

Wioletta Mierzejewska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
ORCID: 0000-0001-9777-4376

Sylwester Gregorczyk

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
ORCID: 0000-0001-7119-8016

Strategiczna orientacja na odpowiedzialność społeczną i środowiskową. Wyniki badań empirycznych

Streszczenie

Fundamentalne dla przyszłości przedsiębiorstwa zagadnienia znajdują odbicie w oficjalnych dokumentach strategicznych – misji i strategii. Celem artykułu jest określenie stopnia orientacji strategicznej na aspekty odpowiedzialności społecznej i środowiskowej badanych przedsiębiorstw w Polsce, poprzez pomiar tych zagadnień w strategii i misji przedsiębiorstwa. Autorzy analizując 648 przedsiębiorstwa, stwierdzają, że badane podmioty cechuje średni poziom dojrzałości w strategicznym orientowaniu się na aspekty społeczne i środowiskowe. Tylko przynależność do grupy kapitałowej skutkuje większą dojrzałością strategiczną we wdrażaniu aspektów społecznych i środowiskowych.

Słowa kluczowe: orientacja strategiczna, odpowiedzialność społeczna, odpowiedzialność środowiskowa
Kody klasyfikacji JEL: L2, M1

1. Wprowadzenie

Zarządzanie strategiczne koncentruje się na podejmowaniu kluczowych dla przyszłości przedsiębiorstwa decyzji, mając na uwadze obecny i przyszły stan jego otoczenia. Ponadto przedsiębiorstwa formułując swą misję i strategię, powinny wskazywać kluczowe cele, uwzględniające uniwersalne wartości, które nawiązują do oczekiwań szeroko pojętych interesariuszy. Współczesne przedsiębiorstwa narażone są na wiele zjawisk i tendencji w otoczeniu, z których na pierwszy plan wysuwają się formalne i wizerunkowe wymagania zrównoważonego rozwoju.

Koncepcja zrównoważonego rozwoju koncentruje się na równoważeniu trzech obszarów: społecznego, ekonomicznego i środowiskowego, co oznacza uwzględnienie w decyzjach gospodarczych potrzeb obecnych i przyszłych pokoleń oraz równowagę między wymogami rozwoju a ochroną środowiska. Dotychczasowe wybory strategiczne przedsiębiorstw w głównej mierze koncentrowały się na aspektach ekonomicznych (m.in. maksymalizacja zysku i wzrost wartości dodanej – EVA). Obecna presja społeczna oraz ogólnoswiatowe regulacje prawne wymuszają na przedsiębiorstwach uwzględnianie w ich działaniu również aspektów społecznych i środowiskowych. Pojawia się jednak pytanie, na ile te zagadnienia mają odbicie w faktycznych decyzjach przedsiębiorstw? W jakim stopniu koncepcja zrównoważonego rozwoju uwzględniana jest w oficjalnych dokumentach strategicznych przedsiębiorstwa – misji i planie strategicznym?

Celem artykułu jest określenie stopnia orientacji strategicznej na aspekty odpowiedzialności społecznej i środowiskowej badanych przedsiębiorstw w Polsce. Podstawą pomiaru były badania ankietowe przeprowadzone na grupie 1002 przedsiębiorstw działających w Polsce. Badania przeprowadzone zostały w 2023 roku.

Na początku artykułu zostaną przedstawione podstawy teoretyczne prowadzonych badań. Następnie omówione zostaną metodyka badań i wyniki. Artykuł kończy dyskusja na temat uzyskanych wyników na tle podobnych badań.

2. Podstawy teoretyczne

Funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa bazuje na długofalowej koncepcji rozwoju – przedyskutowanej w gronie właścicieli i zarządu – ukierunkowanej na wykorzystywanie zasobów przedsiębiorstwa i szans w otoczeniu, dla poprawy efektywności jego działania [Romanowska, 2020]. Koncepcja rozwoju może przyjmować postać formalnych dokumentów, ale może też pozostać tylko w formie luźno zdefiniowanych sformułowań, odpowiadających na pytania: *po co istniejemy?, co jest dla nas ważne?, kim chcemy być?, jaki jest nasz plan gry?* [Kaplan, Norton, 2011]. Niezależnie od finalnej postaci strategicznej koncepcji działania przedsiębiorstwa jej rola jest kluczowa dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa [Zakrzewska-Bielawska, 2018]. Po pierwsze określa kierunek działania, dzięki temu zespo-

ły w przedsiębiorstwie mają jasny obraz celów i priorytetów, co ułatwia skoncentrowanie się na osiąganiu strategicznych rezultatów. Po drugie umożliwia efektywne wykorzystanie zasobów, poprzez alokację zasobów w sposób, który maksymalizuje potencjalne korzyści dla przedsiębiorstwa. Po trzecie, dzięki identyfikacji potencjalnych zagrożeń i szans, strategia umożliwia przedsiębiorstwu skuteczne zarządzanie ryzykiem, chroniąc go przed negatywnymi konsekwencjami zmian w otoczeniu. Wreszcie określenie jasnych celów i planów działania pozwala przedsiębiorstwu na podejmowanie świadomych decyzji, które sprzyjają trwałemu rozwojowi i przetrwaniu na konkurencyjnym rynku.

O wiele skuteczniejszy efekt zarządcy przynosi pisemna forma zamierzeń strategicznych, m.in. ze względu na jej klarowność i spójność (precyzyjny język i wewnętrzna logika celów, priorytetów i działań), skuteczną komunikację wewnętrzną (ułatwia dotarcie z informacją do wszystkich, co pomaga w lepszym zrozumieniu, zaangażowaniu i współpracy), skuteczny monitoring i ocenę (ułatwia rewizję celów oraz ocenę skuteczności prowadzonych działań), a także możliwość upowszechniania wśród interesariuszy zewnętrznych (inwestorów, partnerów biznesowych czy organów regulacyjnych) [Rumelt, 2011]. Inaczej mówiąc, jeżeli coś jest zapisane w oficjalnym dokumencie przedsiębiorstwa, to musi mieć określoną rangę – jest ważne.

Najczęściej strategiczne deklaracje zapisywane są w misji, wizji, wartościach i strategii przedsiębiorstwa [Mirvis, Googins, Kinnicutt, 2010]. Misja przedsiębiorstwa opisuje sens funkcjonowania przedsiębiorstwa. W sposób zwięzły deklaruje cele i wartości, które definiują istnienie i działanie przedsiębiorstwa. Wizja również w sposób skondensowany opisuje pożądaną stan, jaki przedsiębiorstwo stara się osiągnąć w dłuższej perspektywie czasowej. Strategia przedsiębiorstwa w bardziej obszernym zakresie definiuje cele strategiczne i sposoby ich realizacji, określając m.in. docelowe obszary działania przedsiębiorstwa, czy sposób osiągania przewagi konkurencyjnej. Ze względu na dynamiczne, złożone i wielokierunkowe relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem (w tym interesariusze zewnętrzni) oraz dostępne zasoby i możliwości przedsiębiorstwa (interesariusze wewnętrzni), strategia musi być elastyczna, a proces jej tworzenia i realizacji dynamiczny [Grant, 2019].

Jednym z elementów dynamizujących procesy strategiczne współczesnych przedsiębiorstw jest idea zrównoważonego rozwoju, która orientuje działania przedsiębiorstw na cele i efekty: ekonomiczne, społeczne i środowiskowe [Sachs, 2015]. Zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju, potrzeby obecnego pokolenia powinny zostać zaspokojone bez zmniejszania szans przyszłych pokoleń na zaspokojenie ich własnych potrzeb [Our Common Future, 2016]. Prace legislacyjne na szczeblu światowym i europejskim stawiają zasady zrównoważonego rozwoju na czołowym miejscu wśród celów społeczno-gospodarczych.

Zgodność strategii przedsiębiorstwa z zasadami zrównoważonego rozwoju przynosi korzyści nie tylko wizerunkowe (uwzględnianie oczekiwań interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych), ale także umożliwia wypracowywanie unikalnej przewagi konkurencyjnej, która przekłada się na wyniki finansowe i wartość przedsiębiorstwa [Mierzejewska i in., 2023]. Niestety dotychczas nie jest to zjawisko powszechnie obserwowane, bo jak

wskazują Baumgartner i Korhonen [2010], wciąż brakuje strategicznej orientacji w działaniach środowiskowych i prospołecznych wielu przedsiębiorstw. Sytuację mogą zmienić wprowadzane regulacje prawne w zakresie raportowania niefinansowego ESG (*Environmental, Social, Governance*) [Dyrektywa 2022/2464/UE], które nie tylko wymuszą konieczność raportowania, ale wpłyną na konkretne odpowiedzialne działania przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa o wysokich standardach ESG będą miały łatwiejszy dostęp do kapitału, ograniczą ryzyko operacyjne, będą mogły budować pozytywną reputację wśród klientów, co w ostateczności doprowadzi do generowania większej wartości dla swoich akcjonariuszy i inwestorów. Dotychczasowe badania wśród polskich przedsiębiorstw pokazują, że wprowadzane regulacje nie są traktowane jako szansa rozwojowa, ale jako działania *compliance* [PWC, 2023]. Tylko 43% badanych spółek deklaruje, że posiada zintegrowaną strategię biznesową i zrównoważonego rozwoju, a aż 33% z nich nie wskazywało związku pomiędzy celami biznesowymi a ESG.

3. Metodyka badania

Przedstawione w opracowaniu wyniki badań są częścią projektu badawczego pt. Barometr Odpowiedzialnego Zarządzania Przedsiębiorstwem realizowanego przez zespół pracowników Instytutu Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Badanie opisane w niniejszym artykule zrealizowano w 2023 roku. Było to trzecie badanie z cyklu, który rozpoczęto w 2021 roku. Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem techniki CAWI (*Computer-Assisted Web Interview*), a narzędziem badawczym był wystandaryzowany kwestionariusz ankiety. Badanie przeprowadziła firma badawcza ABR SESTA.

Badanie Barometru Odpowiedzialnego Zarządzania Przedsiębiorstwem zrealizowano na próbie 1002 pracowników różnych szczebli zarządzania w przedsiębiorstwach działających w Polsce. Zastosowano dobór losowo-kwotowy przedsiębiorstw ze względu na wielkość przedsiębiorstwa i lokalizację, tak aby zagwarantować porównywalny odsetek małych, średnich i dużych przedsiębiorstw oraz równomierny ich rozkład geograficzny zgodnie z regionami GUS. Ze względu na tematykę opisaną w niniejszym artykule próbę badawczą zawężono do 648 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy. Podstawę zawężenia stanowiły dwa pytania kontrolne zawarte w metryczce i dotyczące posiadania przez przedsiębiorstwo strategii oraz wizji rozwoju. W dalszych analizach uwzględniono tylko podmioty, co do których respondenci zadeklarowali, że posiadają wizję rozwoju oraz strategię działania (niekoniecznie sformalizowaną). Charakterystykę badanych podmiotów przedstawiono w tabeli 1.

Respondenci biorący udział w badaniu charakteryzowali się zróżnicowanymi cechami. Pod uwagę wzięto takie parametry, jak: płeć, wiek i stanowisko. Charakterystykę respondentów przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 1. Charakterystyka przedsiębiorstw z próby badawczej

	Kryterium	Procent wskazań
Dominująca branża działania	produkcja	36,0
	handel	19,1
	usługi	44,9
Czas działania na rynku	do 2 lat	0,5
	od 3 do 5 lat	6,0
	od 5 do 10 lat	17,0
	powyżej 10 lat	76,5
Zasięg działania	międzynarodowy	41,8
	krajowy	43,1
	regionalny (jedno lub kilka województw)	8,0
	lokalny (jeden lub kilka powiatów)	7,1
Rodzaj kapitału właścicielskiego	przewaga kapitału polskiego	69,6
	przewaga kapitału zagranicznego	26,5
	nie wiem	3,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Barometru Odpowiedzialnego Zarządzania Przedsiębiorstwem 2023, $N = 648$.

Tabela 2. Charakterystyka respondentów z próby badawczej

	Kryterium	Procent wskazań
Zajmowane stanowisko	dyrektor/zarząd	2,9
	kierownik/manager	19,6
	specjalista posiadający wpływ na podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie	27,0
	specjalista bez wpływu na podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie	43,1
	prowadzę działalność gospodarczą/jestem właścicielem firmy	7,4
Wiek	18–34 lata	29,0
	35–44 lata	34,1
	45 lat i więcej	36,9
Płeć	kobieta	51,2
	mężczyzna	48,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Barometru Odpowiedzialnego Zarządzania Przedsiębiorstwem 2023, $N = 648$.

Pomiar orientacji strategicznej na aspekty odpowiedzialności społecznej i środowiskowej oparto na czterech pytaniach w kwestionariuszu ankiety. Respondenci na 5-stopniowej skali Likerta oceniali, na ile w misji przedsiębiorstwa komunikowane są aspekty odpowiedzialności społecznej i aspekty środowiskowe (oddzielnie) oraz na ile w celach strategicznych uwzględniane są aspekty odpowiedzialności społecznej i aspekty środowiskowe (oddzielnie). Otrzymane odpowiedzi zostały rekodowane, co pozwoliło na utworzenie dwóch konstruktów

wykorzystywanych w dalszych analizach. Pierwsza zmienna utworzona w ten sposób to strategiczna orientacja środowiskowa (uśrednione odpowiedzi na pytanie o uwzględnianie w misji i celach strategicznych aspektów środowiskowych), a druga zmienna to strategiczna orientacja społeczna (uśrednione odpowiedzi na pytanie o uwzględnianie w misji i celach strategicznych aspektów odpowiedzialności społecznej).

Dodatkowo w badaniach uwzględniono zmienne różnicujące próbę badawczą: rodzinny charakter przedsiębiorstwa, przynależność do grupy kapitałowej, branżę działania oraz pochodzenie kapitału właścicielskiego. Zmienne zostały zmierzone na skali nominalnej pozwalającej na proste przyporządkowanie do danej kategorii. I tak, w stosunku do rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa wyróżniono dwie kategorie: firma rodzinna (1), firma nierodzinna (2). W przypadku przynależności do grupy kapitałowej również wyróżniono dwie kategorie: przynależy do grupy kapitałowej (1), nie przynależy do grupy kapitałowej (2). W stosunku do branży działania wyróżniono trzy kategorie: produkcja (1), handel (2), usługi (3). Natomiast w odniesieniu do pochodzenia kapitału właścicielskiego wyróżniono dwie kategorie: przewaga kapitału polskiego (1), przewaga kapitału zagranicznego (2).

4. Wyniki badania

Rozkład odpowiedzi respondentów dotyczący orientacji strategicznej na aspekty odpowiedzialności społecznej i środowiskowej na podstawie czterech pytań dotyczących uwzględniania ww. elementów w misji i celach strategicznych przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Rozkład odpowiedzi na pytania o uwzględnianie aspektów odpowiedzialności społecznej i środowiskowej w misji i celach strategicznych (%)

Odpowiedzi	Aspekty środowiskowe komunikowane w misji przedsiębiorstwa (% wskazań)	Aspekty środowiskowe uwzględniane w celach strategicznych (% wskazań)	Aspekty odpowiedzialności społecznej komunikowane w misji przedsiębiorstwa (% wskazań)	Aspekty odpowiedzialności społecznej uwzględniane w celach strategicznych (% wskazań)
W bardzo małym stopniu	3,2	2,9	2,8	1,5
W małym stopniu	14,8	12,3	13,4	12,0
W średnim stopniu	39,7	39,8	42,3	40,0
W dużym stopniu	31,9	32,4	31,5	34,3
W bardzo dużym stopniu	10,3	12,5	10,0	12,2
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Barometru Odpowiedzialnego Zarządzania Przedsiębiorstwem 2023, $N = 648$.

W opinii respondentów reprezentowane przez nich przedsiębiorstwa uwzględniają aspekty odpowiedzialności społecznej i środowiskowej w misji i celach strategicznych w co najmniej średnim i dużym stopniu. Jednocześnie widać nieznaczną różnicę w nieco częstszym uwzględnianiu odpowiedzialności społecznej i środowiskowej w celach strategicznych niż komunikowaniu tego w misji przedsiębiorstwa. Może to być efektem trwającej transformacji przedsiębiorstw w kierunku bardziej zrównoważonych zachowań i strategii przy jednoczesnej konieczności dostosowania do regulacji prawnych w tym zakresie. Różnice jednak są nieznaczące.

Na podstawie wskazanych czterech pytań opracowano dwa konstrukty mierzące strategiczną orientację środowiskową i strategiczną orientację społeczną. Statystyki opisowe dla tych zmiennych zawarto w tabeli 4.

Tabela 4. Statystyki opisowe dla zmiennych: strategiczna orientacja środowiskowa i strategiczna orientacja społeczna

Statystyki opisowe	Mediana	Dominanta	Odchylenie standardowe	Minimum	Maksimum
Zmienne					
Strategiczna orientacja środowiskowa	3,5000	3,00	0,87968	1,00	5,00
Strategiczna orientacja społeczna	3,5000	3,00	0,84546	1,00	5,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Barometru Odpowiedzialnego Zarządzania Przedsiębiorstwem 2023, $N = 648$.

Analiza danych przedstawionych w tabelach 3 i 4 pozwala na sformułowanie generalnego wniosku dotyczącego średniej dojrzałości badanych podmiotów w strategicznym orientowaniu się na aspekty społeczne i środowiskowe. Można stwierdzić, że badane podmioty są w połowie drogi do pełnej integracji ww. kwestii do strategii przedsiębiorstwa. W badanej próbie znalazły się podmioty, które uwzględniają aspekty środowiskowe i społeczne w celach strategicznych (choć może to wynikać z regulacji, jakie narzucają na nie konieczność podejmowania działań, szczególnie tych prośrodowiskowych), ale także znalazły się podmioty, które według respondentów niemal wcale lub w niewielkim stopniu uwzględniają kwestie związane z ochroną środowiska, czy też odpowiedzialnością społeczną w celach strategicznych i misji przedsiębiorstwa.

Oprócz samej identyfikacji stopnia komunikowania i uwzględniania aspektów środowiskowych i społecznych w misji oraz celach strategicznych, ważne wydaje się określenie, jakie przedsiębiorstwa (ze względu na wybrane cechy) są w tym bardziej zaawansowane, a jakie mniej. Tym bardziej, że wcześniejsze badania empiryczne wskazują na potencjalne różnice w implementacji praktyk odpowiedzialnego zarządzania między różnego typu firmami, w tym rodzinnymi a nierodzinnymi [Yu, Ding, Chung, 2015; Esparza Aguilar, 2019], niezależnymi i przynależącymi do grupy kapitałowej [Hung i in., 2021], pochodzącymi z różnych branż [Casado-Díaz, Nicolau-Gonzálbez, Ruiz-Moreno, Sellers-Rubio, 2014; Chapagain, 2010], czy o różnej strukturze kapitału właścicielskiego [Guo, Zheng, 2021]. Również w opisywanych badaniach podjęto próbę identyfikacji różnic w strategicznej orientacji

społecznej i środowiskowej między grupami przedsiębiorstw o odmiennej charakterystyce. W badaniach uwzględniono następujące kryteria różnicujące: pochodzenie kapitału właścicielskiego, przynależność do grupy kapitałowej, rodzinny charakter podmiotu oraz branżę działania. Ze względu na skale pomiarowe zmiennych zastosowano testy nieparametryczne, odpowiednio H Kruskala–Wallisa (branża) oraz U Manna–Whitneya (rodziny charakter, kapitał właścicielski, przynależność do grupy kapitałowej). Wyniki testów zawarto w tabeli 5.

Tabela 5. Wyniki testów H Kruskala–Wallisa i U Manna–Whitneya

	Branża działania		Przynależność do grupy kapitałowej		Rodzinny charakter podmiotu		Pochodzenie kapitału właścicielskiego	
	Wartość testu	<i>p</i>	Wartość testu	<i>p</i>	Wartość testu	<i>p</i>	Wartość testu	<i>p</i>
Strategiczna orientacja środowiskowa	H Kruskala–Wallisa = 1,079	0,583	U Manna–Whitneya = 25424,0	0,000	U Manna–Whitneya = 41544,0	0,778	U Manna–Whitneya = 35125,5	0,063
Strategiczna orientacja społeczna	H Kruskala–Wallisa = 1,010	0,604	U Manna–Whitneya = 26113,5	0,000	U Manna–Whitneya = 41122,0	0,623	U Manna–Whitneya = 37527,0	0,521
<i>N</i>	648		532		613		623	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania Barometru Odpowiedzialnego Zarządzania Przedsiębiorstwem 2023.

Niestety w przypadku trzech z czterech charakterystyk przedsiębiorstwa nie zidentyfikowano statystycznie istotnych różnic w zakresie strategicznej orientacji środowiskowej i społecznej między grupami wyróżnionymi ze względu na wymieniane kryteria. Jedynie w przypadku przynależności do grupy kapitałowej występują istotne statystycznie różnice. Okazało się, że wśród podmiotów przynależących do grupy kapitałowej zdecydowanie więcej jest takich o wyższym poziomie zarówno strategicznej orientacji środowiskowej, jak i społecznej. Można zatem wnioskować, że przynależność do grupy kapitałowej skutkuje większą dojrzałością strategiczną we wdrażaniu aspektów społecznych i środowiskowych.

5. Podsumowanie

Orientacja strategiczna na aspekty społeczne i środowiskowe staje się coraz bardziej istotnym czynnikiem w działaniu przedsiębiorstw we współczesnych realiach rynkowych. Naciski ze strony różnych grup interesariuszy, jak również rosnąca świadomość zarządzających powodują konieczność łączenia kwestii odpowiedzialności społecznej i środowiskowej ze strategią przedsiębiorstwa.

W niniejszym artykule zaprezentowano wyniki badań mających na celu ocenę stopnia uwzględniania aspektów środowiskowych i społecznych w celach strategicznych przedsiębiorstwa oraz ich komunikowania w misji. Dodatkowo sprawdzono, czy występują różnice między podmiotami o różnej charakterystyce w strategicznym orientowaniu się na ww. aspekty.

Przeprowadzone badania pozwalają na sformułowanie kilku wniosków. Przede wszystkim należy zauważyć, że badane przedsiębiorstwa nie charakteryzują się bardzo wysokim poziomem strategicznego zorientowania na aspekty środowiskowe i społeczne. Ich dojrzałość w tym względzie oceniono jako średnią. Chapagain [2010] na przykładzie nepalskich przedsiębiorstw wskazuje, że większe znaczenie we wdrażaniu praktyk społecznej odpowiedzialności ma moralna orientacja niż strategiczna orientacja na efekty tych praktyk. Wpisuje się to w wyniki przeprowadzonych badań, które dowodzą średniej orientacji strategicznej na aspekty społeczne i środowiskowe, ale jednocześnie nie wykluczają zaawansowania w realizacji tych praktyk.

Niestety zrealizowane badania nie potwierdzają znaczenia rodzinnego charakteru, pochodzenia kapitału właścicielskiego oraz branży działania dla strategicznej orientacji na aspekty społeczne i środowiskowe. Mimo iż znaczna liczba badań wskazuje, że firmy rodzinne rozwijają praktyki odpowiedzialności społecznej w wyższym stopniu niż firmy nierodzinne [Yu i in., 2015; Esparza Aguilar, 2019], to przedstawiane w artykule wyniki badań wpisują się w argumentację Amann, Jaussaud, Martinez [2012], którzy dowodzą, że rodzinny/nierodzinny charakter przedsiębiorstwa nie ma wpływu na realizowane praktyki społecznej i środowiskowej odpowiedzialności. Podobne wnioski wyciągnięto w przypadku branży działania. Mimo iż pojedyncze badania wskazują na różnice w praktykach odpowiedzialności społecznej i jej wpływie na wyniki przedsiębiorstwa między podmiotami produkcyjnymi a usługowymi [Casado-Díaz i in., 2014], a także mniejszą aktywność firm usługowych (w porównaniu do produkcyjnych) w komunikowaniu aspektów społecznej odpowiedzialności [Vollero, Palazzo, Siano, Sardanelli, 2018], to w niniejszych badaniach nie zidentyfikowano istotnych statystycznie różnic między podmiotami produkcyjnymi, usługowymi a handlowymi.

Również pochodzenie kapitału właścicielskiego nie różnicowało dojrzałości w strategicznej orientacji środowiskowej i społecznej. Co ciekawe, dotychczasowe badania wskazywały na znaczenie zagranicznego kapitału własnościowego we wdrażaniu praktyk społecznej odpowiedzialności [Guo, Zheng, 2021], w tym na większe wydatki na działania społecznie i środowiskowo odpowiedzialne ponoszone przez podmioty z przewagą zagranicznego kapitału [Tokas, Yadav, 2023], chociaż nie zawsze był to związek liniowy, a zbyt duże zaangażowanie kapitału zagranicznego może przyczyniać się do obniżania poziomu praktyk społecznej odpowiedzialności [Pareek, Sahu, 2022]. Niestety przeprowadzone badania nie wskazują na występowanie istotnych statystycznie różnic między pochodzeniem kapitału właścicielskiego a strategiczną orientacją społeczną i środowiskową. Być może wynika to z faktu, że takie różnice najczęściej były identyfikowane na rynkach rozwijających się, do których polska gospodarka nie jest już klasyfikowana.

Jedynym kryterium różnicującym badaną próbę, w przypadku którego zidentyfikowano istotne statystycznie różnice między grupami dotyczące poziomu strategicznego zorientowania na aspekty środowiskowe i społeczne, była przynależność do grupy kapitałowej. Tym samym wyniki badań wpisują się w nurt dowodzący, że afiliacja do grupy kapitałowej pozytywnie wpływa na skalę wdrażania praktyk odpowiedzialnego zarządzania, co wynika

z lepszej alokacji zasobów poprzez wewnętrzny rynek, budowania reputacji całej grupy kapitałowej [Huang, Jiang, Liu, Chen, 2021], wyższych wydatków na działania w zakresie społecznej odpowiedzialności [Tokas, Yadav, 2023], czy po prostu przenoszenia praktyk z jednych spółek na drugie.

Podsumowując, należy zauważyć, że mimo pewnych ograniczeń dotyczących subiektywności respondentów, czy też pomiaru zmiennych, przedstawione wyniki badań dostarczają wielu ciekawych spostrzeżeń budujących wiedzę o strategicznej orientacji na aspekty odpowiedzialności społecznej i środowiskowej. Stanowią także dobry punkt wyjścia kolejnych badań tej tematyki, zrealizowanych za pomocą bardziej zaawansowanych narzędzi badawczych, a także w odniesieniu do podmiotów pochodzących z różnych obszarów geograficznych.

Bibliografia

Dokumenty prawne

1. Dyrektywa 2022/2464/UE, Dyrektywa o sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju (CSRD), Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r., Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L 322/15, 16.12.2022.

Wydawnictwa zwarte

1. Grant, R.M. (2019), *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*. Wiley.
2. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2011). *Mapy strategii w biznesie. Jak przełożyć wartości na mierzalne wyniki*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
3. Mierzejewska, W., Gregorczyk, S., Dziurski, P. (2023). Zarządzanie strategiczne aspektami ESG. W: *Zrównoważona transformacja. Stan i uwarunkowania w kontekście ESG*, B. Ocicka, K. Gemra (red.). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
4. *Our Common Future* (2016). World Commission on Environment and Development, Bruksela.
5. Romanowska, M. (2020). *Planowanie strategiczne*. Warszawa: PWE.
6. Rumelt, R.P. (2011). *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. New York: Crown Business.
7. Sachs, J.D. (2015). *The Age of Sustainable Development*. New York: Columbia University Press.
8. Zakrzewska-Bielawska, A. (2018). *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*. Warszawa: PWE.
9. Ocicka, B., Gemra, K. (red.). (2023). *Zrównoważona transformacja. Stan i uwarunkowania w kontekście ESG*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

Artykuły naukowe

1. Amann, B., Jaussaud, J., Martinez, I. (2012). Corporate social responsibility in Japan: Family and non-family business differences and determinants, *Asian Business & Management*, 11, s. 329–345.

2. Baumgartner, R.J., Korhonen, J., (2010). Strategic Thinking for Sustainable Development, *Sustainable Development*, 18(2), s. 71–75.
3. Casado-Díaz, B., Nicolau-Gonzálbez, A.L., Ruiz-Moreno, J.F., Sellers-Rubio, R. (2014). The differentiated effects of CSR actions in the service industry, *Journal of Services Marketing*, 28(7), s. 558–565.
4. Chapagain, B.R. (2010). Corporate social responsibility: evidence from Nepalese financial service and manufacturing sectors, *Economic Journal of Development*, 11, s. 9–20.
5. Esparza Aguilar, J.L. (2019). Corporate social responsibility practices developed by Mexican family and non-family businesses, *Journal of Family Business Management*, 9(1), s. 40–53.
6. Guo, M., Zheng, C. (2021). Foreign ownership and corporate social responsibility: evidence from China, *Sustainability*, 13(2), s. 508.
7. Huang, X., Jiang, X., Liu, W., Chen, Q. (2021). Business group-affiliation and corporate social responsibility: Evidence from listed companies in China, *Sustainability*, 13(4), s. 2110.
8. Mirvis, Ph., Googins, B., Kinnicutt, S. (2010), Vision, mission, values: Guideposts to sustainability, *Organizational Dynamics*, 39, s. 316–324.
9. Pareek, R., Sahu, T.N. (2022). How far the ownership structure is relevant for CSR performance? An empirical investigation, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 22(1), s. 128–147.
10. Tokas, K., Yadav, K. (2023). Foreign ownership and corporate social responsibility: The case of an emerging market, *Global Business Review*, 24(6), s. 1302–1325.
11. Vollero, A., Palazzo, M., Siano, A., Sardanelli, D. (2018). Managing CSR communication: A study of legitimacy-seeking strategies adopted by service and product companies, *The TQM Journal*, 30(5), s. 621–637.
12. Yu, A., Ding, H.B., Chung, H.M. (2015). Corporate social responsibility performance in family and non-family firms: The perspective of socio-emotional wealth, *Asian Business & Management*, 14, s. 383–412.

Materiały internetowe

1. PWC (2023). ESG – miecz Damoklesa czy szansa na strategiczną zmianę?, <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/esg-miecz-damoklesa-czy-szansa-na-strategiczna-zmiane.html> (dostęp: 17.04.2023).

Strategic orientation towards social and environmental responsibility. Empirical research results

Abstract

Fundamental issues for the future of the company are reflected in official strategic documents: its mission statement and strategy. The aim of the article is to determine the level of strategic orientation towards social and environmental responsibility aspects among the surveyed enterprises in Poland, by

measuring these issues in the company's strategy and mission statement. Analyzing 1002 enterprises, the authors find that the surveyed entities exhibit a moderate level of maturity in strategically orienting towards social and environmental aspects. Only belonging to a capital group results in greater strategic maturity in implementing social and environmental aspects.

Keywords: strategy, corporate social responsibility, environmental responsibility
