

PROCES FORMOVÁNÍ POSLÁNÍ NA ZÁKLADĚ HLUBŠÍHO POCHOPENÍ FIREMNÍHO ÚČELU

RETHINKING MISSION ON THE BASIS OF DEEPER UNDERSTANDING OF FIRM'S PURPOSE

Karel Slinták

Abstract: *Economy divided into a profitable and non-profit sector comes from the basic assumption that there are two types of organizations. Non-profit sector consists of organizations whose purpose is to solve social problems, while profitable sector is formed by enterprises whose purpose is to make money. The roots of this assumption lie in economic theories. In management theory there are also alternative views on the purpose of enterprises. The most famous is the hypothesis regarding the maximization of market value which reflects the economic model. Nowadays, however, it is growing interest in the social model that defines enterprises as social systems whose purpose is to serve society. The analysis of the theoretical attitudes revealed that profit or market value is not a sufficient response to what is the purpose of business organizations. Enterprises are instruments of society that satisfy different stakeholders. They are, like other organizations, set up in order to bring benefit to their environment. This benefit is formulated into a mission that represents the identity of the companies to all stakeholders. The mission is the intersection of society's needs and abilities of the company. Responsible companies therefore fulfilled their mission so that satisfy the needs of the market based on their competencies.*

Keywords: *Market value, Mission, Profit, Purpose, Service to society, Theory of the business.*

JEL Classification: *M21, L21.*

Úvod

Sektorové vymezení ekonomiky rozděluje organizace do dvou základních ekonomických oblastí, ziskového a neziskového sektoru. Na základě tohoto rozdělení se předpokládá, že smyslem existence organizací nacházejících se v ziskovém sektoru bude dosahování zisku, zatímco smyslem existence neziskových organizací bude jistá forma užitku poskytovaná okolní společnosti v podobě vlastního příspěvku k řešení daného sociálního problému.

Toto explicitní pojmové vymezení podnikových organizací je rovněž zakotveno v platné legislativě ve smyslu činnosti, kterou podniky vykonávají, tj. podnikají. Podnikání dříve definované obchodním zákoníkem ve smyslu soustavné činnosti provozované samostatně na vlastní odpovědnost za účelem zisku přešlo nyní pod hlavičku občanského zákoníku, který tuto činnost, respektive podnikatele vymezuje obdobným způsobem (viz [35]).

Pohled na podniky jako ekonomické entity ovlivnila především ekonomická teorie [30]. Na většině ekonomických fakult jsou studenti vedeni k tomu, aby ústřední cíl podniků spojovali buď s maximalizací zisku, nebo tržní hodnotou firmy. Dogma maximalizace zisku se zrodilo za přispění renomovaných ekonomů. Je součástí klasické ekonomické teorie, která firmy definuje jako ekonomické systémy existující proto, aby maximalizovaly zisk.

Tento pohled má mnoho zastánců, jak naznačuje argument Friedmana [24], podle něhož je primární odpovědností každé firmy zvyšovat zisk.

Objevují se ovšem také alternativní názory na pojetí podnikových organizací, které opouštějí striktní spojení podnikového poslání a maximalizace zisku, případně tržní hodnoty firmy. Collin a Porras [12, s. 68] citují zakladatele společnosti Hewit-Packard Davida Packarda: „*Podle mého názoru se mnozí lidé mylně domnívají, že podnik existuje výhradně proto, aby vydělával. Peníze jsou důležitou součástí existence podniku, pokud tento podnik za něco stojí. Výsledek však není smyslem existence. Musíme se ponořit hlouběji a najít skutečný důvod svého bytí. Při tomto hledání nevyhnutelně dospíváme k závěru, že se skupina lidí dává dohromady a koexistuje v podobě instituce, již říkáme podnik, aby byla schopna kolektivně dosáhnout něčeho, čeho by jednotlivě tito lidé dosáhnout nedokázali – aby něco přinesli společnosti, což se zdá být otřepanou frází, má to však zásadní význam.*“

1 Formulace problematiky

1.1 Účel existence podnikových organizací

Teoretici z oblasti podnikového hospodářství se velmi často kloní k vymezení účelu existence v duchu produkční teorie, která předpokládá, že cílem podniků je **maximalizace zisku** [24], [26]. Typickým představitelem podnikové sféry je Wöhe [45], který tento předpoklad rozvádí o časové hledisko, když hovoří o cíli podniků jako *dlouhodobé* maximalizaci zisku. Tento pohled rozšiřuje Synek [43] o historický kontext, když uvádí, že dříve bylo cílem podniků maximalizovat zisk, zatímco dnes je cílem zvyšovat tržní hodnotu firmy. Rovněž v zahraniční literatuře se objevují autoři, kteří smysl podnikových institucí spojují se ziskem (viz např. Pang [37]). Náborový proud vymezující účel organizace z hlediska pouze jedné zájmové skupiny (vlastníka) zastupuje mnoho autorů (viz např. Jensen a Meckling [29], Michalski [34], Hrdý [28], Růčková [39]), kteří zpravidla spadají do oblasti finančního managementu. Stanovisko těchto autorů shrnuje Růčková [39, s. 13], která tvrdí, že komplexní dlouhodobý cíl podniků (označuje je slovem korporace) je „*uskutečňovat taková rozhodnutí, která maximalizují hodnotu společnosti pro její vlastníky.*“ V této souvislosti pak můžeme hovořit o cíli podniků ve smyslu **maximalizace bohatství pro akcionáře** [29].

V teoretické rovině se rovněž objevují cíle jako přežití, maximalizace tržeb nebo smysl existence vyplývající ze společenské odpovědnosti firem [39]. Posledně jmenovaný cíl pak nepochybně odráží rostoucí zájem o problematiku sociálního podnikání a vlivu sociálních podniků na tvorbu sociální ekonomiky [44]. Tato nová forma podnikání rozšiřuje původní pohled na podniky jako ekonomické entity o sociální rozměr, jak naznačuje definice *Valonské rady pro sociální ekonomiku*, podle níž je tato ekonomika tvořena soukromými organizacemi, které splňují čtyři znaky. Pro účely tohoto článku je pak užitečné zmínit jen první z těchto znaků, jímž je ústřední cíl sloužit členům nebo společenství, nikoli zisk [9]. Samotný účel sociálních podniků pak rozvádí síť výzkumných organizací organizovaná pod zkratkou *EMES*, která sociální podniky chápe jako organizace s explicitním cílem prospívat komunitě [16]. Uvedená charakteristika sociálních podniků dotýkající se funkčního vymezení těchto institucí tak rozšiřuje původní pojetí podniků o nový rozměr, jímž je pohled na podnik jako sociální instituci. Tento nový přístup k podnikovým institucím nabízí pomyslné propojení ziskové a neziskové sféry skrze totožný účel existence, který koresponduje s výrokem, že jediný důvod existence jakékoli organizace je **služba vlastnímu prostředí** [18].

1.2 Formulace poslání

Prvotní snahy autorů měly za cíl vymezit funkci poslání, jež bylo součástí programového prohlášení. Pearce a David [38] tvrdili, že programové prohlášení by mělo vytvořit organizační identitu přesahující jednotlivce. Podle těchto autorů je efektivně formulované prohlášení důležitým zdrojem motivace, protože v lidech probouzí touhu dělat něco užitečného, co prospívá druhým lidem. Takto formulované prohlášení musí vyjadřovat fundamentální, unikátní účel, který odlišuje danou firmu od ostatních firem pocházejících ze stejného oboru a identifikovat rozsah činností ve výrobních a tržních podmínkách. Nejvýznamnější příspěvek k tomuto tématu pravděpodobně vzešel z výzkumu vizionářských organizací [11], [13]. Díky tomuto výzkumu bylo názorně popsáno, co představuje formulace vize v případě firem, které dlouhodobě dosahují nadprůměrných výsledků. Autoři zjistili, že s tímto procesem souvisí nutnost definovat relativně neměnnou (pevnou) část podnikatelského modelu (tj. zamyšlení se nad klíčovými hodnotami a účelem existence) a proměnlivou část tohoto modelu (tj. stanovení provozních cílů). Ústřední účel pak uvedení autoři definovali jako sdělení, které vystihuje **důvod organizačního bytí**, nikoli cíl nebo strategii. V pojetí těchto autorů se tak popis ústředního účelu stává vyjádřením duše organizace.

Myšlenky Collinse a Porrase se pak v různé době objevují v dalších pracích na toto téma. Z obsahového hlediska se tudíž přístupy k formulaci poslání od sebe příliš neodlišují. Často se jen mění terminologie pro její popis. Peter Senge [40], který začlenil poslání, vizi a základní hodnoty do tzv. *usměrňujících myšlenek organizace*, a to v rámci konceptu sdílená vize, je typickým představitelem hlavního proudu určujícího pohled na to, co si představit pod pojmem poslání a navazujících pojmů. Poslání definuje jako účel, který dává odpověď na otázku, **proč daná organizace existuje**. Stejně jako Senge se i Lipton [33] zabýval posláním v kontextu formulace vize. Podle Liptona [33] je prohlášení o vizi (vision statement) tvořena posláním, strategií a kulturou, přičemž poslání definuje obdobně jako Senge. Lze ho chápat jako organizační ekvivalent k existenciálním otázkám, které si klademe my lidé: „*proč žijeme?*“, nebo „*co je našim smyslem?*“.

Existují rovněž výzkumné studie, které přibližují problémy související s tvorbou poslání. Dvouletý výzkumný projekt Ashridgeova centra pro strategické řízení odhalil, že je-li poslání jasněji definované, pak je proces projasňování smyslu existence lépe zvládnutelný [8]. Řešitelé projektu navrhli model poslání, který zahrnuje čtyři elementy - účel existence, hodnoty, standardy chování a strategii. Bylo také zjištěno, že vybrané firmy, které rozvinuly smysl pro poslání, mají zaměstnance, kteří pociťují emocionální závazek vůči svým organizacím. Tento závazek byl tím hlubší, čím více se blížily hodnoty jednotlivců k firemním hodnotám.

Komparace uvedených názorů naznačuje, že poslání firmy je odrazem ústředního účelu podniku. Někteří autoři si však všimají, že **formulace poslání neboli proces ujasňování si účelu** není vždy prioritou vrcholového managementu. Bartlett a Ghoshal [3] popisují tento problém na pozadí pracovní náplně vrcholového managementu. Podotýkají, že ne každý vrcholový pracovník chápe jako svůj prvořadý úkol definovat účel existence své organizace. Podle těchto autorů se značná část vedoucích pracovníků stále domnívá, že je jejich prvotní úkol spíše vytvářet firemní strategie, než formulovat podnikové poslání. V některých případech rovněž dochází k zaměňování nebo dokonce ztotožňování konceptu poslání a vize, čehož si všimají Campbell a Yeung [7] na příkladu organizací, které chápou poslání jako strategický nástroj, intelektuální disciplínu, která definuje obchodní záměry a cílové trhy skrze dvě základní otázky: co je smyslem našeho podnikání a co by jim mělo být?

K vidění jsou rovněž studie zabývající se vztahem mezi formulací poslání/vize a inovacemi (viz např. Bart [4], [5], Zang [46]), podnikovou výkonností (viz např. Baetz a Kenneth [2], Er-ming [23]), firemní politikou (viz např. Hirota [27]) nebo firemním sponzoringem (viz např. Cunningham [15]). Jen málo vědecký příspěvků se ovšem zaměřuje na rozbor poslání a vize z pohledu řadových zaměstnanců. Výjimkou je řešitelský kolektiv pod vedením Orhana [36], který zkoumal, zda je poslání a vize přijímána zaměstnanci vybrané firmy. Díky těmto pracím pak zjišťujeme, že se vyskytuje významný rozdíl mezi oficiálním postojem k poslání dané firmy a pohledem řadových zaměstnanců na její smysl [31]. To může souviset s tendencí vrcholového vedení formulovat poslání bez účasti řadových zaměstnanců a možná také se skutečností, že často dochází k nesouladu mezi formulací poslání a skutečným účelem firemní existence.

2 Metody a cíle

Cílem tohoto článku je na základě rozboru teoretických východisek zaměřených na účel existence podnikových organizací a formulaci poslání, a výzkumu formulace poslání v praxi vybraných firem, navrhnout a popsat takový přístup k formulaci poslání, který budou lépe odrážet skutečný účel existence podnikových organizací.

Značná část tohoto článku se tudíž zakládá na rozboru literárních postojů různých autorů a snaže tyto postoje kriticky zhodnotit. Praktické zkušenosti z formulací poslání bude vyhodnoceno na základě kvalitativního výzkumu, který byl realizován v letech 2014-2015. Výzkumný tým prozkoumal celkově osmašedesát náhodně vybraných firem s využitím různých nástrojů kvalitativního výzkumu (rozhovory, pozorování, rozbor firemních dokumentů). Z hlediska velikosti byl získaný soubor firem tvořen převážně malými podniky (24 % z celkového počtu) a podniky středními (49 % z celkového počtu). Mikropodniky měly celkově devíti procentní zastoupení a velké podniky devatenácti procentní zastoupení. Všechny organizace, které byly předmětem tohoto výzkumu, měly charakter podnikových organizací. To znamená, že se nacházely v ziskovém sektoru.

Poznatky z kvalitativního výzkumu doplní analýza a popis poslání vybraných světových firem, přičemž podkladem pro tento rozbor bude vlastní pozorování čtyř zahraničních firem doplněné zkušenostmi z výzkumu ostatních autorů.

3 Rozbor problému

3.1 Limity maximalizace zisku a hodnoty pro akcionáře

Literární pozadí naznačuje, že hypotéza o maximalizaci zisku není bezvýhradně přijímána ze strany všech ekonomů a odborníků z oblasti managementu. Mezi odpůrce této hypotézy patří například Simon [42], Arrow [1] nebo Drucker [19], [20], [21]. Tito autoři se zejména pozastavují nad významem slova maximalizace v kontextu podniku jako politické instituce i člověka jako činitele managementu stanovujícího cíle organizace vzhledem ke svým potřebám a vnitřním zájmům. Drucker [19] tvrdí, že základním pravidlem rozhodování v každé organizaci není maximalizace, nýbrž *optimalizace*. Maximalizace nemá v případě organizací žádný smysl, neboť nikdo v podstatě neví, jak maximalizovat zisky ani co si lze pod tímto slovem představit. Jedná se o pojem velmi abstraktní a zcela neurčitý z hlediska rozhodovacího procesu. Při pohledu na podnik jako na politickou instituci ovšem často neobstojí ani optimalizace. Záleží totiž na tom, kterou zainteresovanou stranu podnik právě uspokojuje. V tržním systému se nepochybně od podniků očekává, že budou optimalizovat požadavky zákazníků. Ostatní zainteresované strany, ať už se jedná

o akcionáře nebo zaměstnance, ovšem stačí pouze uspokojovat, což v užitém pojmosloví znamená minimalizovat jejich požadavky.

Nepochopení podstaty a funkce zisku souvisí s nejasným vymezením filozofických termínů *prostředku* a *cíle* v oblasti managementu. Zisk je průvodním jevem, že podniky dělají své činnosti efektivně. Stává se nástrojem pro posuzování tržních příležitostí a prostředkem k rozhodování se o tom, zda se něco vyplatí, či nikoli. Ve smyslu uvedených filozofických pojmů je však zisk vždy prostředkem k přežití, nikoli cílem. To znamená, že nemá vnitřní hodnotu. Jeho užitečnost je spjata s realizací různých podnikových cílů a záměrů. Jak uvádí Drucker, stejně tak jako není cílem člověka dýchat, není cílem podniků vydělávat peníze [40].

Od dob, kdy byl napsaný jeden z nejcitovanějších článků z oblasti ekonomie s názvem *The Theory of the Firm* [29], se primární úsilí v mnoha podnicích projevovalo snahou zvyšovat tržní hodnotu firmy. Jednalo se v podstatě o uplatnění ekonomického modelu, který vnímal podniky jako stroje na vydělávání peněz pro jednu zainteresovanou stranu v podobě akcionářů. Přestože se tento model v následujících třiceti letech rozšířil do mnoha podniků, finanční krize odhalila, že není tak funkční, jak se původně předpokládalo. Drucker [19] tento model popisuje jako model do dobrého počasí. Jiní autoři tomuto modelu zase vyčítají, že vede manažery ke krátkodobému a sobeckému myšlení. Výsledkem toho je pak praxe vyplácení okázalých bonusů vázaných na výkonnost akcií [25]. Jensen a Williams [29], kteří tvrdili, že manažeři budou vždy zastupovat vlastníky, aniž by sledovali své individuální zájmy, se nepochybně mýlili. V současnosti je totiž k vidění značný nárůst zpětných odkupů akcií například ve Spojených státech. Jak dokládá studie Lazonicke [32], 449 zkoumaných firem ze seznamu S&P 500 mezi lety 2003-2012 použilo 54 % svých zisků ke zpětnému odkupu akcií. Záměr těchto společností, potažmo jejich manažerů, je zcela jasný. Zpětným odkupem akcií zvýšit cenu akcií a tím pádem uměle navyšovat návratnost akcií, na základě kterých jsou pak vypláceny manažerské bonusy.

3.2 Nejasná formulace poslání

Pohled vedoucích pracovníků na podstatu firem má nepochybně vliv na formulaci podnikového poslání. Z kvantitativního výzkumu, který jsme realizovali v průběhu let 2012-2013, přitom vzešlo zjištění, že 59 % organizací vnímá svoji podstatu skrze ekonomický model (tj. cílem podniků je zisk nebo tržní hodnota). Podle některých autorů se mnohé organizace potýkají s problémem dosahovat žádoucích výsledků právě proto, že se jim nedaří formulovat poslání, které by všem zainteresovaným stranám přibližovalo důvod jejich existence [13]. Covey [14] se v této souvislosti odvolává na *průzkum xQ* společnosti Harris Interactive a poradenské společnosti FranklinCovey realizovaný na vzorku 23 000 respondentů. Poznatky z tohoto výzkumu ukazují, že poslání svých organizací chápe pouze 37 % oslovených respondentů. Z průzkumu společnosti Harris Interactive lze usuzovat, že v mnoha organizacích absentují sdílené cíle a hodnoty často viděné v efektivně formulovaných poslání. Collins a Porras [12], [13], kteří vytvořili metodický rámec pro formulaci poslání a vize, tvrdí, že soudržnost organizací ve smyslu sdílení podnikových cílů zajišťuje tzv. *ústřední ideologie*. Ústřední ideologii tvoří ústřední hodnoty a účel, které lze zachytit do podoby podnikového poslání. Efektivně formulovaný účel pak odráží motivaci lidí dělat něco, co má hlubší smysl. Tento popis neobsahuje organizační výstupy ani cílové zákazníky. Zosobňuje identitu organizace, jež lidem umožňuje vzájemné sdílení hodnot a cílů.

V uplynulých dvou letech se proto náš výzkumný tým zaměřil na prozkoumání toho, zda a jakým způsobem organizace přistupují k formulaci poslání. V první části výzkumu bylo cílem zjistit, zda mají organizace formulované poslání. Výsledky výzkumu jsou shrnuty v následující tabulce.

Tab. 1: Výskyt poslání v praxi.

Výzkumná otázka: Mají organizace formulované poslání?	Četnost	
	Absolutně	Relativně
Firma má formulované poslání	38	56%
Firma nemá formulované poslání	30	44%

Zdroj: vlastní výzkum.

Na základě tohoto výzkumu se dospělo k závěru, že pouze 56 % zkoumaných organizací má formulované poslání. Následně se pozornost zaměřila na tyto organizace, aby se důkladněji prozkoumala obsahová rovina jejich poslání. Poslání bylo hodnoceno jako správně formulované v případě, že odráželo to, kým firma je a co reprezentuje. Bylo tedy zkoumáno, zda poslání odráží důvod firemního bytí, ať už má jakýkoliv slovní charakter. V případě, kdy poslání zahrnovalo výčet konkrétních cílů, záměrů, závazků nebo bylo odrazem toho, co firma dělá (např. „*Jsmo výrobci něčeho*“ či „*Poskytujeme služby v této oblasti*“) byla formulace poslání hodnocena jako nevyhovující. Výsledky této selekce přináší následující tabulka.

Tab. 2: Formulace poslání v praxi.

Výzkumná otázka: Je formulace poslání odrazem duše organizace?	Četnost	
	Absolutně	Relativně
Poslání odráží smysl existence	12	32%
Poslání neodráží smysl existence	26	68%

Zdroj: vlastní výzkum.

Po vyhodnocení získaných dat se ukázalo, že méně než třetina firem, jež mají definované vlastní poslání, přistupuje k jeho formulaci tak, aby se přiblížily popisu smyslu vlastní existence. Přistoupí-li se ovšem k interpretaci získaných dat z hlediska všech zkoumaných firem, pak se jedná pouze o **18 % firem z celkového počtu**. Zbylé organizace pak užívají formulaci poslání buď jako strohý výčet cílů, formální charakteristiku své firmy, nástroj PR nebo vytoužený obraz budoucnosti. Často viděný přístup v podobě formulace poslání jako vytouženého obrazu budoucnosti pak naznačil tendenci představitelů firem zaměřovat poslání za vizi, což se často projevovalo tím, že mnohé zkoumané firmy velmi často namísto poslání používali sdělení, které přibližovaly to, čeho chtějí tyto firmy dosáhnout v blízké budoucnosti.

4 Diskuze

4.1 Podnik jako sociální organizmus sloužící společnosti

V předchozí části práce byly naznačeny významné limity hypotézy o maximalizaci zisku a bohatství akcionářů. Následkem těchto limitů se objevují nové teoretické koncepce a pojmy, které usilují o komplexnější pohled na podnikové instituce. Tyto koncepty, jež akcentují sociální dimenzi podnikání, jsou odezvou na pojetí podniků jako ekonomických institucí, které se etablovalo do podnikatelského prostředí od druhé poloviny dvacátého století vlivem ekonomických teorií. Přesto se již ve čtyřicátých letech dvacátého století objevili autoři, kteří zdůrazňovali, že podnik je v první řadě společenská instituce. V knize *Concept of the Corporation*, jejímž autorem je Peter Drucker [22], se uvádí, že podniková

organizace je, vyjma ekonomického nástroje, také politickým a společenským organizmem. Společenská funkce ve smyslu společenství lidí organizovaných za určitým účelem tedy může být považována za stejně důležitou jako funkce efektivního výrobce či poskytovatele služeb.

V současnosti lze v podnikatelském prostředí spatřit tři souběžně existující organizační modely. Nejrozšířenější je stále ekonomický model, který vymezuje podniky z hlediska uspokojování pouze jedné zájmové skupiny (akcionářů), a to skrze vygenerovaný zisk. V některých částech světa se však rozšířil také zaměstnanecký model, jehož cílem je uspokojovat potřeby a zájmy zaměstnanců. S příchodem nového tisíciletí pak roste zájem o sociální model, který vnímá podnikové organizace v kontextu společnosti a jejich vlivu na ni. Lze si toho všimnout díky postojům některých autorů, kteří se věnují zejména společenské odpovědnosti firem (viz např. Bowen [6], Carroll [10]). Objevují se však také autoři, kteří hledají hlubší souvislosti mezi uvedenými modely. Charles Handy [25] tvrdí, že podnikové vedení by mělo být odpovědné za vedení organizace všem zájmovým skupinám, uvnitř i vně organizace, nikoli pouze těm, kdo ji financují nebo pro ni pracují. V tomto pojetí se cíl podniků rovná podnikatelské odpovědnosti **vytvářet bohatství pro společnost jako celek**. V politické rovině to znamená zaměřovat podnikatelské úsilí nejen na akcionáře a zaměstnance, ale také na zákazníky a okolní společnost. Tím se dostáváme k závěru, že fragmentovaný pohled na tyto modely neodráží plně podstatu firem z hlediska jejich funkčního vymezení a tedy jejich účelu. Drucker [19] popisuje budoucnost podnikových organizací na půdorysu hledání a nacházení rovnováhy mezi těmito modely. Domnívá se, že žádný z těchto modelů není sám o sobě soběstačný. Důležitý úkol vrcholového vedení proto spatřuje v nacházení průniku mezi ekonomickou, zaměstnaneckou a sociální dimenzí podnikání. Tento pohled rozvádí teoretický koncept podniku s označením FOE (Firm of Endearment), který je postaven na pěti vzájemně propojených zájmových skupin. Sheth, Sisodia a Wolfe [41], kteří tento koncept vytvořili, hovoří o tzv. SPICE modelu, který zohledňuje potřeby společnosti (Society), partnerů (Partners), investorů (Investors), zákazníků (Customers) a zaměstnanců (Employees). V tomto kontextu pak Jordi [30] rozvíjí myšlenku, že podstatou podniků je tvorba hodnoty, jež nabývá podoby ekonomického užítku (hodnota poskytovaná věřitelům), sociálního užítku (hodnota poskytovaná komunitě), zákaznického užítku (hodnota poskytovaná zákazníkům) a lidského užítku (hodnota pramenící z rozvoje lidského potenciálu).

V obecné rovině jsou podniky pouze jednou z mnoha forem organizací. Rozdíl mezi nemocnicí, armádní institucí, katolickou diecézí nebo podnikem nemusí pramenit výlučně z ekonomické výkonnosti, tj. schopnosti generovat zisk. Tyto organizace se od sebe liší nejen rozdílnou mírou ekonomické soběstačnosti, ale především specifickými úkoly (tj. společenskými závazky), které ve společnosti plní. Nemocnice léčí pacienty. Armáda chrání obyvatelstvo. Církev nabízí útěchu a hlubší smysl. Podniky zase vytvářejí různé trhy a pak je uspokojují. Přesto mají tyto rozličné organizace něco společného. Ať se jedná o podnik, odborový svaz nebo veřejnou nemocnici, žádná z těchto organizací není sama sobě cílem jako je tomu u živých organizmů a žádná z nich nedosahuje úspěchu pouhým zachováním své vlastní existence [17]. Organizace jsou nástroje společnosti. Jejich podstata se ukrývá ve snaze odhalovat její potřeby a tyto potřeby uspokojovat. Vznikají a zanikají v závislosti na úkolech, které plní ve společnosti. Lze proto usuzovat, že důvodem existence jakékoli organizace je **služba vlastnímu prostředí**, a že kritéria organizačního úspěchu leží vždy mimo ně.

4.2 Poslání jako hlubší smysl existence

Formulovat poslání znamená přibližovat podstatu organizace všem zainteresovaným stranám. V jistém smyslu mohou být z formulace poslání vyvozeny postoje firemního vedení k samotné organizaci i jejímu okolí. Poslání není výčtem firemních cílů a záměrů ani souborem firemních hodnot. Poslání nenajdeme v názvu firmy nebo obchodním rejstříku. Poslání rovněž nezjistíme z představ vrcholového vedení o budoucnosti firmy. Efektivně formulované poslání dává odpověď na otázku, **proč daná firma existuje**. Velmi často se tak v praxi významných firem setkáváme s formulací, v níž vybrané firmy hledají odpověď právě na tuto fundamentální otázku (viz následující tabulka).

Tab. 3: Formulace poslání odrážející smysl firemní existence.

Klíčová otázka	Název firmy	Odpověď odrážející poslání
<i>Proč existujeme?</i>	3M	<i>Abychom řešili neřešené problémy inovativně.</i>
	Mary Kay Cosmetics	<i>Abychom ženám poskytovali neomezené příležitosti.</i>
	Merck	<i>Abychom chránili a zlepšovali lidský život.</i>
	Walt-Disney	<i>Abychom lidem přinášeli štěstí.</i>
	Telecare Corporation	<i>Abychom pomáhali lidem s mentálním postižením uvolňovat jejich plný potenciál.</i>
	Cargill	<i>Abychom zlepšovali životní úroveň po celém světě.</i>

Zdroj: vlastní zpracování dle [12]

Poslání vizionářských firem, které byly předmětem Collinsova a Porrasova výzkumu, odrážely **hlubší smysl jejich existence**. Představovaly důvod firemního bytí. Společným znakem těchto sdělení bylo širší pojetí účelu, jež přesahuje potřeby vybraných zájmových skupin (například akcionářů nebo manažerů). Formulací poslání se uvedené organizace zavázaly sloužit společnosti jako celku, což může vyvolávat jisté pochybnosti, mělo to však zásadní význam pro vnitřní fungování těchto organizací. Poslání, které veřejně deklaruje zájem prospívat svému okolí, se stává specifickou formou motivace, která v lidech probouzí touhu **angažovat se pro něco většího, než jsou oni sami**. Může být zdrojem, který v lidech probouzí pocit hlubšího smyslu. Nepochybně si to uvědomují světové firmy, které formulaci poslání vnímají jako jeden z nejdůležitějších nástrojů k oslovení talentovaných lidí, jak naznačuje popis poslání vybraných firem v následující tabulce.

Tab. 4: Formulace poslání jako zdroj vnitřní motivace.

Klíčová otázka	Název firmy	Odpověď odrážející poslání
<i>Proč existujeme?</i>	Apple	<i>Abychom dělali skvělé produkty.</i>
	Google	<i>Abychom zlepšovali svět.</i>
	W. L. Gore	<i>Abychom přenášeli sny do reality.</i>
	Whole Foods Market	<i>Abychom zlepšili zdraví a životní pohodu každého člověka naší planety.</i>

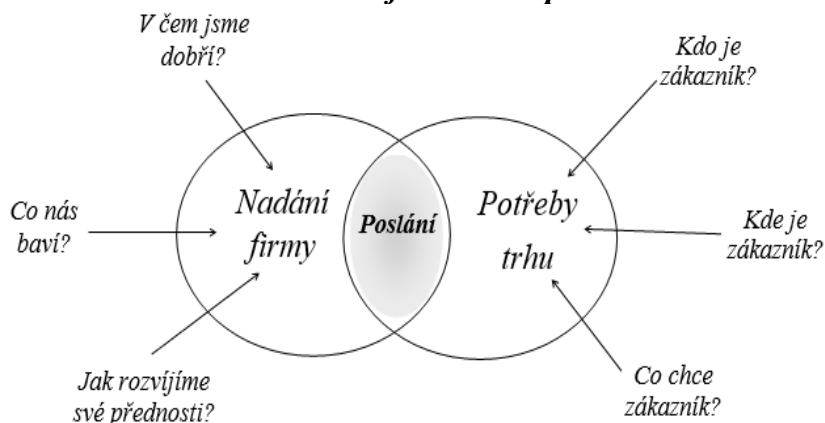
Zdroj: vlastní výzkum.

Na první pohled je zřejmé, že uvedená poslání jsou velmi abstraktní. Nepopisují ani tak to, co podnik dělá, jako spíše to, čím podnik je z hlediska svých kompetencí, postojů a ústředních hodnot. Pro takto definovaná poslání je však typické, že zosobňují roli organizací jako orgánů společnosti, které existují proto, aby světu něco přinášely. Cílem

těchto sdělení je přiblížit ostatním vlastní identitu. Slovesa, jako například *řešit, poskytovat, zlepšovat, přinášet, pomáhat*, se sice příliš nehodí k zažitým představám o světě podnikání, v případě takto formulovaných poslání, však hrají klíčovou roli. Pomocí těchto sloves se totiž vyjadřuje otevřenost k vnějšímu světu, pokrok ve smyslu jeho zlepšování a především závazek sloužit a být prospěšný. Díky tomu pak mohou všechny zainteresované strany snadno odhadnout a pochopit, kým firma je a co reprezentuje. Současně si můžeme povšimnout, že tímto způsobem formulované poslání utváří společnou identitu, která se promítá do pocitu sdíleného účelu nejen mezi jednotlivými zaměstnanci, ale někdy též mezi zákazníky (jako v případě firmy Apple).

Kde ovšem hledat firemní poslání a na základě čeho ho formulovat? Výchozím bodem je samozřejmě zákazník jako nositel rozmanitých potřeb, které nabývají charakteru, ať už existujících či skrytých tržních příležitostí. Zákazník definuje předmět činnosti a stává se odpovědí na to, co by předmětem činnosti mělo být. Pokud se tedy usiluje o efektivní formulaci poslání, je třeba se na něj dívat z perspektivy zákazníka a trhu. To ovšem nestačí. Nebude-li mít daná firma schopnosti, které povedou k uspokojení zákazníka, nemá smysl mluvit o žádném poslání. Společnost Apple si v devadesátých letech říkala Apple Computer. Svoji identitu spojovala s tím, co dělá. Byla výrobcem počítačů. Později zůstala už jen u označení Apple. Slovo Computer z názvu zmizelo díky poznatku vrcholového vedení, že firemní účel odpovídá spíše tomu, co firma umí, namísto toho, co právě dělá.

Obr. 1: Proces formování poslání.



Zdroj: vlastní zpracování.

Při formulaci poslání je proto důležité brát v potaz potřeby zákazníků, respektive trhu, a to v kontextu firemních kompetencí neboli nadání firmy (viz předchozí obrázek). Dostáváme se tak ke třem klíčovým otázkám, které korespondují s tržní perspektivou, a to „Kdo je zákazník?“, „Kde je zákazník?“, „Co chce zákazník?“, a ke stejnému počtu otázek, které přibližují přednosti a vášnivě zaujetí firmy: „V čem jsme dobří?“, „Co nás baví?“ a „Jak rozvíjíme své přednosti?“. Po zodpovězení těchto otázek pak lze dospět k podobnému závěru, k němuž dospěl jeden z amerických výrobců automobilů. Původně se domníval, že jeho zákazníkem je člověk kupující dopravní prostředek, a že jeho stávající schopnosti mu dovolují dělat auta pro každého. Jeho posláním pak odpovídalo tomuto znění: Existujeme proto, **abychom lidem zajišťovali mobilitu**. Později si tato firma uvědomila, že jejím zákazníkem ve skutečnosti není člověk, který chce dopravní prostředek, nýbrž někdo, kdo kupuje diamanty a jiné luxusní statky. Nakonec si firma zjištěním, že skutečným posláním není zajišťovat mobilitu, nýbrž **společenskou prestiž**, což odpovídalo jejím nevyužitým schopnostem s řemeslnou zručností přeměňovat běžnou výbavu aut do luxusního provedení, zachránila svoji budoucnost a z upadající firmy se stala výrazně rostoucím podnikem.

Závěr

Článek se zabýval otázkou, co je smyslem existence podnikových organizací a jak tento smysl formulovat do podoby srozumitelného poslání. Z provedeného rozboru vyplynuly značné nedostatky hypotézy o maximalizaci zisku a hodnoty pro akcionáře, které jsou postaveny na představě podniku jako ekonomické instituce existující výhradně pro to, aby vydělávala peníze pro své akcionáře. Navzdory tomuto pohledu, který převládá jak v teoretické, tak i praktické rovině, se dospělo k představě, podle níž nelze podniky chápat výlučně skrze zmiňovaný ekonomický model. Mnohorozměrná podstata těchto institucí se totiž projevuje snahami uspokojovat různé zainteresované strany. To vedlo k závěru, že účel podnikových organizací může vzejít z propojení různých organizačních modelů, které zohledňují jednotlivé zainteresované strany a blíží se tak více pojetí organizací jako sociálních organizmů.

V tomto pojetí ovšem nemůže být cílem podniků zisk. Podstata podniků jako nástrojů společnosti se nachází v jejich okolí. Podniky ve skutečnosti nemohou existovat, pokud neplní nějaký specifický úkol ve vnějším prostředí. Proto skutečnému smyslu existence podnikových organizací daleko více odpovídá služba vlastnímu prostředí, ať už v podobě uspokojování již existujících potřeb nebo vytváření a uspokojování zcela nových potřeb. To ovšem platí jen za předpokladu, že se jim to ekonomicky vyplatí. Uvedený předpoklad tak osvětluje pravou povahu zisku. Zisk je atributem výkonnosti a kritériem rozhodování v případě, kdy podniky zvažují různé tržní příležitosti.

Z realizovaného výzkumu se ukázalo, že většina organizací nepovažuje formulaci poslání za příliš důležitý úkol. Pravděpodobně je to způsobeno ustáleným přesvědčením, že primární úkol podniků je prostřednictvím zisku odměňovat vkladatele kapitálu. Možná právě proto pouze 18 % zkoumaných organizací formuluje poslání způsobem, který odpovídá přístupu vizionářských organizací. Průzkumem těchto poslání bylo zjištěno, že vyjadřují důvody organizačního bytí. Tyto důvody se nacházely ve vnějším prostředí a v jistém smyslu odrážely postoje firem k němu.

Formulace poslání vzhledem k podstatě podnikových organizací musí začínat vždy od potřeb a přání zákazníků, které mohou nabývat různých podob v závislosti na vnitřních schopnostech a dispozicích firem. Samotné poslání se pak nachází v průniku mezi tím, co firma umí a tím, co potřebuje okolní svět. Na závěr lze konstatovat, že skutečná odpovědnost firem nabývá charakteru závazku poskytovat užitek společnosti jako celku způsobem, který je formulován do podoby firemního poslání.

Poděkování

Výzkum, jehož výstupem je tento článek, byl finančně podpořen Programem EEA a Norskými fondy skrze grant na podporu Mezinárodní spolupráce institucí č.: "NF-CZ07-ICP-4-338-2016".

Reference

- [1] ARROW, K. J., 1986, "Rationality of self and others in an economic system". *Journal of Business*, 4(2), 385-400.
- [2] BAETZ, B., KENNETH, C. (1998). The relationship between mission statements and firm performance. *Journal of Management Studies*, 35(6), 823-853.

- [3] BARTLETT, C. A., GHOSHAL, S. (1994). Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose. *Harvard Business Review*, 72(6), 79-88.
- [4] BART, C. K. (1998). A comparison of mission statements and their rationales in innovative and non-innovative firms. *International Journal of Technology Management*, 16(1-3), 64-77.
- [5] BART, C. K. (1996). The impact of mission on firm innovativeness. *International Journal of Technology Management*, 11(3-4), 479-493.
- [6] BOWEN, H. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.
- [7] CAMPBELL, A., YEUNG, S. (2000). Brief case: mission, vision and strategic intent. In: Smit, P. J. *Strategic Planning: Readings*. Juta and Company Ltd.
- [8] CAMPBELL, A., YEUNG, S. (1991). Creating a sense of mission. *Long range planning*, 24(4), 10-20.
- [9] CAMPOS, J. L. M., SPEAR, R., & FROBEL, L. (2007). The social economy in the European Union. *Bruxelles, Groupe Editorial Peter Lang*.
- [10] CARROLL, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- [11] COLLINS, J. C., PORRAS, J. I. (2005). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. Random House.
- [12] COLLINS, J. C., & PORRAS, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard business review*, 74(5), 65-77.
- [13] COLLINS, J. C., & PORRAS, J. I. (1991). Organizational vision and visionary organizations. *California Management Review*, 34(1), 30-52.
- [14] COVEY, S. R. (2006). *8. návyk: od efektivnosti k výjimečnosti*. Praha: Management Press.
- [15] CUNNINGHAM, S., CORNWELL, T. B., COOTE, L. V. (2009). Expressing identity and shaping image: The relationship between corporate mission and corporate sponsorship. *Journal of Sport Management*, 23(1), 65-86.
- [16] DEFOURNY, J., NYSSSENS, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of social entrepreneurship*, 1(1), 32-53.
- [17] DRUCKER, P. F. (2011). *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society*. Transaction Publishers.
- [18] DRUCKER, P. F. (2008). *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press.
- [19] DRUCKER, P. F. (2004). *Fungující společnost*. Praha: Management Press.
- [20] DRUCKER, P. F. (2002). *To nejlepší z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press.
- [21] DRUCKER, P. F. (1974), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper.
- [22] DRUCKER, P. F. (1946). *Concept of the Corporation*. New York.

- [23] ER-MING, X., YAN-YAN, X. (2011, September). The relationship between mission statements and corporate social performance. In *Management Science and Engineering (ICMSE), 2011 International Conference on* (pp. 287-295). IEEE.
- [24] FRIEDMAN, M (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Magazine*. New York.
- [25] HANDY, C. (2015). *The second curve*. Random House.
- [26] HAYEK, F (1970). The corporation is a democratic society in whose interest ought it and will it be run? *Management and Corporations*. New York: McGRAW-Hill.
- [27] HIROTA, S., KUBO, K., MIYAJIMA, H., HONG, P., WON PARK, Y. (2010). Corporate mission, corporate policies and business outcomes: evidence from Japan. *Management Decision*, 48(7), 1134-1153.
- [28] HRDÝ, M. (2011). Optimalizace kapitálové struktury konkrétního podniku věc teoreticky či prakticky možná. *Český finanční a účetní časopis*, 6(1), 19-32.
- [29] JENSEN, M. C., MECKLING, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- [30] JORDI, C. L. (2010). Rethinking the firm's mission and purpose. *European Management Review*, 7(4), 195-204.
- [31] KOPANEVA, I., SIAS, P. M. (2015) Lost in Translation. Employee and Organizational Constructions of Mission and Vision, *Management Communication Quarterly*, August 2015, vol. 29, no. 3, 358-384.
- [32] LAZONICK, W. (2014). Profits without prosperity. *Harvard Business Review*, 92, 46-55.
- [33] LIPTON, M. (1996). Demystifying the development of an organizational vision. *MIT Sloan Management Review*, 37(4), 83.
- [34] MICHALSKI, G. (2008). Corporate inventory management with value maximization in view. *ZEMEDELSKA EKONOMIKA-PRAHA-*, 54(5), 187.
- [35] *Občanský zákoník - Business center*. 2016. [cit. 2016-05-02]. Dostupné na WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/cast1h2d5.aspx>>.
- [36] ORHAN, G., ERDOGAN, D., DURMAZ, V. (2014). Adopting Mission and Vision Statements by Employees: The Case of TAV Airports. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 251-262.
- [37] PANG, P. N. (2004). *Essentials of manufacturing engineering management*. New York: iUniverse.
- [38] PEARCE, J. A., DAVID, F. (1987). Corporate mission statements: The bottom line. *The Academy of Management Executive*, 1(2), 109-115.
- [39] RŮČKOVÁ, P., ROUBÍČKOVÁ, M. (2012). *Finanční management*. Praha: Grada.
- [40] SENGE, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.
- [41] SHETH, J. N., SISODIA, R. S., WOLFE, D. B. (2003). *Firms of endearment: How world-class companies profit from passion and purpose*. Pearson Prentice Hall.

- [42] SIMON, H., 1947, *Administrative behaviour*. New York MacMillan.
- [43] SYNEK, M. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha: CH Beck.
- [44] VACEKOVÁ, G., SOUKOPOVÁ, J., KŘENKOVÁ, T. (2015). SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN THE CZECH REPUBLIC: CURRENT TRENDS IN RESEARCH ON HYBRIDITY. *SCIENTIFIC PAPERS OF THE UNIVERSITY OF PARDUBICE*, 161.
- [45] WÖHE, G. (1995). *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: CH Beck.
- [46] ZHANG, H., GARRETT, T., LIANG, X. (2015). The effects of innovation-oriented mission statements on innovation performance and non-financial business performance. *Asian Journal of Technology Innovation*, 23(2), 157-171.

Kontaktní adresa

Ing. Karel Slinták, Ph.D.

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

E-mail: slintak@fame.utb.cz

Received: 16. 05. 2016

Reviewed: 11. 09. 2016, 25. 09. 2016

Approved for publication: 28. 11. 2016