



---

# PRZEGLĄD GŁÓWNYCH POWODÓW DZIAŁANIA, WIZJI ORAZ MISJI NAJWIĘKSZYCH POLSKICH FIRM PRYWATNYCH

DOI: 10.33141/po.2022.03.01

Przeгляд Organizacji, Nr 3(986), 2022, s. 6-13

[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

Adam Kowalik

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

**W**izja i misja stanowią jedno z ważniejszych narzędzi zarządzania. Stanowią swego rodzaju kierunkowskaz dla kadry zarządzającej, pracowników, klientów, dostawców oraz innych interesariuszy. Tworzą pewien kontekst przy podejmowaniu decyzji

o charakterze strategicznym, operacyjnym, taktycznym. Trudno mówić o osiągnięciu wyników biznesowych, jeśli nie jest określony stan docelowy ani droga dojścia do niego. Wizja opisuje ten stan docelowy, a misja opisuje, jak go osiągnąć.

Wiele organizacji publikuje wizje i misje na swoich stronach internetowych, nierzadko traktując je jak manifest swojej działalności. Wybiórcza lektura niektórych sformułowań wizji i misji polskich przedsiębiorstw prowadzi do wniosku, że klarowne sformułowanie wizji i misji potrafi nastroczać firmom pewne trudności. W skrajnych przypadkach, na poziomie rozmów z menedżerami wyższego szczebla, misja jest mylona z wizją i odwrotnie.

Poza misją i wizją coraz częściej przedsiębiorstwa definiują także swój główny powód działania (*purpose*). Słowo „purpose” tłumaczone dosłownie oznacza cel lub powód, jednak w ocenie autora słowa te nie oddają istoty tego pojęcia. Przyjęcie, że „purpose” to „cel”, spowodowałoby niepożądaną niejednoznaczność terminologiczną, ponieważ w klasycznej piramidzie strategii słowo „cel” już jest uwzględnione (wizja > misja > wartości > cele > strategia). Na potrzeby niniejszego artykułu autor niejako z konieczności przyjmuje więc „główny powód działania” jako polski odpowiednik „purpose”, pozostając jednocześnie otwartym na trafniejsze – także pod względem lingwistycznym – propozycje tłumaczenia tego pojęcia.

Istnieje szereg przykładów firm, które zdefiniowały i komunikują otoczeniu swoje powody działania, wizje, misje. Nierzadko komunikowane są także razem z wartościami, jednak autor na potrzeby niniejszej pracy nie zajmuje się nimi. Przykładowo firma Intel ujmuje to następująco: „Nasz powód działania – stworzyć technologię zmieniającą świat, która wzbogaci życie każdego człowieka na Ziemi”. Firm, które poza wizją i misją dodatkowo wyróżniają także powód swojej działalności, jest więcej: Henkel – „Tworzenie trwałej wartości”, McKinsey – „Pomóc w tworzeniu pozytywnych, trwałych zmian na świecie”, Coca-Cola – „Odświeżać świat. Robić różnicę”. Koncern Ford uznał, że powód działania jest tak ważny, że zamieścił go na samej górze swojej strony internetowej: „Jesteśmy tutaj w jednym celu, aby pomóc budować lepszy świat, w którym każdy może swobodnie się poruszać i realizować swoje marzenia”. Tych kilka przykładów obrazuje, że powód działania bywa wyrażany explicite i stawiany na pierwszym miejscu, nadrzędnie względem wizji i misji. Wydaje się zatem, że powód działania jest swego rodzaju wyrażeniem i uzupełnieniem paradygmatu, w jakim sformułowano wizję, misję, wartości.

Wzbogacanie wizji i misji o powód działania jest od kilku lat opisywane w literaturze przedmiotu o charakterze biznesowym, w tym tytuły, takie jak Harvard Business Review czy McKinsey Quarterly. C.L. Jordi (2010, s. 203) dokonuje rewizji dominującego paradygmatu (wartość dla akcjonariuszy lub maksymalizacja zysku), identyfikując niektóre jego ograniczenia. Twierdzi, że pojęcie firmy składającej się z ludzi, którzy organizują się, aby służyć innym ludziom – klientom – otwiera nowe spojrzenie zarówno na powód działania firmy, jak i na rolę menedżerów wyższego szczebla. M. Free (2014, s. 17) twierdzi, że wizja i misja same w sobie nie wystarczą, oraz proponuje, aby firmy formułowały powód działania opisujący wpływ, jaki firma i pracownik wywierają na jej klientów i interesariuszy. G. Kenny (2014)

stwierdza wprost, że powód działania firmy to nie jest wizja, misja ani wartości. Radzi też, aby w formułowaniu powodu działania, chcąc zainspirować swoich pracowników do dobrej pracy, znaleźć sposób na wyrażenie wpływu organizacji na życie klientów, studentów, pacjentów – bez względu na to, komu firma służy. B. Tracy (2015, s. 56) uważa, że powód działania odpowiada na pytania, dlaczego firma robi to, co robi, jakiemu celowi służy firma w szerszym kontekście, jaką różnicę czyni w życiu innych, zwłaszcza klientów i pracowników? Podobnie A. Rappaport (2016) wskazuje, że powód działania odpowiada na pytanie „dlaczego”, wizja odpowiada na pytanie „co”, a misja „jak”. Powód działania rozumie jako korzyść, którą firma przynosi światu poprzez swoją działalność. A. Aziz (2020) przytacza definicję powodu działania jako wyższego celu istnienia marki, który wykracza poza zarabianie pieniędzy i dodaje wartości społeczeństwu. Powód działania wyjaśnia, dlaczego istnieje dana firma lub marka. Autor ten wyróżnia siedem cech powodu działania: 1) inspirujący, 2) krótki, 3) powinien zawierać rolę i wynik, 4) może zawierać niedające się rozwiązać napięcie, 5) zapewnia równowagę między aspiracją a precyzją, 6) może to być stwierdzenie „ogólnego powodu działania” lub „społecznego powodu działania”, 7) może ewoluować z biegiem czasu. Powód działania jest też obecny w retoryce liderów globalnych organizacji. Przykładowo B. Rogers (2015) opisuje przypadek nowo mianowanego dyrektora generalnego globalnej firmy doradczej Deloitte, który, obejmując stanowisko, deklarował, że zamierza oprzeć kulturę firmy właśnie na głównym powodzie jej działalności.

W literaturze naukowej powód działania jako odrębne, wyizolowane zagadnienie wydaje się obecne od niedawna, w przeciwieństwie do wizji i misji. J.A. Pearce i F. David (1987) wyszczególnili kilka komponentów, które winna zawierać misja firmy: docelowi klienci i rynki, główne produkty/usługi, domena geograficzna, podstawowe technologie, filozofia firmy, koncepcja firmy, pożądany wizerunek firmy oraz deklaracja przetrwania, wzrostu i rentowności. Propozycja ta była często wykorzystywana jako punkt odniesienia w późniejszych pracach i badaniach na temat misji. C.K. Bart i M.C. Bartz (1998) badali związek między deklaracjami misji a wydajnością firm na próbie 136 dużych kanadyjskich organizacji. Zaznaczają, że nie ma zgody co do tego, co deklaracje misji powinny, a czego nie powinny zawierać. Z badania tego wynika, że znaczące pozytywne różnice w wynikach firm są związane z deklaracjami misji, które nie zawierają celów finansowych, zawierają wartości lub przekonania firmy, określają cel lub cele firmy, są stosunkowo krótkie. C. O’Gorman i R. Doran (1999), powielając wyniki badania J.A. Pearce’a i F. Davida, zbadali 255 małych i średnich firm irlandzkich i doszli do wniosku, że deklaracje misji nie są pozytywnie skorelowane z wynikami firm. L.S. Williams (2008), stosując procedury określone przez J.A. Pearce’a i F. Davida, przeanalizowała 42 deklaracje misji firm o lepszych i gorszych wynikach z listy Fortune 1000. Z badania tego wynika, że firmy osiągające lepsze wyniki uwzględniały 8 z 9 zalecanych

komponentów częściej niż firmy osiągające gorsze wyniki, a różnice były znaczące w przypadku 3 komponentów.

R.A. Stone (1996) wskazał natomiast następujące cechy sformułowań użytecznych misji: klarowność i zrozumiałość, adekwatność do organizacji, aktualność, motywowanie pracowników, unikalność, trwałość i ciągłość, dostosowanie do grupy docelowej. K. Obłój (2014) wskazuje na krótszą listę wymogów względem misji – uwzględnienie przyszłości, wyrażanie marzeń, wiarygodność. R. Lynch (2015) proponuje zaś następujące kryteria oceny sformułowań misji: konkretność, unikalność, realistyczność, elastyczność.

J.R. Baum i inni (1998) dokonali kompleksowego przeglądu literatury z obszaru przywództwa, strategii biznesowych oraz przedsiębiorczości i zidentyfikowali siedem atrybutów, które uważa się za niezbędne, aby wizja była skuteczna (w rozumieniu wpływu na wyniki organizacji): zwięzłość, przejrzystość, abstrakcyjność, wyzwanie, orientacja na przyszłość, stabilność, zdolność do inspirowania. F.D. Amato i F. Macchi (2018) dokonali porównania sześciu różnych zestawów cech sformułowań wizji, z którego, zdaniem autora niniejszego opracowania, można wysnuć wniosek, iż najczęściej powtarzające się cechy wizji to: zwięzłość, przejrzystość, orientacja na przyszłość, wyzwanie.

G. George i inni (2021) zwracają uwagę na to, iż powód działania jest swego rodzaju celem organizacji zakotwiczonym w poczuciu obowiązku i wychodzącym poza skupienie się wyłącznie na akcjonariuszach. Dostrzegają też, że powód działania może być oparty na celu lub na obowiązku, przy czym szczególnie w tym drugim przypadku powód działania obejmuje cel wyższego rzędu łączący się ze zobowiązaniami moralnymi i etycznymi. Dążąc do ułatwienia dalszej dyskusji na ten temat, omawiają najważniejsze pojęcia (w tym misję i wizję) oraz proponują następującą definicję powodu działania: „Powód działania w firmie nastawionej na zysk oddaje istotę istnienia organizacji, wyjaśniając, jaką wartość chce stworzyć dla swoich interesariuszy. Czyniąc to, powód działania zapewnia jasną definicję intencji firmy, stwarza interesariuszom możliwość identyfikowania się z misją, wizją i wartościami firmy oraz czerpania z nich inspiracji, a także ustanawia możliwe do zastosowania ścieżki i aspiracyjne wyniki działań firmy” (George i in., 2021, s. 7). Autorzy owej pracy proponują także szeroką agendę przyszłych badań nad powodami działania, która uwzględni kwestie, takie jak: czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, konceptualizacja, formalizacja, tworzenie wartości, instytucjonalizacja.

Celem niniejszej pracy jest zbadanie, czy i w jaki sposób 100 największych polskich przedsiębiorstw prywatnych formułuje swoje główne powody działania, wizje i misje. Autor stawia następujące pytania badawcze: 1) Jak często powody działania, wizje, misje są opisywane na stronach internetowych firm? 2) W jaki sposób powody działania, wizje, misje są sformułowane? Badanie to stanowi punkt wyjścia do dalszych prac autora w zakresie szeroko rozumianej strategii konkurowania polskich firm.

## Powody działania, wizje i misje polskich firm w świetle badań naukowych

**P**owody działania, wizje i misje przedsiębiorstw – traktowane łącznie – nie były często podejmowanym tematem badawczym w polskich realiach na przestrzeni kilkunastu ostatnich lat. O ile dostępne są wyniki badań dotyczących wizji i misji, o tyle autorowi nie udało się zidentyfikować żadnego badania dotyczącego powodów działalności polskich firm. Poniżej w porządku chronologicznym przytoczono wybrane badania empiryczne na temat wizji i misji, które zostały zidentyfikowane w toku kwerendy bibliograficznej przeprowadzonej przez autora.

P. Skrzypek (2008, s. 255) opisuje wynik analizy porównawczej z 2006 r. dotyczącej firm w Polsce oraz USA pod kątem społecznych wartości w misjach przedsiębiorstw. W analizie uwzględniono misje m.in. 107 przedsiębiorstw polskich dobieranych losowo. Sformułowania misji były analizowane pod kątem czterech komponentów: rynków geograficznych, filozofii, wizerunku publicznego, pracowników w trzystopniowej skali (1 – misja nie odnosi się do komponentu, 2 – misja zawiera niewyraźne odniesienie się do komponentu, 3 – w misji identyfikuje się wyraźne odniesienie do danego komponentu). Firmy komputerowe (n=30) uzyskały wynik 1,29, firmy spożywcze (n=44) 1,72, firmy finansowe (n=33) 1,74; średnio (n=107): 1,66.

H. Mackiewicz (2009, s. 42) przedstawia wynik próby oceny misji polskich przedsiębiorstw z listy 500 Rzeczpospolitej. W badaniu tym uwzględniono 62 przedsiębiorstwa wybrane metodą doboru systematycznego, przy czym ostatecznym materiałem badawczym były zapisy misji 16 firm z ich stron internetowych. W wyniku badania ustalono, że 15 misji zawierało stwierdzenia adresowane do klientów, 10 do akcjonariuszy, 8 do pracowników, 8 do społeczności.

P. Nowodziński (2011, s. 325) raportuje wyniki analizy treści misji 9 wybranych spółek wchodzących w skład indeksu New Connect Lead: „Porównanie wyników analizy treści z deklarowanymi przez badane spółki zamierzeniami strategicznymi pozwoliło na sformułowanie ogólnego wniosku, że w większości wypadków treść deklaracji misji jest w swoim zasadniczym przesłaniu silnie skorelowana z intencjami strategicznymi prezentowanych podmiotów”.

L. Jakubów (2012, s. 129) opisuje badanie z 2011 r. przeprowadzone w ramach projektu „Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw”, z którego wynika, że wizję posiada średnio 83,3% przedsiębiorstw w Polsce, przy czym 82% – małych, 74% – średnich, 94% – dużych. Wartości te uzyskano po podsumowaniu odpowiedzi na pytanie „Wiem, gdzie chciałbym, żeby moja firma była za 5 i więcej lat”. Autor badania konkluduje, że proces formułowania i posiadania wizji i misji w polskich firmach należy ocenić pozytywnie.

A. Czubała (2013, s. 9–10) raportuje wyniki badania, które objęło główne strony internetowe 173 firm, które znalazły się na liście stu największych eksporterów tygodnika „Polityka” w latach 2005–2009. Analizą objęto finalnie 109 misji (64 eksporterów nie korzystało z Internetu). W wyniku badania stwierdzono, że 45,9%

misji miało charakter rynkowy, 12,8% – organizacyjny, a 41,3% – kompleksowy. Ponadto ustalono, że analizowane misje zawierają odniesienia do: produktów – w 100% przypadków, potrzeb klientów – 67%, pozycji rynkowej – 56%, ochrony środowiska naturalnego – 52,3%, potrzeb pracowników – 47,7%, potrzeb akcjonariuszy – 41,3%, potrzeb partnerów biznesowych – 28,4%, potrzeb społeczności lokalnej – 28,4%, zasad etycznych i wartości – 22%, wielokulturowości – 12,8%, zysku – 5,5%, kosztów – 4,6%.

M. Jagielski (2014, s. 106–107) przedstawia wynik analizy misji ze stron 50 wybranych firm z sektora piekarniczego z całej Polski. Badanie pozwoliło ustalić, że misje w tej branży tworzone są według następujących schematów: konwencjonalnym – w 52% przypadków, osiągnięć i tradycji – 6%, społecznej wrażliwości – 6%, generalnych zasad – 12%, mieszanym – 24%.

L. Panasiewicz (2015, s. 213) podsumowuje badania przeprowadzone na próbie 62 pracowników lubelskich firm różnych branż (przy czym 31 respondentów to osoby zatrudnione w pewnym dużym przedsiębiorstwie przemysłowym): „Rezultaty uzyskane w prezentowanym badaniu pozwalają stwierdzić istnienie mocnego związku między trzema elementami: akceptacją wizji, warunkami sprzyjającymi organizacyjnemu uczeniu się i atmosferą w miejscu pracy”.

S. Misiak-Kwit (2016, s. 625) opisuje badanie misji, wizji i celów małych firm w Polsce prowadzonych przez kobiety. Rozesłano 1730 zaproszeń do udziału w badaniu i otrzymano 101 ankiet. Przeprowadzono także 39 wywiadów pogłębionych. Wyniki badania wskazywały, że wizję firmy posiada około 24% respondentek a misję – około 38%. W konkluzji autorka badania stwierdza: „Zdecydowana większość ankietowanych samozatrudnionych kobiet albo nie posiada tych elementów, albo nie potrafi ich poprawnie konstruować” (Misiak-Kwit, 2016, s. 629).

H. Świeszczak i K. Świeszczak (2016, s. 152) przedstawiają wyniki analizy materiałów dostępnych na stronach internetowych 10 największych (według sumy bilansowej) banków działających w Polsce, poza bankami spółdzielczymi. Z analizy wynika, że większość banków tylko w niewielkim stopniu nawiązuje do wartości kluczowych z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności biznesu.

M. Kochan (2017) omawia wyniki analizy 100 misji i wizji firm wybranych za pomocą wyszukiwarki Google w 2013 roku z punktu widzenia retoryki rozwoju. W świetle tej analizy rozwój jawi się jako jedna z naczelnych wartości, deklarowanych w misjach i wizjach. Autor publikacji wywodzi, że rozwój ma służyć zwiększaniu wartości firmy i jej zysków oraz stwierdza, że „ideologia rozwoju jest w istocie ideologią zysku” (Kochan, 2017, s. 55).

S. Króliczek (2017, s. 167) prezentuje wyniki badania dotyczącego obecności misji i wizji na stronach internetowych wybranych 64 spośród 1606 małych firm (przychody ze sprzedaży w przedziale 5–50 milionów) z rankingu diamenty Forbes 2017. Ustalono, że tylko 4 firmy posiadały na swoich stronach misję i wizję. Autor badania konkluduje, że „publikowanie misji oraz wizji przedsiębiorstwa nie jest praktyką powszechną wśród badanych jednostek” (Króliczek, 2017, s. 168).

A. Tyburcy i A. Kobierecka (2018, s. 27) przedstawiają propozycję metody oceny misji przedsiębiorstw i dokonują jej sprawdzenia na 34 misjach losowo wybranych przedsiębiorstw branży spożywczej. Metoda zakłada przyznawanie punktów w 4 kategoriach: występowanie zobowiązań wobec interesariuszy, forma napisania tekstu – osobowa lub bezosobowa, wartości występujące w misji, występowanie reklamy produktów w treści misji (punkty ujemne). Na podstawie sumy przyznanych punktów obliczono wskaźnik profesjonalności misji (0–100) i uzyskano następujące wyniki: 11 firm – wskaźnik 0–20, 12 firm – wskaźnik 21–40, 10 firm – wskaźnik 41–60, 0 firm – wskaźnik 61–80, 1 firma – wskaźnik 81–100. Autorzy publikacji konkludują, że „wielu przedsiębiorców nie rozumie poprawnie tego pojęcia i tym samym nie wie, jaką rolę odgrywa taki dokument w funkcjonowaniu firmy” (Tyburcy, Kobierecka, 2018, s. 29).

Z przytoczonych przykładów badań wynika, że powody istnienia polskich firm nie były dotąd szczególnie przedmiotem szerokiego zainteresowania badaczy. Wyniki tych badań wskazują, że mniejsze firmy rzadziej publikują wizję i misję na swoich stronach internetowych. Autor zamierza się zatem skupić na badaniu największych polskich firm i zastosować metodę analizy sytuacji rzeczywistej (analiza treści stron) a nie deklaratywnej (np. ankietowanie).

## Metoda badawcza

**B**adanie zrealizowane zostało metodą krytycznej analizy treści stron internetowych 100 największych polskich firm prywatnych. Na potrzeby analizy występowania sformułowań dotyczących powodu działania, wizji i misji przyjęto, że dane przedsiębiorstwo posiada takie sformułowania, jeśli na stronie znajduje się ich treść poprzedzona choćby krótkim nagłówkiem w rodzaju „Nasz główny powód działania”, „Nasza wizja”, „Nasza misja” lub zbliżonym, który pozwala bez wątpliwości stwierdzić, że dane sformułowanie stanowi powód działania, wizję, misję. Jeśli sformułowania o powodzie działania, wizji, misji nie były dostępne na stronie internetowej analizowanego przedsiębiorstwa, uznawano, że ich nie posiada.

Na potrzeby analizy jakościowej sformułowań powodów działania, wizji, misji przyjęto, że powód działania wyjaśnia, dlaczego dane przedsiębiorstwo istnieje, wizja opisuje pewne wyobrażenie na temat przyszłości przedsiębiorstwa, misja opisuje natomiast sposób realizacji wizji przez przedsiębiorstwo. Sformułowania powodów działania, wizji i misji oceniano pod kątem 4 kryteriów: 1) zorientowanie na przyszłość, 2) odniesienie do przedmiotu działalności, 3) wiarygodność realizacji, 4) złożość i konkretność. Kryteria te stanowią własną propozycję autora opracowaną na podstawie przeprowadzonego przeglądu literatury. Jakkolwiek w literaturze przedstawiane są różne propozycje kryteriów oceny, to nieuprawnionym wydaje się uznanie, że występuje w tym względzie powszechny konsensus. Proponowane kryteria, zdaniem autora, można przykładać do oceny zarówno powodu działania, jak i wizji oraz misji, gdyż stanowią one pewną



logiczną całość, wzajemnie się uzupełniają. Przyjęto, że dane sformułowanie jest poprawne, jeśli jednocześnie spełnia 4 powyższe kryteria. Analiza sformułowań została przeprowadzona jednoosobowo przez autora.

W badaniu uwzględniono 100 największych polskich firm prywatnych według rankingu Forbesa „100 Największych Polskich Firm Prywatnych” (Karnaszewski, 2020, s. 42–43). W rankingu tym uwzględniono firmy, w których „większościowe udziały należą do polskiego przedsiębiorcy lub do grupy takich osób działających wspólnie” (Karnaszewski, 2020, s. 44). Firmy w rankingu zostały uszeregowane ze względu na wartość przedsiębiorstwa. Pierwsze 10 firm z tego rankingu to: CD Projekt, Cyfrowy Polsat, Dino Polska, LPP, Polpharma, Grupa Maspex, Asseco Poland, Synthos, TZMO, CCC (Karnaszewski, 2020, s. 42).

W ramach procedury badawczej zrealizowano następujące działania:

1. Pobranie i przetworzenie listy firm spełniających wymagane kryteria.
2. Ustalenie stron internetowych zakwalifikowanych przedsiębiorstw.
3. Sprawdzenie obecności sformułowań powodów, wizji, misji na stronach.
4. Pobranie materiałów ze stron do dalszej analizy.
5. Analiza treści sformułowań powodów działania, wizji, misji pod kątem 4 kryteriów (zaproponowanych przez autora powyżej).

Zidentyfikowano kilka ryzyk badania i przyjęto metody ich minimalizacji. Pierwsze ryzyko związane jest z brakiem porównywalności przedsiębiorstw. Specyfika działania przedsiębiorstw globalnych jest inna niż lokalnych. Powody działania, wizje, misje firm globalnych są uniwersalne dla wszystkich krajów, a nie tylko dla Polski. Z tego względu przyjęto, że z badania wyłączone

zostaną firmy globalne obecne w Polsce. Drugie ryzyko dotyczy możliwości pomylenia ze sobą poszczególnych sformułowań – szczególnie w sytuacjach, gdy z treści nie wynikałoby jednoznacznie, czy dane sformułowanie dotyczy powodu działania, wizji, misji. W celu ograniczenia możliwości pomyłki przyjęto, że w analizie uwzględniane będą tylko te sformułowania, co do których jest pewność, czy są powodem działania, wizją czy misją. Trzecie ryzyko dotyczy braku materiału do badania. Wcześniejsze badania pokazały, że nie wszystkie firmy posiadają stronę, a te które posiadają, nie zawsze publikują na nich powód działania, wizję, misję. Aby temu zapobiec, w badaniu uwzględniono 100 największych firm, zakładając, że cechować się będą one największą dojrzałością w podejściu do formułowania powodu działania, wizji i misji oraz komunikowaniu ich swoim interesariuszom, w tym poprzez stronę internetową.

## Wyniki badania

W kwietniu 2021 roku dokonano analizy treści stron internetowych wszystkich 100 firm zakwalifikowanych do próby badawczej. Wszystkie firmy posiadały stronę internetową. Poszukiwane informacje znajdowały się w różnych miejscach na stronie – czasami była to strona główna, czasami osobny plik, w większości jednak była to dedykowana podstrona. Po zebraniu informacji dokonano analizy ich treści pod kątem opisanych wyżej celów badania.

Ustalono, że żadna firma nie posiadała na swojej stronie internetowej informacji o głównym powodzie swojej działalności (*purpose*). Z powodu braku materiału badawczego nie prowadzono zatem analizy jakościowej sformułowań powodów działania. Zidentyfikowano 16 firm, które komunikowały swoją wizję,

Tabela 1. Podsumowanie wyników badania

Podsumowanie wyników badania	Liczba firm
<b>Powód działania</b>	
Informacja o powodzie działania na stronie	0
Poprawne sformułowanie powodu działania	-
Niepoprawne sformułowanie powodu działania	-
<b>Wizja</b>	
Informacja o wizji na stronie	16
Poprawne sformułowanie wizji	9
Niepoprawne sformułowanie wizji	7
<b>Misja</b>	
Informacja o misji na stronie	38
Poprawne sformułowanie misji	22
Niepoprawne sformułowanie misji	16

Źródło: opracowanie własne

z czego w 9 przypadkach była ona sformułowana poprawnie, a w 7 niepoprawnie. Misję komunikowało na swoich stronach internetowych 38 firm, przy czym w 22 przypadkach była ona sformułowana poprawnie, a w 16 niepoprawnie. Podsumowanie wyników badania zawiera tabela 1, natomiast przykładowe sformułowania wizji i misji uznane za poprawne lub niepoprawne zawiera tabela 2.

## Dyskusja wyników

Z przeprowadzonego badania wynika, że większość – bo aż 60% – firm nie komunikuje ani swojej wizji, ani misji. W ocenie autora, wyniki badania należy uznać za zaskakujące szczególnie, że w próbie badawczej uwzględniono największe podmioty. Większe firmy przejawiają większą skłonność do formułowania m.in. swojej misji (Kaleta, 2014), stąd spodziewano się odwrotnej proporcji, tj. że co najmniej 2/3 firm będzie komunikować swoją wizję i misję lub jedno z dwojga.

Częściej komunikowana jest misja aniżeli wizja. Źródłem takiego stanu rzeczy może być to, że firmy uznają wizję za coś mniej przydatnego czy konkretnego niż misję. Może to też wynikać z faktu, iż wizję znacznie trudniej sformułować niż misję, ponieważ wymaga to stworzenia pewnego pożądanego obrazu przyszłości. Wreszcie, firmy mogą nie widzieć wartości w formułowaniu wizji, skoro mają sformułowaną misję, na co wskazywać może 24 zidentyfikowanych przypadków firm, które mają sformułowaną misję, a nie mają wizji.

Niezależnie od przyczyn tego stanu rzeczy, wymagających dalszych badań, tak niski odsetek firm, które komunikują swoją wizję, jest zadziwiający. To wizja jest nazwaniem pewnego stanu docelowego, który firma zamierza osiągnąć, realizując swoją misję. Skoro zatem ten stan docelowy nie jest nakreślony, to nasuwają się bardzo istotne pytania – czy firmy bez wizji wiedzą, dokąd zmierzają w dłuższej perspektywie, jak radzą sobie z motywowaniem pracowników, jak unikają marnotrawienia zasobów, jak prowadzą proces planowania strategicznego i wreszcie jaką mają pewność, że przetrwają na konkurencyjnym rynku?

Żadna z badanych firm nie komunikuje swojego powodu działania, czyli nie wyjaśnia interesariuszom, dlaczego prowadzi taką działalność, jaką prowadzi. Zainteresowanie powodem działania w skali globalnej rośnie od 2015 roku, na co wskazują nie tylko przytoczone we wprowadzeniu przykłady firm zagranicznych czy wzmianki w zagranicznej prasie biznesowej, ale i pogładowe trendy wyszukiwania hasła „company purpose” w Google Trends. Trudno interpretować uzyskane wyniki badania bez znajomości poglądów badanych firm na ten temat. Można jedynie domniemywać, że może stać za tym brak wiedzy o trendach biznesowych, brak przekonania o celowości formułowania powodu, niedostrzeżenie korzyści z komunikowania powodu, brak umiejętności formułowania powodu itp.

Należy zaznaczyć, że sformułowanie powodu działania, wizji oraz misji (a także wartości) w poprawny, spójny sposób, nie jest zadaniem ani prostym, ani szybkim. Wymaga

Tabela 2. Przykładowe sformułowania wizji i misji

Treść sformułowania	Kryterium 1: orientacja na przyszłość	Kryterium 2: przedmiot działalności	Kryterium 3: wiarygodność realizacji	Kryterium 4: zwięzłość i konkretność
<b>Przykładowe sformułowanie wizji uznane za poprawne</b>				
Chcemy być miejscem pierwszego wyboru dla osób szukających pracy oraz pracodawców szukających pracowników na wszystkich naszych rynkach. Rośniemy, dostarczając wysokiej jakości usług kandydatom i pracodawcom (GRUPA PRACUJ).	v	v	v	v
<b>Przykładowe sformułowanie wizji uznane za niepoprawne</b>				
Nadrzędnym celem naszej strategii jest trwały wzrost wartości Cyfrowego Polsatu dla jej Akcjonariuszy. Cel ten zamierzamy osiągnąć poprzez realizację głównych elementów strategii operacyjnej (CYFROWY POLSAT).	-	-	-	v
<b>Przykładowe sformułowanie misji uznane za poprawne</b>				
W oparciu o składniki naturalne tworzymy receptury naszych produktów ziołowych, aromatycznych herbat oraz pełnych smaku syropów. Wszystko po to, byśmy mogli nieprzerwanie cieszyć się Waszym zaufaniem (HERBAPOL LUBLIN).	v	v	v	v
<b>Przykładowe sformułowanie misji uznane za niepoprawne</b>				
Wierzmy, że każdy DOM zasługuje na piękno, bezpieczeństwo i komfort ... (FABRYKI MEBLI FORTE).	-	-	-	v

Źródło: opracowanie własne



to dłuższego namysłu i zaangażowania pracowników, nie tylko prezesa, zarządu i konsultantów, na co zwraca uwagę także K. Obłój (2014). Szczególnie trudna wydaje się sytuacja, w której firma ma sformułowaną misję i chce sformułować powód działania oraz wizję – w takich przypadkach „zamrożenie” misji i dopisanie do niej powodu działania i wizji może okazać się trudne, a uzyskane sformułowania nie będą ani spójne, ani przekonujące. Najlepszym rozwiązaniem wydaje się wtedy napisanie wszystkiego od nowa – powodu działania, wizji oraz misji. To jednak wymaga znacznego wysiłku i być może jest to przyczyna nieokreślenia powodów działania przez żadną z uwzględnionych w badaniu firm. Najgorszym natomiast rozwiązaniem jest tworzenie wizji, misji, strategii na bazie powszechnie dostępnych szablonów zawierających górnolotne, sloganowe, oczywiste stwierdzenia (Rumelt, 2013).

Wizję w poprawny sposób sformułowało 9 z 16 firm, co stanowi około 56%. Podobnie wypada ocena poprawności sformułowania misji – dotyczy to 22 z 38 firm, czyli około 58%. Częstą wadą niewłaściwie sformułowanych misji jest zbyt ich ogólnikowy, enigmatyczny charakter, bez odniesienia się do przedmiotu działalności firmy. Sformułowania typu „tworzyć wysokiej jakości produkty” mogłyby stanowić misję każdej firmy, a przecież misja winna przystawać do konkretnej firmy, której dotyczy. Należy podkreślić, że poprawność sformułowania powodu działania, wizji, misji nie może być utożsamiana z ich skutecznością, którą należałoby badać odrębnie i innymi metodami.

Wyniki przeprowadzonego badania można próbować odnosić do innych badań przytoczonych we wprowadzeniu. W badaniu H. Mackiewicz (2009) misję posiadało około 26% firm i wynik ten można uznać za korespondujący z badaniem własnym autora (38%), szczególnie że uzyskano go również metodą analizy treści stron internetowych. Inne badania nie korespondują z badaniem autora, głównie z racji na istotne różnice w metodyce i doborze próby. Wynik badania S. Misiak-Kwit (2016) wskazywał, że wizję posiada około 24% firm, a misję – około 38%. Choć te wyniki są dalece zbliżone z wynikami badania autora, to jednak trudno je ze sobą zestawiać, ponieważ próba badawcza uwzględniała małe przedsiębiorstwa w Polsce, a samo badanie było prowadzone metodą ankietowania i wywiadów. W badaniu L. Jakubów (2012) wizję posiadało średnio aż 83,3% przedsiębiorstw w Polsce, przy czym analizy bazowały na danych deklaracyjnych a nie obiektywnych. S. Króliczek (2017) odnotował, że wizję i misję posiadało jedynie 4 z 64 firm (tj. około 6%), przy czym badanie dotyczyło małych firm, inaczej niż w badaniu własnym autora.

Badanie posiada swoje ograniczenia i słabe strony. Po pierwsze, dane pochodzą wyłącznie ze stron internetowych podmiotów uwzględnionych w badaniu. Po drugie, próba badawcza miała charakter nielosowy, uwzględniała bowiem wyłącznie największe przedsiębiorstwa. Po trzecie, jeśli firma nie komunikuje na stronie powodu działania, wizji, misji, to nie musi oznaczać, że ich nie posiada. Po czwarte, z uwagi na fakt, iż strony internetowe nie podlegają standaryzacji, istnieje ryzyko, że w przypadku części firm nie udało się odszukać miejsc zawierających

opisy powodów działania, wizji, misji. Po piąte, pomimo zaproponowania kilku kryteriów oceny poprawności sformułowań powodów działania, wizji, misji, sama ocena została dokonana arbitralnie i jednoosobowo przez autora a nie w drodze konsensusu szerszego gremium.

## Podsumowanie

**C**ele badania zostały osiągnięte. Sprawdzono, czy i w jaki sposób 100 największych polskich przedsiębiorstw prywatnych formułuje swoje powody działania, wizje i misje. Na podstawie uzyskanych wyników na pytanie 1 „Jak często powody działania, wizje, misje są opisywane na stronach internetowych firm?” należy odpowiedzieć, iż powód działania nie jest opisany przez żadną firmę, wizja została opisana w 16% przypadków, a misja w 38%. Aż 60% firm nie ma opisanej ani misji, ani wizji. Na pytanie 2 „W jaki sposób powody działania, wizje, misje są sformułowane?” należy odpowiedzieć, iż za poprawne uznano 9 z 16 sformułowań wizji oraz 22 z 38 sformułowań misji.

Badanie nie wyczerpuje tematu. Autor proponuje następujące kierunki dalszych badań:

- przyczyny publikowania (lub nie) na stronach firm powodów działania, wizji, misji;
- zbadanie, czy firmy publikujące powody działania, wizje, misje odnoszą sukces;
- porównanie praktyk firm polskich z praktykami firm zagranicznych;
- przeprowadzenie podobnego badania na grupie dużych polskich firm nieprywatnych.

---

**dr Adam Kowalik**  
**Uniwersytet SWPS**  
**Wydział Nauk Społecznych**  
**ORCID: 0000-0001-8609-6012**  
**e-mail: akowalik@swps.edu.pl**

## Bibliografia

- [1] Amato V.D., Macchi F. (2018), *Powerful Vision: Web-based Vision Statements of the World's Best Multinational Workplace 2016*, Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference, Prague, pp. 108–121.
- [2] Aziz A. (2020), *The Power of Purpose: The 7 Elements of a Great Purpose Statement*, „Forbes”, <https://www.forbes.com/sites/afdelaziz/2020/02/18/the-power-of-purpose-the-7-elements-of-a-great-purpose-statement/>, access date: 08.04.2021.
- [3] Bart C.K., Baetz M.C. (1998), *The Relationship between Mission Statements and Firm Performance: An Exploratory Study*, „Journal of Management Studies”, Vol. 35, No. 6, pp. 823–853.
- [4] Baum J.R., Locke E.A., Kirtpatrick S.A. (1998), *A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 83, No. 1, pp. 43–54.

- [5] Czubała A. (2013), *Misje polskich eksporterów*, „Marketing i Rynek”, Nr 2, s. 7–11.
- [6] Free M. (2014), *Vision, Mission ... Purpose?* „Production Machining”, Vol. 14, No. 11, pp. 17–19.
- [7] George G., Haas M.R., McGahan A.M., Schillebeeckx S.J.D., Tracey P. (2021), *Purpose in the For-Profit Firm: A Review and Framework for Management Research*, „Journal of Management”, <https://doi.org/10.1177/01492063211006450>, access date: 08.04.2021.
- [8] Jagielski M. (2014), *Misja jako cel kierunkowy przedsiębiorstw w branży piekarniczej*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, Tom 41, Nr 2, s. 97–109.
- [9] Jakubów L. (2012), *Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 260 *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, s. 126–132.
- [10] Jordi C.L. (2010), *Rethinking the Firm's Mission and Purpose*, „European Management Review”, Vol. 7, No. 4, pp. 195–204.
- [11] Karnaszewski P. (2020), *100 Największych Polskich Firm Prywatnych*, „Forbes”, Nr 11, s. 42–43.
- [12] Kaleta A. (2014), *Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 340 *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, s. 438–449.
- [13] Kenny G. (2014), *Your Company's Purpose Is Not Its Vision, Mission, or Values*, „Harvard Business Review”, <https://hbr.org/2014/09/your-companys-purpose-is-not-its-vision-mission-or-values>, access date: 08.04.2021.
- [14] Kochan M. (2017), *Retoryka rozwoju w misjach i wizjach firm*, „Studia Medioznawcze”, Nr 3(70), s. 47–58.
- [15] Króliczek S. (2017), *Obecność misji oraz wizji przedsiębiorstwa na stronach www wybranych firm wybranych firm z rankingu diamenty Forbes 2017*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici Zarządzanie”, Tom 44, Nr 2, s. 159–169.
- [16] Lynch R. (2015), *Strategic Management* (7th Ed.), Pearson, Harlow (UK).
- [17] Mackiewicz H. (2009), *Misja przedsiębiorstwa jako deklaracja sposobu konkurowania*, „Przedsiębiorstwo i Region”, Nr 1, s. 38–47.
- [18] Misiak-Kwit S. (2016), *Misja, wizja i cele małych przedsiębiorstw w Polsce*, „Marketing i Rynek”, Nr 3 (CD), s. 622–630.
- [19] Nowodziński P. (2011), *Misja wybranych spółek indeksu NewConnect Lead w kontekście ich wyborów strategicznych*, „Zeszyty Naukowe / Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu”, Nr 171, s. 316–326.
- [20] O’Gorman C., Doran R. (1999), *Mission Statements in Small and Medium-Sized Businesses*, „Journal of Small Business Management”, Vol. 37, No. 4, pp. 59–66.
- [21] Oblój K. (2014), *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [22] Panasiewicz L. (2015), *Sekret wizji współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, Nr 19, s. 203–215.
- [23] Pearce II J.A., David F. (1987), *Corporate Mission Statements: The Bottom Line*, „Academy of Management Executive”, Vol. 1, No. 2, pp. 109–115.
- [24] Rappaport A. (2016), *How to Define – and Align – Your Brand's Purpose, Vision and Mission*, „Sustainable Brands”, <https://sustainablebrands.com/read/product-service-design-innovation/how-to-define-and-align-your-brand-s-purpose-vision-and-mission>, access date: 10.04.2021.
- [25] Rogers B. (2015), *Newly Named Deloitte Global CEO's Mission: Create A Culture of Purpose*, „Forbes”, <https://www.forbes.com/sites/brucerogers/2015/06/26/newly-named-deloitte-global-ceos-mission-create-a-culture-of-purpose/>, access date: 20.03.2021.
- [26] Rumelt R. (2013), *Dobra strategia zła strategia. Czym się różni i jakie to ma znaczenie*, MT Biznes, Warszawa.
- [27] Skrzypek P. (2008), *Spoleczne wartości w misjach przedsiębiorstw – analiza porównawcza firm w Polsce i Stanach Zjednoczonych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 5 *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, s. 252–260.
- [28] Stone R.A. (1996), *Mission Statements Revisited*, „SAM Advanced Management Journal”, Vol. 61, No. 1, pp. 31–37.
- [29] Świeszczak M., Świeszczak K. (2016), *Misje wybranych banków z perspektywy koncepcji CSR*, „Annales: Etyka w Życiu Gospodarczym”, Tom 19, Nr 3, s. 143–153.
- [30] Tracy B. (2015), *Values, Vision, and Purpose*, „SAM Advanced Management Journal”, Vol. 80, No. 2, pp. 54–56.
- [31] Tyburcy A., Kobierecka A. (2018), *Misje przedsiębiorstw: propozycja metody ich oceny*, „Annales: Etyka w Życiu Gospodarczym”, Tom 21, Nr 1, s. 21–30.
- [32] Williams L.S. (2008), *The Mission Statement*, „Journal of Business Communication”, Vol. 45, No. 2, pp. 94–119.

## Review of Purposes, Visions, Missions of the Largest Polish Private Companies

### Summary

Vision and mission are one of the most important management instruments. In addition to the mission and vision, companies more and more often define their key purpose. The aim of this work is to describe whether and how the largest Polish private companies formulate their purposes, visions and missions. The study included the 100 largest Polish private companies according to the „Ranking of the 100 Largest Polish Private Companies” from 2020 by Forbes. It was found that none of the companies had information on the purposes for their activities on their websites. 16 companies were identified to communicated their vision, of which in 9 cases it was formulated correctly and in 7 cases incorrectly. The mission was communicated on the websites of 38 companies, and in 22 cases it was formulated correctly and in 16 cases incorrectly. Examples of the wording of the vision and mission recognised as correct and incorrect have been included in the paper. The directions for further research have also been proposed.

### Keywords

company purpose, company vision, company mission, Polish private companies