

Agnieszka Tyburcy

Warsaw University of Life Sciences
e-mail: agnieszka_tyburcy@sggw.pl

Alicja Kobierecka

Warsaw University of Life Sciences
e-mail: kobiereckaalicja@gmail.com

Misje przedsiębiorstw. Propozycja metody ich oceny

A Proposed Method to Assess Enterprise Mission Statements

The purpose of this article is to present a method of assessing mission statements. The reference mission statement was developed based on Johnson & Johnson's "Our Credo". In the proposed method, references to the main groups of stakeholders (customers, suppliers, competitors, employees, the environment, local community and others) are included. The values that may exist in the enterprise (business, development and social) are also included in this method. The form of the mission (personal or impersonal) was taken into account. All of these elements were awarded points. Based on the sum of the points, the rate of mission statement professionalism was calculated. The developed method was tested by evaluating 34 mission statements of food processing plants. Only one company's mission statement had a rate of professionalism above 80%. In the case of the other enterprises, this indicator was below 60%. The most important stakeholder for companies was customers, with employees in second place. Other stakeholders were not seen as those to whom you have any obligation.

Keywords: mission statement, method of assessment, food processing plants

JEL Classification: M14, Q10

1. Wprowadzenie

Misja przedsiębiorstwa jest podstawowym narzędziem stosowanym w zarządzaniu strategicznym¹. Wyróżnia ona firmę spośród innych przedsiębiorstw i nadaje jej unikatową tożsamość. Misja jest również najważniejszym sposobem komunikacji pomiędzy jednostką organizacyjną a jej interesariuszami². Prawdopodobnie sformułowana powinna zawierać zobowiązania przedsiębiorstwa wobec wszystkich interesariuszy, zarówno zewnętrznych (klienci, dostawcy, konkurencja i wspólnoty lokalne), jak i wewnętrznych (właściciele, pracownicy)³. Za jej pomocą można również zakomunikować otoczeniu, jakie wartości są najważniejsze dla kierownictwa i pracowników firmy⁴. Wartości występujące w misjach można podzielić na⁵:

- (1) biznesowe – powiązane z działalnością biznesową przedsiębiorstwa oraz osiąganiem przez nie zysku, np. profesjonalizm, skuteczność, zorientowanie na wyniki;
- (2) racjonalne (społeczne) – powiązane z jakością relacji międzyludzkich, np. praca zespołowa, komunikacja czy szacunek dla ludzi;
- (3) rozwojowe – na przykład kreatywność, innowacyjność, doskonalenie się czy uczenie.

Dobrze sformułowana misja daje przedsiębiorstwu następujące korzyści⁶:

- (1) ułatwia opracowywanie strategii i sformułowanie najważniejszych celów,
- (2) ułatwia podejmowanie decyzji, planowanie oraz organizowanie pracy w firmie,
- (3) oddziałuje motywująco na pracowników, jednocząc ich wokół realizacji wspólnych celów.

Misje różnych przedsiębiorstw różnią się między sobą długością i treścią⁷. Wśród teoretyków i praktyków zajmujących się misją nie ma zgodności co do tego, jak powinna ona wyglądać. Peter Drucker, uważany za ojca zarządzania strategicznego, twierdził,

¹ J. Rajasekar, *A Comparative Analysis of Mission Statement Content and Readability*, "Journal of Management Policy and Practice" 2013, Vol. 14, nr 6, s. 131.

² D.L. King, C.J. Case, K.M. Premo, *Does company size affect mission statement content?*, "Academy of Strategic Management Journal" 2014, Vol. 13, nr 1, s. 21.

³ A. Zadroga, *Współczesne ujęcia etyki biznesu w Polsce. Próba oceny z perspektywy teologii moralnej*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2009, s. 133–136; D.L. King, C.J. Case, K.M. Premo, *Current mission statement emphasis: be ethical and go global*, "Academy of Strategic Management Journal" 2010, Vol. 9, nr 2, s. 71; B. Moszoro, *Znaczenie misji przedsiębiorstwa i jej wpływ na kompetencje przywódcze*, "Management and Business Administration. Central Europe" 2012, Vol. 115, nr 2, s. 59; J. Rajasekar, op. cit., s. 131.

⁴ D.L. King, C.J. Case, K.M. Premo, *Current mission...*, s. 71.

⁵ B. Moszoro, op. cit., s. 55–56.

⁶ R. Kaczyńska-Maciejowska, *Etyka – warunek prawdziwego sukcesu*, „Personel i Zarządzanie” 2005, Vol. 185, nr 5, s. 93; P. Mamet, *Język w służbie menedżerów – deklaracja misji przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2005, s. 30; D.L. King, C.J. Case, K.M. Premo, *Current mission...*, s. 71; J. Rajasekar, op. cit., s. 131; M.E. David, F.R. David, F.R. David, *Mission statement theory and practice: a content analysis and new direction*, "International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences" 2014, Vol. 7, nr 1, s. 96.

⁷ . Rajasekar, op. cit., s. 131.

że misja powinna być krótka (sformułowana w 3–4 zdaniach)⁸. Inni uważają, że nie powinna być ona dłuższa niż 100 słów⁹. Poprawnie opracowana misja ma zawierać następujące elementy¹⁰:

- (1) określenie, kto jest klientem firmy,
- (2) najważniejsze usługi lub produkty,
- (3) rynek rozumiany w sensie terytorialnym, geograficznym,
- (4) technologia,
- (5) troska o rozwój i rentowność przedsiębiorstwa,
- (6) najważniejsze wartości, aspiracje i priorytety etyczne,
- (7) mocne strony,
- (8) społeczna odpowiedzialność,
- (9) troska o pracowników.

Misja nie jest czymś stałym, raz opracowanym, czego się nie zmienia. Wręcz przeciwnie – powinna być przeglądana i weryfikowana w odpowiedzi na zmiany zachodzące zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego otoczeniu¹¹.

Misje wielu przedsiębiorstw były obiektem różnych badań naukowych. Przykładowo badania prowadzone przez Wilsona wykazały, że organizacje posiadające misję osiągały 50-procentowy wzrost efektywności, a ich pracownicy śledzili kierunki i priorytety ustalone przez kierownictwo. Zauważono również korelację pomiędzy treścią misji a zaangażowaniem pracowników i satysfakcją z wykonywanej pracy¹².

W Polsce badania dotyczące misji należą do rzadkości¹³. Na podstawie przeprowadzonych w 2011 roku badań ankietowych w 50 małych przedsiębiorstwach, 50 średnich i 50 dużych stwierdzono, że posiadały one co prawda misję, ale nie wykorzystywano jej w zarządzaniu strategicznym¹⁴. Zdarza się, że misje tworzone są pod wpływem czynników zewnętrznych, „na zamówienie”, co obniża ich wiarygodność¹⁵. Wynika z tego konieczność prowadzenia szkoleń dla kadry kierowniczej przedsiębiorstw z zakresu zarządzania strategicznego oraz roli poprawnie zredagowanej misji¹⁶.

Misje przedsiębiorstw mogą być formułowane w dwojaki sposób¹⁷: jako strategia biznesu, czyli określenie istoty działalności organizacji oraz celów i ambicji z nią związanych, jako filozofia i etyka działania – w tym przypadku misja jest zbiorem norm i wartości wpływających na sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa i osiągnięcia przez nie założonych celów.

⁸ D.L. King, C.J. Case, K.M. Premo, *Does company...*, s. 22.

⁹ M.E. David, F.R. David, F.R. David, op. cit., s. 98.

¹⁰ J. Rajasekar, op. cit., s. 131; M.E. David, F.R. David, F.R. David, op. cit., s. 98.

¹¹ D.L. King, C.J. Case, K.M. Premo, *Current mission...*, s. 71.

¹² J. Rajasekar, op. cit., s. 131.

¹³ B. Moszoro, op. cit., s. 57.

¹⁴ L. Jakubów, *Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2012, nr 260, s. 131.

¹⁵ L. Sołoducho-Pelc, *Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2012, nr 260, s. 439.

¹⁶ L. Jakubów, op. cit., s. 131.

¹⁷ P. Mamet, op. cit., s. 22–23.

„Our Credo” firmy Johnson & Johnson jest znakomitym przykładem drugiego sposobu formułowania misji. Jest to „jedna z najlepiej sformułowanych misji”¹⁸, która została opracowana w 1943 roku i do dzisiaj jest manifestem podstawowych wartości tej firmy. Wielu autorów uważa ją za wzór¹⁹. Od 1943 roku do chwili obecnej wprowadzono kosmetyczne zmiany w treści tego dokumentu. Misja ta przetrwała próbę czasu i pomogła firmie Johnson & Johnson odzyskać wizerunek po aferze tylenolowej²⁰.

Każda misja jest na swój sposób unikatowa i niepowtarzalna, jak przedsiębiorstwo, którego dotyczy. Powstaje pytanie, czy można w jakikolwiek sposób dokonać oceny misji przedsiębiorstwa i wyrazić ją w sposób wymierny.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie propozycji autorskiej metody oceny misji przedsiębiorstwa oraz jej walidacji. Zaproponowana metoda została sprawdzona poprzez ocenę 34 misji losowo wybranych przedsiębiorstw branży spożywczej.

2. Zasady oceny misji

Misję firmy Johnson & Johnson przyjęto jako podstawę do opracowania wzorca. Zawiera ona zobowiązania wobec interesariuszy zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, co jest zgodne z wymogami stawianymi przez wielu autorów wobec takiego dokumentu²¹. Treść tej misji zawarta jest w tabeli 1.

Misja firmy Johnson & Johnson jest deklaracją podstawowych wartości, które składają się na zobowiązania wobec różnych grup interesariuszy. Opracowując wzorzec misji, autorki przyjęły założenie, że powinien on charakteryzować się pewnymi cechami. Cechom tym przyznane zostały punkty w następujący sposób:

- (1) występowanie zobowiązań wobec interesariuszy. Tę cechę uznano za najważniejszą. Przyznawano maksymalnie 3 punkty za zobowiązania wobec jednego interesariusza. Ideałem byłoby zawarcie w tym dokumencie deklaracji wobec 6 podstawowych grup interesariuszy: klientów, dostawców, konkurencji, wspólnot lokalnych (społeczeństwa), pracowników i właścicieli, ale mogą również wystąpić zobowiązania wobec innych²². Maksymalna liczba punktów przyznanych za zobowiązania wobec interesariuszy może wynosić 21, co odpowiada 66% wszystkich punktów.
- (2) forma, w jakiej napisany jest tekst – osobowa (5 punktów, co stanowi 16% sumy) lub bezosobowa (2 punkty). Misja napisana w formie osobowej oznacza, że występują w niej zwroty typu: „jesteśmy odpowiedzialni”, „musimy”, „powin-

¹⁸ Ibidem, s. 219.

¹⁹ K. Walter, *Value statements that augment corporate success*, “HR Magazine” 1995, Vol. 40, nr 10, s. 88; R. Kaczyńska-Maciejowska, op. cit., s. 92; P. Mamet, op. cit., s. 219; W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2007, s. 259.

²⁰ K. Walter, op. cit., s. 88; W. Mikoliński, *Śmierć w kapsulce*, <https://www.farmacjajia.pl/po-godzinach/smierc-w-kapsulce.html>, 2010 (data dostępu: 5.09.2017).

²¹ A. Zadroga, op. cit., s. 133–136; D.L. King, C.J. Case, K.M. Premo, *Current mission...*, s. 71; B. Moszoro, op. cit., s. 59; J. Rajasekar, op. cit., s. 131.

²² A. Zadroga, op. cit., s. 133–136; D.L. King, C.J. Case, K.M. Premo, *Current mission...*, s. 71; B. Moszoro, op. cit., s. 59; J. Rajasekar, op. cit., s. 131.

- niśmy”. Tego rodzaju sformułowania jednoczą pracowników wokół realizacji wspólnych celów. W przypadku formy bezosobowej występują zwroty typu „trzeba”, „należy”, które nie mają już takiego oddziaływania na pracowników.
- (3) wartości występujące w misji (maksymalnie 18% sumy punktów). Przyjęto założenie, że można je podzielić na trzy grupy: biznesowe (np. profesjonalizm), społeczne (bezpieczeństwo, równe szanse rozwoju pracowników) i rozwojowe (nowe rozwiązania, innowacyjne programy)²³. Za wymienione wartości z każdej grupy przyznawano maksymalnie 2 punkty.
 - (4) występowanie reklamy produktów w treści misji (maksymalnie 0% sumy punktów). Autorki przyjęły założenie, że misja nie jest formą reklamy produktów. Zwrot typu „oferujemy produkty dobrej jakości” uznano za standardową i ważną informację dla klienta i przyznano za niego 0 punktów, natomiast jakiegokolwiek informacje dodatkowe uznane zostały za formę reklamy i przyznawano za nie punkty ujemne (od -1 do -5).

Tabela 1. Misja firmy Johnson & Johnson

Wierzmy, że jesteśmy odpowiedzialni przede wszystkim wobec lekarzy, pielęgniarek, pacjentów, wobec matek i ojców i wszystkich ludzi korzystających z naszych produktów i usług. Aby zaspokoić ich potrzeby, wszystko, co robimy, musi być wysokiej jakości. Musimy nieustannie dokładać starań, aby obniżyć i utrzymać rozsądne ceny. Zamówienia klientów powinny być realizowane szybko i dokładnie. Nasi dostawcy i dystrybutorzy powinni mieć szansę dobrego zysku.

Jesteśmy odpowiedzialni wobec naszych pracowników – mężczyzn i kobiet, którzy pracują dla nas na całym świecie. Każdy z nich musi być potraktowany jako jednostka. Musimy szanować ich godność i uznawać ich zasługi. Musimy im zapewnić poczucie bezpieczeństwa w pracy. Wynagrodzenie musi być odpowiednie i uczciwe, a warunki pracy powinny zapewniać czystość, porządek i bezpieczeństwo. Musimy pamiętać o obowiązkach, jakie nasi pracownicy mają wobec swoich rodzin i starać się dopomóc w ich wypełnianiu. Powinniśmy umożliwiać pracownikom swobodne zgłaszanie uwag czy zażaleń. Wykwalifikowanym pracownikom powinniśmy zapewnić równe szanse zatrudnienia, rozwoju i awansu. Powinniśmy zapewnić kompetentne kierownictwo działające sprawliwie i etycznie.

Jesteśmy odpowiedzialni wobec społeczności, w których żyjemy i pracujemy i wobec społeczności międzynarodowej. Musimy być dobrymi obywatelami – popierać akcje dobroczynne, uczciwie wypełniać nasze zobowiązania podatkowe. Musimy popierać postęp społeczny, rozwój lecznictwa i edukacji. Musimy utrzymywać w dobrym stanie majątek, którego mamy przywilej używać, chronić środowisko i bogactwa naturalne.

Naszym końcowym obowiązkiem jest odpowiedzialność wobec akcjonariuszy. Działalność firmy musi przynosić znaczne zyski. Powinniśmy wprowadzać nowe rozwiązania, prowadzić badania naukowe, opracowywać innowacyjne programy, ale również płacić za błędy. Trzeba inwestować w nowy sprzęt, wprowadzać nowe urządzenia i nowe produkty. Trzeba tworzyć rezerwy, aby zapewnić dostawy w niepomyślnych okresach. Jeśli będziemy działać zgodnie z tymi zasadami, nasi udziałowcy powinni osiągać godziwe zyski.

Źródło: Johnson & Johnson, 2014

²³ B. Moszoro, op. cit., s. 55–56.

Proponowane kryteria oceny misji wraz ze skalą punktową przedstawione zostały w tabeli 2.

Tabela 2. Kryteria oceny misji firm wraz ze skalą punktową

Lp.	Kryterium	Opis kryterium	Zasady przyznawania punktów
1	Zobowiązania wobec interesariuszy	1a – klienci 1b – dostawcy 1c – konkurenci 1d – pracownicy 1e – środowisko naturalne 1f – społeczność lokalna 1g – inni interesariusze	0 pkt – brak odniesienia 1 pkt – wymieniona grupa interesariuszy 3 pkt – wymienione zobowiązania (maksymalna liczba punktów 7 x 3 = 21)
2	Forma	2 osobowa/nieosobowa	2 pkt – forma nieosobowa 5 pkt – forma osobowa (maksymalna liczba punktów = 5)
3	Wartości	3a – biznesowe 3b – racjonalne 3c – rozwojowe	0 pkt – brak wartości 2 pkt – wymienione wartości (maksymalna liczba punktów 3 x 2 = 6)
4	Punkty ujemne	4 – reklama produktów	0 – brak reklamy -1 do -5 reklama produktów (maksymalna liczba punktów = 0)

Źródło: opracowanie własne

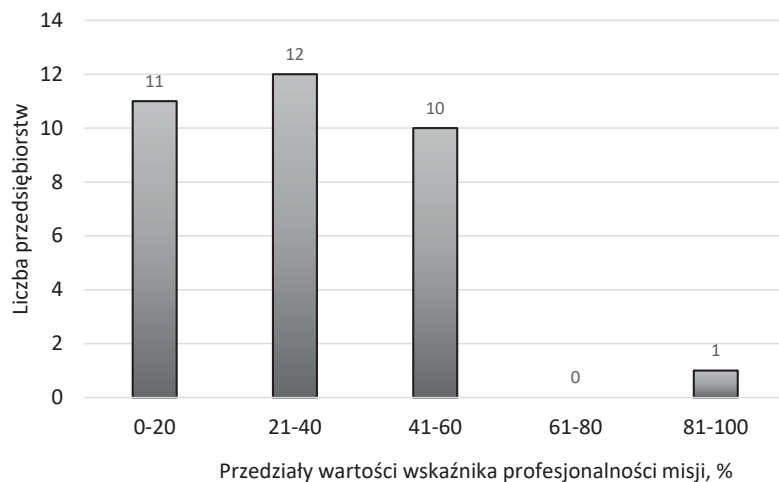
Na podstawie sumy przyznanych punktów obliczono wskaźnik profesjonalności misji (Wpm):

$$\mathbf{Wpm = 100\%}$$

Opracowaną metodę przetestowano, oceniając 34 misje losowo wybranych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego pochodzących z następujących branż (w nawiasach podano liczbę zakładów): mięsnej (4), mleczarskiej (3), owocowo-warzywnej (3), piekarskiej (5), rybnej (2), zbożowo-młynarskiej (4), tłuszczowej (1), zielarskiej (1), koncentratów (1), producentów lodów (2), napojów (2), producentów słodyczy (1), producentów przekąsek (1), zakładów prowadzących działalność wielobranżową, m.in. produkcję wyrobów spożywczych (2) oraz zakładów prowadzących działalność handlową związaną z branżą spożywczą (2). Analizowane misje pochodziły ze stron internetowych przedsiębiorstw (dostęp w dniu 15.11.2015 r.). Dla porównania dokonano również wyceny misji firmy Johnson & Johnson, która została uznana za wzorzec.

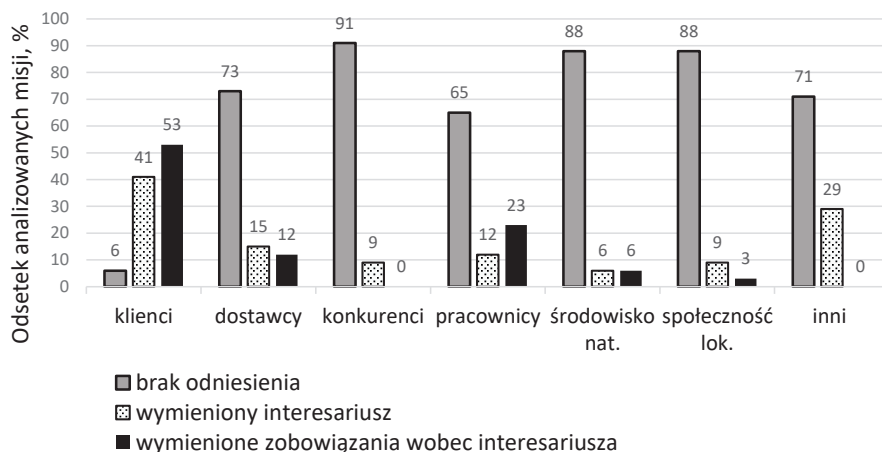
3. Wyniki badań

Spośród analizowanych misji, 33 uzyskały liczbę punktów z przedziału 0–18 (rysunek 1).



Rys. 1. Liczba analizowanych przedsiębiorstw w zależności od wartości wskaźnika profesjonalności misji

Źródło: opracowanie własne



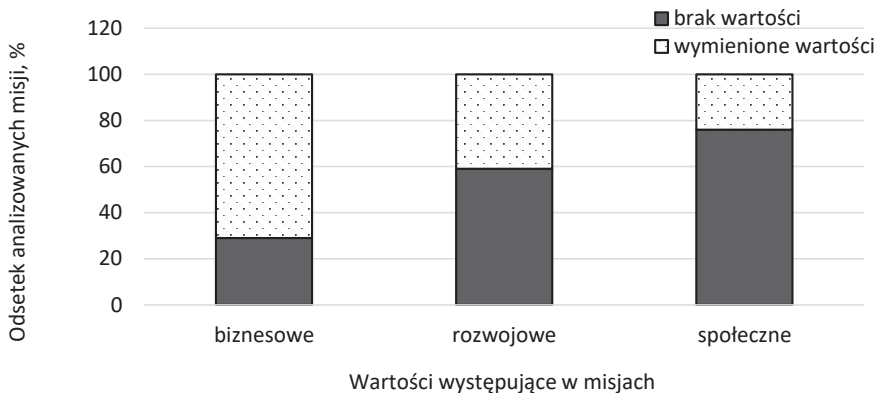
Rys. 2. Występowanie odniesień do różnych grup interesariuszy w analizowanych misjach

Źródło: opracowanie własne

W firmach tych wskaźnik profesjonalności nie przekroczył 60%. Jedno przedsiębiorstwo posiadało misję, którą oceniono na 26 punktów, co oznaczało najwyższy wskaźnik profesjonalności (81%). Wskaźnik profesjonalności misji firmy Johnson & Johnson wynosił 91%. Na podstawie tej analizy można więc przypuszczać, że misje opracowane przez wybrane polskie przedsiębiorstwa branży spożywczej dalekie są od profesjonalizmu rozumianego jako zgodność ich treści z ideałem przygotowanym na podstawie tekstu misji firmy Johnson & Johnson.

Na podstawie analizy deklaracji wobec różnych grup interesariuszy zawartych w 34 misjach zakładów branży spożywczej stwierdzono, że pojęcie „interesariusze” kojarzone było z otoczeniem zewnętrznym firmy. Wśród interesariuszy zewnętrznych za najważniejszych uznawano konsumentów. Na drugim miejscu wymieniano dostawców, natomiast konkurenci, środowisko naturalne i społeczność lokalna nie były postrzegane jako ci, wobec których warto cokolwiek deklarować (rysunek 2). Niepokojący jest również fakt niepostrzegania pracowników jako interesariuszy wewnętrznych w 65% analizowanych misji.

W analizowanych misjach najczęściej występowały wartości biznesowe, takie jak profesjonalizm, orientacja na wyniki czy troska o jakość produktów (rysunek 3). Zawarte one zostały w 71% misji. Troska o rozwój widoczna była w 42% analizowanych misji. Przejawiała się ona występowaniem takich wartości, jak innowacyjność, uczenie się czy doskonalenie. Niezbyt dobrze o zakładach, z których pochodziły analizowane misje, świadczyły deklaracje dotyczące wartości społecznych (rysunek 3), czyli tych, które są związane z zasobami ludzkimi (praca zespołowa, szacunek dla pracowników, brak dyskryminacji). Wystąpiły one zaledwie w 24% ocenianych misji.



Rys. 3. Wartości występujące w analizowanych misjach

Źródło: opracowanie własne

Większość ocenianych misji (68%) napisana była w formie osobowej (przy użyciu zwrotów typu „pragniemy”, „chcemy”, „staramy się”). W 11 misjach (32%) wystąpiła na mniejszą lub większą skalę reklama produktów. Misja jednego z przedsiębiorstw była w całości reklamą wytwarzanych produktów.

4. Podsumowanie

Opracowana metoda oceny misji przedsiębiorstw jest propozycją i próbą wyrażenia jakości misji w sposób wymierny. Uwzględnia ona wiele elementów, które powinny być w niej zawarte. Obliczone wskaźniki profesjonalności misji wiernie odzwierciedlają ich treść. Najwyższą wartość wskaźnika (81%) uzyskała misja przedsiębiorstwa, w której zawarte były zobowiązania wobec 5 interesariuszy, a o 2 innych wspomniano. Misja ta była napisana w formie osobowej, zawierała dwa (z trzech) rodzajów wartości oraz była pozbawiona elementów reklamy produktów. Najgorzej oceniona misja (wskaźnik profesjonalności – 0%) napisana była co prawda w formie osobowej, ale była to wyłącznie reklama produktów.

Analiza wybranych misji przedsiębiorstw branży spożywczej wykazała, że wielu przedsiębiorców nie rozumie poprawnie tego pojęcia i tym samym nie wie, jaką rolę odgrywa taki dokument w funkcjonowaniu firmy. Zobowiązania wobec wielu interesariuszy i realizowanie ich w praktyce są elementami zarządzania strategicznego oraz społecznej odpowiedzialności biznesu²⁴. Wpływają one również na wizerunek przedsiębiorstwa, postrzeganie go przez inne podmioty gospodarcze oraz tworzenie trwałych i dobrych relacji z interesariuszami. W dziedzinie tej widoczny jest rozdźwięk pomiędzy teorią a praktyką. Z jednej strony ukazują się wiele publikacji dotyczących tej tematyki, a z drugiej menedżerom brakuje wiedzy z tego zakresu.

Autorki zdają sobie sprawę z faktu, że skala przeprowadzonych badań była niewielka. Były one raczej testem opracowanej metody niż badaniami prowadzonymi na większą skalę. Niemniej jednak można dopatrzeć się pewnych związków z obserwacjami Leona Jakubówa i Joanny Bartnik²⁵, które wskazują na fakt, że wiedza menedżerów z dziedziny zarządzania strategicznego oraz roli misji w przedsiębiorstwie jest niewielka. Powstaje zatem pytanie, czy nie powinno się organizować szkoleń z tego zakresu. Być może dobrym pomysłem byłoby szkolenie dla osób zakładających własne firmy, organizowane przed sfinalizowaniem procedur związanych z rozpoczęciem działalności.

Bibliografia

- Bartnik J., *CSR po polsku – czy działamy wspólnie?*, „Personel i Zarządzanie” 2015, nr 5, s. 16–18.
- David M.E., F.R. David, F.R. David, *Mission statement theory and practice: a content analysis and new direction*, “International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences” 2014, Vol. 7, nr 1, s. 95–109.
- Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2007.
- Jakubów L., *Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2012, nr 260, s. 126–132.
- Johnson & Johnson Poland Sp. z o.o., *Nasze Credo*, 2014, http://www.jnjpoland.pl/company,nasze_credoxml.

²⁴ J. Bartnik, *CSR po polsku – czy działamy wspólnie?*, „Personel i Zarządzanie” 2014, nr 5, s. 17.

²⁵ L. Jakubów, op. cit., s. 126–132; J. Bartnik, op. cit., s. 17.

- Kaczyńska-Maciejowska R., *Etyka – warunek prawdziwego sukcesu*, „Personel i Zarządzanie” 2005, Vol. 185, nr 5, s. 90–95.
- King D.L., C.J. Case, K.M. Premo, *Current mission statement emphasis: be ethical and go global*, “Academy of Strategic Management Journal” 2010, Vol. 9, nr 2, s. 71–87.
- King D.L., C.J. Case, K.M. Premo, *Does company size affect mission statement content?*, “Academy of Strategic Management Journal” 2014, Vol. 13, nr 1, s. 21–33.
- Mamet P., *Język w służbie menedżerów – deklaracja misji przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2005.
- Mikoliński W., *Śmierć w kapsułce*, 2010, <https://www.farmacjaija.pl/po-godzinach/smierc-w-kapsulce.html>.
- Mozzoro B., *Znaczenie misji przedsiębiorstwa i jej wpływ na kompetencje przywódcze*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, Vol. 115, nr 2, s. 53–62.
- Rajasekar J., *A Comparative Analysis of Mission Statement Content and Readability*, “Journal of Management Policy and Practice” 2013, Vol. 14, nr 6, s. 131–147.
- Sołoducho-Pelc L., *Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2012, nr 260, s. 430–441.
- Walter K., *Values statements that augment corporate success*, “HR Magazine” 1995, Vol. 40, nr 10, s. 87–94.
- Zadroga A., *Współczesne ujęcia etyki biznesu w Polsce. Próba oceny z perspektywy teologii moralnej*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2009.