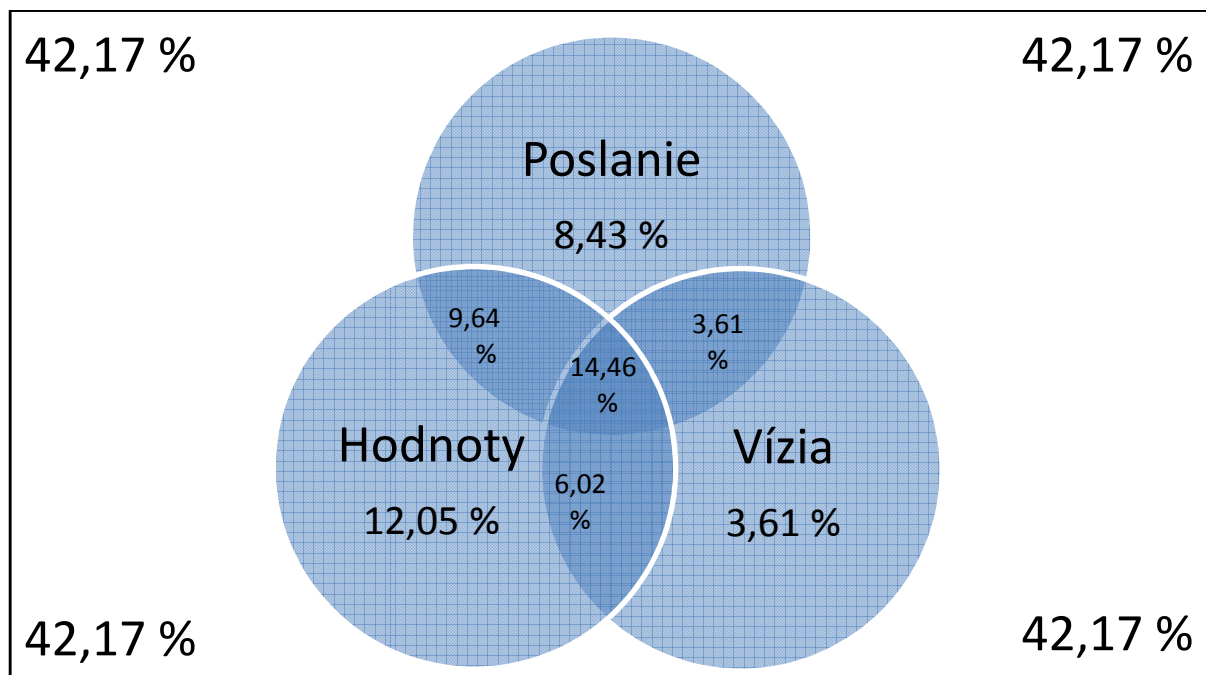
\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Z uvedeného vyplýva, že v komparácii so slovenskými podnikmi mali zahraničné subjekty vo väčšom počte prípadov komunikované podnikové hodnoty (40,74 %, u slovenských to je len 15,12 %), ako základ podnikovej kultúry, ktorá vytvára pravidlá akými v podnikoch prebieha celý proces strategického riadenia (Digman, 1990). Na príslušnej hladine významnosti tak existovali rozdiel medzi tým, či mal podnikateľský subjekt domáci alebo zahraničný pôvod. Spolu s víziou mali podniky často artikulované poslanie (korelačný koeficient ,401), na čom možno ilustrovať skutočnosť, že v mnohých prípadoch dochádza k prelínaniu, resp. stotožneniu podstaty podnikového poslanca a podnikovej vízie. Často sú tak vnímané ako identické pojmy, resp. vyjadrenia, ktoré spolu veľmi úzko súvisia. Rovnako tomu bolo aj v prípade komunikovania podnikovej vízie a podnikových hodnôt, pri ktorých výberový súbor vykazuje štatistickú závislosť (,313). Mierna závislosť je medzi tým, či mal podnikateľský subjekt artikulované poslanie a víziu (,401). V prípade podnikovej vízie a poslanca sa preto nedá stanoviť jednoznačná hranica medzi tým, čo je poslanie a čo vízia. Rovnako aj v prípade nášho výberového súboru išlo o vzájomne najčastejšie komunikované dokumenty, v ktorých príslušné manažmenty podnikov komunikovali zmysel svojho podnikania a rovnako aj budúce smerovanie a strategickú orientáciu subjektov. Ak sa pozrieme bližšie len na subjekty s majoritnou zahraničnou účasťou zistíme, že 12 (14,46 %) zahraničných subjektov priamo odkomunikovalo všetky svoje strategické dokumenty (vízia, poslanie a hodnoty). Na



druhej strane až 35 firiem (42,17 %) buď vôbec alebo len veľmi nedostatočne komunikuje svoju základnú strategickú orientáciu. V niektorých prípadoch je možné identifikovať budúce smerovanie podniku len na základe vágnych vyjadrení samotného manažmentu, resp. majiteľov podniku o tom, čo podnik ako taký znamená, alebo plánuje vo vzťahu k budúcnosti realizovať. Absencia formalizovaného strategického dokumentu tak znižuje potenciálnu akcieschopnosť podniku a stavia ho ich do významnej strategickej nevýhody vo vzťahu k ich konkurencii ak flexibilita ich strategických rozhodnutí.



Obrázok 3. Formulovanie vízie, poslania a podnikových hodnôt v skupine zahraničných podnikateľských subjektov (N=83)

Zdroj: Autor

Pokiaľ sa bližšie pozrieme výlučne na zahraničné podnikateľské subjekty pôsobiace na slovenskom trhu, až 42,17 % z nich neformulovalo explicitne žiadne zo strategických dokumentov. V niektorých prípadoch sa slovenské manažmenty podnikov odvolávali na svoje materské podniky, kde boli poslanie a vízia, poprípade aj hodnoty artikulované. Vzhľadom na zameranie práce sme tieto vyjadrenia zahrnuli do hodnotenia podnikov, i keď sme si vedomí, že by bolo potrebné, a to najmä s ohľadom na príslušné podnikové hodnoty pristúpiť ku kritickej analýze materských podnikových hodnôt vo vzťahu k hodnotám, poprípade kultúrnym odlišnostiam slovenského podnikateľského prostredia. Najväčšmi boli zastúpené vyjadrenia týkajúce sa poslanie 8,43 % a podnikových hodnôt 12,05 %. Poslanie a hodnoty boli v štvrtine všetkých prípadov komunikované ako osobitné dokumenty.

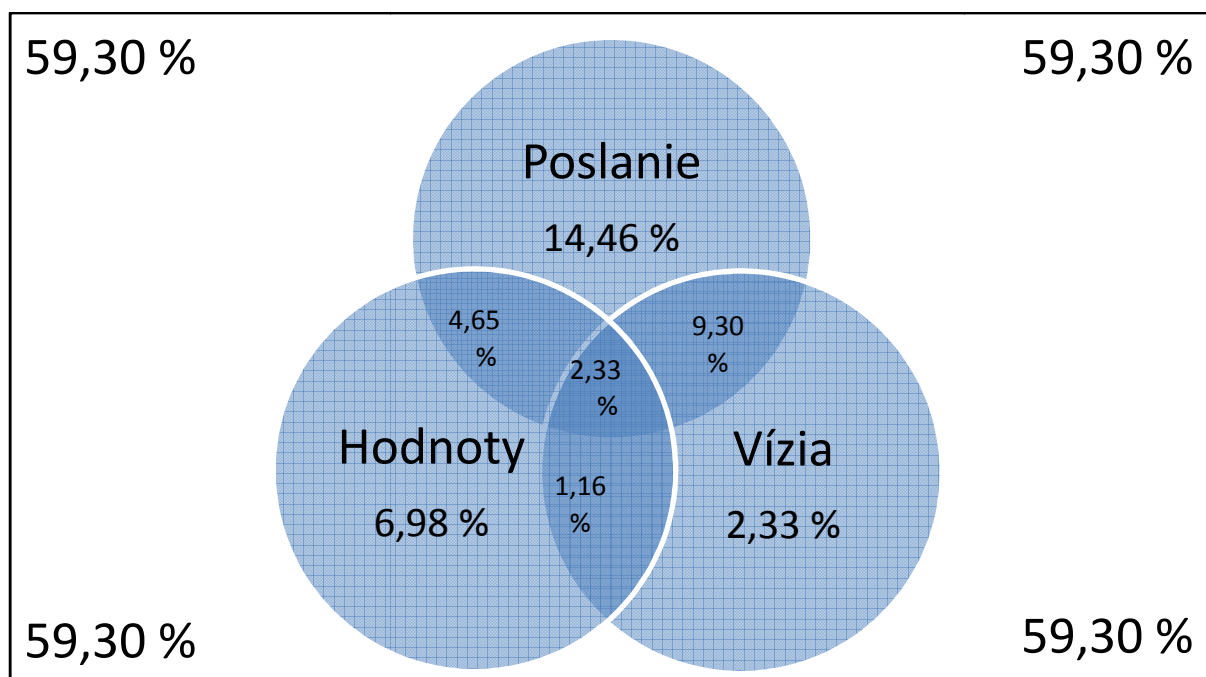
**Tabuľka 4. Analýza závislosti medzi premennými poslanie, vízia a hodnoty v skupine zahraničných podnikateľských subjektov (N=83)**

		Poslanie	Vízia	Hodnoty
Poslanie	PearsonCorrelation	1	,375**	,373**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001
	N	83	83	83
Vízia	PearsonCorrelation	,375**	1	,398**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	83	83	83
Hodnoty	PearsonCorrelation	,373**	,398**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	
	N	83	83	83

Zdroj: Autor (spracované v programe SPSS 20.0)

\*\* Correlationissignificantatthe 0.01 level (2-tailed).

V skupine zahraničných podnikov boli všetky sledované vyjadrenia (poslanie, vízia, hodnoty) relatívne často prítomné a manažmenty podnikov ich definovali samostatne.

**Obrázok 4. Formulovanie vízie, poslania a podnikových hodnôt v skupine slovenských podnikateľských subjektov (N=86)**

Zdroj: Autor

Vzhľadom na špecifické funkcie, ktoré v podniku plnia je to vysoko pozitívne, nakoľko osadenstvo podniku vie čo (vízia), prečo (poslanie) a ako (hodnoty) má robiť (Džupina, 2012). Najtesnejší vzťah sme identifikovali medzi podnikovými hodnotami a víziou (,398) z čoho vyplýva, že podnikové manažmenty často artikulujú na najvyššej úrovni podniku víziu, ako základ budúceho smerovania a podnikové hodnoty, resp. princípy ktorými sa podnik, a teda aj jeho fungovanie riadi. V prípade skupiny slovenských subjektov bola situácia podobná. Medzi najčastejšie komunikované patrila vízia (30,23 %). Poslanie (14,46 %) a podnikové hodnoty komunikovalo zhodne 15,11 % subjektov. Väčšie množstvo,

v komparácii so zahraničnými, je však tých podnikateľov a firiem, ktoré neprikladajú primeraný dôraz tomu čo, prečo a ako podnik robí. Skoro 50 % podnikateľských subjektov nemá formálne vymedzenú víziu alebo poslanie, resp. podnikové hodnoty. Opätovne sa preto vynára otázka, ako je možné riadiť podnik bez zjavnej znalosti toho kde sa momentálne nachádzame (poslanie) a kam smerujeme (vízia). Podnik bez jednoznačnej strategickej orientácie je ako loď bez kormidla, ktorá pláva dookola (Slávik, 2005), resp. tulák, ktorý nemá kam ísť (Kami, Ross, 1973). Absencia vízie a poslania nachádza následne svoj negatívny obraz v celkovom riadení podniku, ktoré sa tak stáva viac náhodným, intuitívnym, ako systematickým a plánovitým.

**Tabuľka 5. Analýza závislosti medzi premennými poslanie, vízia a hodnoty v skupine slovenských podnikateľských subjektov (N=86)**

		Poslanie	Vízia	Hodnoty
Poslanie	PearsonCorrelation		1	,429**
	Sig. (2-tailed)			,000
	N	86	86	86
Vízia	PearsonCorrelation	,429**	1	,094
	Sig. (2-tailed)	,000		,390
	N	86	86	86
Hodnoty	PearsonCorrelation	,146	,094	1
	Sig. (2-tailed)	,179	,390	
	N	86	86	86

Zdroj: Autor (spracované v programe SPSS 20.0)

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Miernu závislosť sme identifikovali medzi podnikovými víziami a poslaním (.429). Manažmenty podnikov osobitne komunikovali základné, všeobecné smerovanie a zmysel existencie podnikov. Na druhej strane sme sa len vo výnimočných prípadoch stretli s tým, že by podnikatelia, resp. manažéri podnikov komunikovali poslanie a hodnoty oddelene (.146). Z uvedeného sa dá usudzovať, že poslanie je v podnikoch často využívané ako nástroj komunikácie jednak zmyslu existencie podniku, ako aj základných podnikových hodnôt. Z obrázka 4 sa dá ľahko identifikovať, že týchto podnikov je 23,76 % spomedzi všetkých slovenských podnikateľských subjektov, ktoré sme zahrnuli do nášho výskumu.

## Záver

Víziu a poslanie možno vnímať vo viacerých rovinách, a to v rovine komunikačnej, kde podnik prostredníctvom dobre formulovaného poslania a vízie môže úspešne komunikovať svoje základné smerovanie, ako aj základné hodnoty do vnútra do okolia podniku. Vo vzťahu k zamestnancom, ako k významnej skupine stakeholderov plnia uvedené strategické dokumenty nezanedbateľnú úlohu stabilizátora a integrátora rôznych cieľov. Stabilizačná funkcia spočíva v tom, že vízia zabezpečuje z hľadiska dlhodobého smerovania podniku jednoznačne vytýčený cieľ, čo zabezpečuje to, že manažmenty ktorejkoľvek úrovne podniku nemôžu takto stratiť zo zreteľa základné, dlhodobé smerovanie. Integrovaná funkcia vychádza z existencie rôznych cieľov prítomných na rôznych úrovniach riadenia. Všetky by mali byť artikulované a následne implementované tak, aby neodkláňali smerovanie podniku od stanovenej vízie. Druhou, relatívne samostatnou oblasťou je oblasť poslania, resp. podnikových hodnôt, ktoré v ňom bývajú často obsiahnuté. Podnikové poslanie je možné vnímať ako návod, resp. manuál, ktorý vysvetľuje, prečo podnik robí to, čo robí. Objasňuje

zmysel jeho existencie, a teda dáva prenesene aj zmysel práci zamestnancom. V prípade absencie vízie a poslania je len ťažko predstaviteľné, že podnik môže byť riadený systematicky a na základe určitých pravidiel, ktoré sú súčasťou podnikovej kultúry. Pokiaľ manažmenty podnikov nepoznajú budúci obraz podniku, nevedia ako sa k tomuto obrazu dostať alebo čo i len priblížiť. Výsledkom môže byť prijímanie rôznych rozhodnutí tak na strategickej, ako aj taktickej úrovni, ktoré majú skôr náhodný ad hoc charakter, viac ako systematický a premyslený, čo je v súčasnej turbulentnej dobe pre ďalšie smerovanie a prežitie podniku veľmi nebezpečné. Môžeme predpokladať, že aj v budúcnosti bude dochádzať k ďalšiemu čisteniu trhu a jednotlivých odvetví, a to najmä od tých podnikov, ktorým chýba základná strategická orientácia.

### Literatúra

Alchian, A., Demsetz, H.. Production, Information and Economic Organization. In: American Economic Review. ISSN 0002-8282, 1972, is. 62, p. 777-795.

Amato, C. H., Amato, L. H. Corporate Commitment to Quality of Life: Evidence from Company Mission Statements. In: Journal of Marketing Theory and Practice. ISSN 0021-9436, 2002, vol. 10, is. 4, p. 69-87.

Bart, C. K., Bontis, N., Taggar, S. A Model of the Impact of the Mission Statements on Firm Performance. In: Management Decision. ISSN 0025-1747, 2001, vol. 39, is. 1, p. 19-35.

Bartkus, B., Glassman, M., McAfee, B. Do Large European, US and Japanese Firms Use Their Web Sites to Communicate Their Mission? In: European Management Journal. ISSN 0263-2373, 2002, vol. 20, is. 4, p. 423-429.

Bartkus, B., Glassman, M., McAfee, B. R. Mission statements: Are they smoke and mirrors? In: Business Horizons. ISSN: 0007-6813, 2000, vol. 43, is. 6, p. 23-28.

Brătianu, C., Bălănescu, G. V. Vision, Mission and Corporate Values. A Comparative Analysis of the Top 50 U.S. Companies. In: Journal of Management & Marketing. ISSN 1753-3031, 2008, vol. 3, is. 3, p. 19-38.

Campbell, A. Mission Statements. In: Long Range Planning. ISSN: 0024-6301, 1997, vol. 30, is. 6, p. 931-932.

Campbell, A., Yeung, S. Creating a Sense of Mission. In: Long Range Planning. ISSN: 0024-6301, 1991, vol. 24, is. 4, p. 10-20.

Collins, J. C., Porras, J. Your Company's Vision. In: Harvard Business Review. ISSN 0017-8012, 1996, September-October, p. 65-77.

David, F. R. (1989). How Companies Define Their Mission. In: Long Range Planning. ISSN: 0024-6301, 1989, vol. 22, is. 1, p. 90-97.

David, F. R. 2011. Strategic Management Concepts and Cases (13th ed.). New York: Prentice Hall, 2011. 384 s. ISBN 978-01-361-2098-8.

Davies, S. W., Glaister, K. W. Business School Mission Statements - the Bland Leading the Bland? In: Long Range Planning. ISSN: 0024-6301, 1997, vol. 30, is. 4, p. 594-604.

Deal, T. E., Kennedy, A. A. 2004. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. New York: Perseus Books Publishing, Inc., 2004.232 s. ISBN 978-07-382-0330-0.

Dess, G., Lumpkin, G. T., Eisner, A., McNamara, G. 2011. Strategic Management: Text and Cases (6th ed.). New York: McGraw-Hill, 2011.912 s. ISBN 978-00-780-2931-8.

Digman, L. A. 1990. Strategic Management: Concepts, Decisions, Cases (2nd ed.). Honweywood: Richard D. Irwin, 1990.912 s. ISBN 978-02-560-6673-9.

Drucker, P. F. 1993. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: HarperBusiness, 1993.864 s. ISBN 978-08-873-0615-0.

Džupina, M. 2012. Aplikácia strategického riadenia v podmienkach vybraných slovenských podnikov. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, 2012. ISBN 978-80-558-0138-4.

Falsey, T. A. 1989. Corporate Philosophies and Mission Statements: A Survey and Guide for Corporate Communicators and Management. Westport, CT: Greenwood Press, 1989.169 s. ISBN 978-08-993-0313-0

Hemingway, C. A., Maclagan, P. W. Managers' Personal Values as Driver of Corporate Social Responsibility. In: Journal of Business Ethics. ISSN: 0167-4544, 2004, vol. 50, is. 1, p. 33-44.

Hill, C. W., Jones, G. R. 2006. Strategic Management: An Integrated Approach. Mason, OH: South-Western College Publishing, 2006.1030 s. ISBN 978-06-186-4162-8.

Hunt, S. D., Wood, V. R., Chonko, L. B. Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing. In: Journal of Marketing. ISSN: 1547-7185, 1989, vol. 53, is. 3, p. 79-90.

Kami, J. E., Ross, M. J. 1973. Corporate Management in Crisis, Why the Mighty Fall. Englewood: Praentice-Hall, 1973. ISBN 01-3174-714-2.

Kemp, S., Dwyer, L. Mission Statements of International Airlines: Content Analysis. In: Tourism Management. ISSN: 0261-5177, 2003, is. 24, p. 635-637.

King, D. L., Case, C. J., Premo, K. M. Current Mission Statement emphasis: Be Ethical and Go Global. In: Academy of Strategic Management Journal. ISSN: 1544-1458, 2010, vol. 9, is. 2, p. 73-90.

Klemm, M., Sanderson, S., Luffman, G. Mission statements: Selling corporate values to employees. In: Long Range Planning. ISSN: 0024-6301, 1991, vol. 24, is. 3, p. 73-78.

Kotler, P., Caslione, J. A. 2009. Chaotika. Brno: Computer Press, 2009.216 s. ISBN 978-80-251-2599-1.

Mallya, T. 2007. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2007.246 s. ISBN 80-2471-911-5.

Mathur, S. S., Kenyon, A. (1997). *Creating Value: Shaping Tomorrow's Business*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd., 1997.468 s. ISBN 978-07-506-3339-0.

Mintzberg, H. (1983). The Case for Corporate Social Responsibility. In: *Journal of Business Strategy*. ISSN: 0275-6668, 1983, vol. 4, is. 2, p. 3-16.

Parikh, J., Neubauer, F. 1993. Corporate Visioning. In: *International Review of Strategic Management*(vol. 4.). ISBN 978-0-471-93968-9. p. 109-111.

Pearce, J., Robinson, R. 2010. *Strategic Management*. New York, McGraw-Hill, 2010.512 s. ISBN 978-00-781-3716-7

Pearce, J. A., David, F. Corporate Mission Statements: The Bottom Line. In: *Academy of Management Executive*. ISSN: 0896-3789, 1987, vol. 1, is. 2, p. 109-116.

Rigby, R. Mission Statements: the Good, the Bad and the Ugly. *Management Today*. ISSN: 0025-1925, 1998, March, p. 56-59.

Robin, D. P., Reidenbach, R. E. Social Responsibility, Ethics, and Marketing Strategy: Closing the Gap between Concept and Application. In: *Journal of Marketing*. ISSN: 1547-7185, 1987, vol. 51, is. 1, p. 44-58.

Schein, E. H. 1996. *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 1996.448 s. ISBN 978-07-879-0362-6.

Sen, S., Bhattacharya, C. B. "Does Doing Good Always Lead to Doing Better?" Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. In: *Journal of Marketing Research*. ISSN: 1547-7193, 2001, vol. 38, is. 2, p. 225-244.

Slávik, Š. 2005. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprintvfra, 2005.403 s. ISBN 80-89085-49-0.

Stone, N. (1996). The Value of Vision. In: *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 1996, vol. 74, is. 5. p. 7.

Vácha, S. (1994). Získat lidi pro podnik znamená dát jim viz.In: *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 1994, is. 11.

Volberda, H., Morgan, R., Reinmoeller, P., Hitt, M. A., Ireland, D. R. 2011. *Strategic Management:Competitiveness&Globalisation: Concepts & Cases*. Hampshire, UK: Cengage Learning Business Press, 2011.816 s. ISBN 978-14-080-1918-4.

Yozgat, U., Karataş, N. 2011. Going Green of Mission and Vision Statements: Ethical, Social, and Environmental Concerns across Organizations. In: *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, ISSN 1877-0428, 2011, vol. 24, p. 1359-1366.

**Kontaktná adresa autora** – Ing. Milan Džupina, PhD., Katedra masmediálnej komunikácie a reklamy, Filozofická fakulta, UKF v Nitre, Slančíkova 4, 94976 Nitra, e-mail: mdzupina@ukf.sk