

Anna KRZYSZTOFEK<sup>1</sup>

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

## Zrównoważone zarządzanie łańcuchem dostaw jako element wdrażania społecznej odpowiedzialności

### WSTĘP

W ostatnich latach obserwuje się znaczne zainteresowanie ideą społecznej odpowiedzialności biznesu. Przedsiębiorstwa dbając o swój wizerunek, w coraz większym stopniu starają się promować odpowiedzialne podejście do prowadzenia biznesu. Stosują szereg narzędzi: programy etyczne, marketing społecznie zaangażowany, kampanie społeczne, inwestycje społecznie odpowiedzialne, a także wolontariat pracowniczy [16, s. 303], aby stać się bardziej konkurencyjne. Coraz większego znaczenia nabiera odpowiedzialne zrównoważone zarządzanie łańcuchem dostaw.

Niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności, przedsiębiorstwa zaczynają dostrzegać, że oczekuje się od nich nie tylko dostarczania wyrobów, czy usług, ale także aktywnego włączenia się w rozwiązywanie problemów dotyczących kwestii społecznych, ekonomicznych i ekologicznych. Sukces rynkowy przedsiębiorstwa uzależniony jest od funkcjonowania całego łańcucha dostaw. Każda firma, niezależnie od profilu działalności, ma specyficznie zorganizowany łańcuch dostaw, który obejmuje szereg kluczowych procesów biznesowych (cały cykl życia produktu, łącznie ze sprzedażą, usługami posprzedażowymi i utylizacją), stanowiących swego rodzaju „kręgosłup” przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest omówienie problematyki dotyczącej zrównoważonego zarządzania łańcuchem dostaw.

### 1. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU

Zgodnie z powszechnie stosowaną w Europie definicją, społeczna odpowiedzialność biznesu – CSR (*Corporate Social Responsibility*) to koncepcja dzięki której przedsiębiorstwa uwzględniają w swojej działalności interesy społeczne, etyczne, kwestie ochrony środowiska naturalnego oraz relacje z podmiotami funkcjonującymi w ich otoczeniu. Przedsiębiorstwa ponoszą odpowiedzialność nie tylko ekonomiczną i prawną za swoją działalność, ale czują się zobowiązane do podejmowania działań zmierzających do realizacji celów społecznych [3, s. 9].

Zagadnienia związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw są obecnie jednym z najważniejszych priorytetów Unii Europejskiej, a tym samym państw członkowskich. Efektem tego jest obecna dziesięcioletnia strategia Komisji Europejskiej „Europa 2020”, w której to zawarte są kwestie CSR [17, s. 316]. W przypadku Unii Europejskiej społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw ma wzmocnić wspólną gospodarkę państw narodowych. Wyrazem tego zamierzenia jest praca nad tworzeniem podstaw dla modelu współpracy na rynku, gdzie zysk osiągnany jest z poszanowaniem aspektów społecznych oraz ochrony środowiska [18, s. 7].

W ostatnich kilku dekadach na świecie, a od co najmniej kilkunastu lat także w Polsce, koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu rozwija się nader dynamicznie. Jednym z podstawowych założeń CSR jest uwzględnianie przy prowadzonej działalności gospodarczej interesów różnych kontrahentów, w szczególności społeczności lokalnych oraz reprezentantów społeczeństwa obywatelskiego [4, s. 49]. W myśl tej koncepcji, działalność firm nie powinna się ograniczać wyłącznie do maksymalizacji zysku, ale powinna także kreować wartości społeczne i ekologiczne, z uwzględnieniem wartości etycznych. Od społecznie odpowiedzialnego zaangażowanego biznesu

<sup>1</sup> Mgr Anna Krzysztofek - Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Wydział Zarządzania i Administracji, e-mail: krzysztofek.anna@gmail.com  
Artykuł recenzowany.

oczekuje się powstrzymania i zaprzestania działań uznanych za społecznie szkodliwe, dostarczania dóbr oraz usług w dziedzinach niezyskowych oraz przyjęcia współodpowiedzialności za pozytywny rozwój społeczny [5, s. 27].

Od wielu lat trwa dyskusja nad charakterem i celami prowadzenia działalności gospodarczej. Wśród przedsiębiorców króluje podejście zakładające, że głównym celem działalności gospodarczej jest zysk, rozumiany w kategoriach czysto finansowych. Jednakże zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu przedsiębiorca ma także inne obowiązki niżeli tylko przynoszenie zysku. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa odbywa się w pewnym środowisku społecznym i naturalnym. Dlatego nie może prowadzić swojej działalności w oderwaniu od potrzeb oraz interesów tego środowiska. Ma to ogromne znaczenie z powodu rosnącej roli podmiotów gospodarczych i potencjalnego wpływu – zarówno pozytywnego, jak i negatywnego – na środowisko, w którym działają [4, s. 19].

Standardy i instrumenty CSR są odpowiedzią na potrzeby w zakresie wytycznych odnośnie metod implementacji zasad odpowiedzialności w codziennej praktyce biznesowej firm, a jednocześnie w zakresie wskaźników, metod i narzędzi ewaluacji, oceny oraz komunikacji praktyk odnoszących się do społecznych, środowiskowych oraz etycznych aspektów funkcjonowania biznesu.

Jednym ze standardów społecznie odpowiedzialnego zarządzania przedsiębiorstwem jest Norma ISO 26000. Standard stanowi doskonały przewodnik w zakresie definiowania i wdrażania CSR w firmie. Na normę składają się zasady, fundamentalne praktyki oraz siedem obszarów odpowiedzialności organizacji. Jeden z nich w szczegółowy sposób porusza kwestie związane z relacjami z dostawcami, partnerami biznesowymi.

## 2. ŁAŃCUCH DOSTAW

O przewadze konkurencyjnej coraz częściej decyduje sprawna organizacja dostaw produktów przy najmniejszych kosztach i zapewnieniu odpowiedniego poziomu obsługi klienta. Dlatego wiele firm wprowadza strategie dotyczące zarządzania łańcuchem dostaw. Celem wszystkich działań w łańcuchu jest zapewnienie sprawnego przepływu materiałów, produktów i usług we właściwym miejscu oraz czasie, we właściwej ilości i jakości, przy uzasadnionych kosztach, z wykorzystaniem nowoczesnej technologii informacji [29, s. 2]. Do ogniw łańcucha dostaw zalicza się kolejno [10, s. 63]:

- ogniwo pozyskiwania surowców, źródła wydobycia surowców,
- ogniwo dostaw surowców do łańcucha, pośrednicy sprzedaży surowców i półfabrykatów,
- ogniwo produkcji, wytwarzania wyrobów gotowych,
- ogniwo dystrybucji, dostarczenie wyrobów gotowych do klienta.

Nie ma jednego, uniwersalnego modelu łańcucha dostaw. Każda branża, każde przedsiębiorstwo swój sposób i odpowiednią logistykę dotyczącą organizacji surowców oraz sprzętu niezbędnego do sprawnego funkcjonowania [7, s. 9]. Obejmuje szeroko rozumiane dostarczanie do przedsiębiorstw produktów, półproduktów czy surowców potrzebnych do wytwarzania danego produktu [22]. To cała sieć kontaktów między kontrahentami, zapewniającymi odpowiednie towary i usługi zapewniające firmom prawidłowe funkcjonowanie oraz dostarczenie konsumentom ostatecznego towaru.

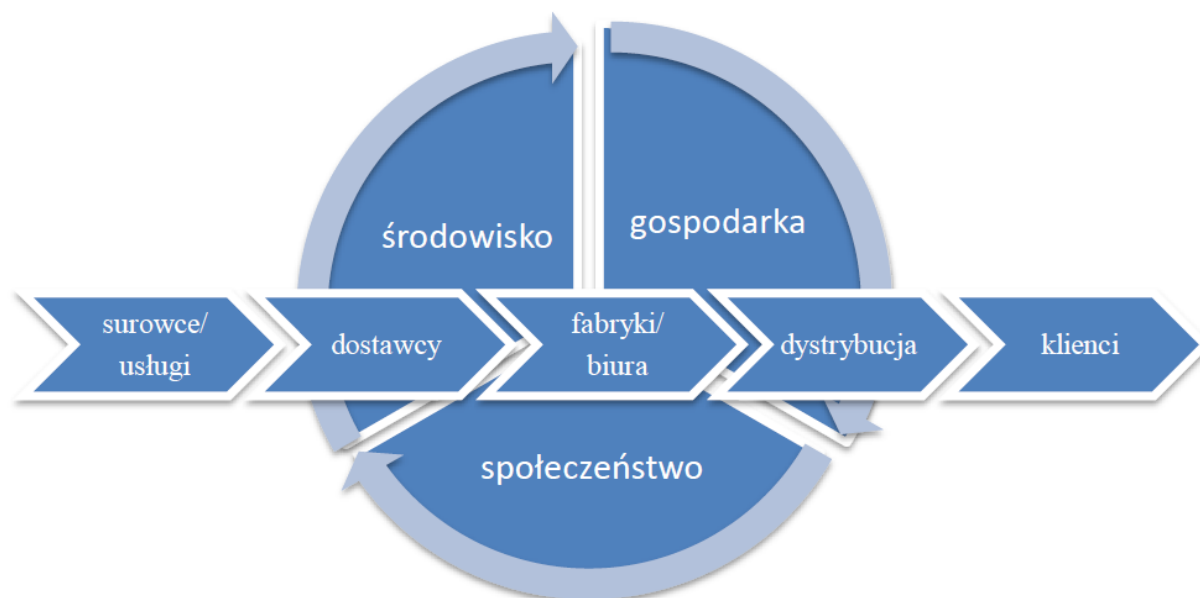
To, w jaki sposób firma pozyskuje podstawowe surowce, produkty i usługi decyduje o tym, w jaki sposób tworzy wartość dla interesariuszy. Tak kompleksowo pojmowany łańcuch dostaw bywa określany jako „łańcuch wartości” – zawiera bowiem wszystkie elementy działalności, które w sumie decydują o wartości, jaką firma dostarcza otoczeniu [24].

## 3. ZRÓWNOWAŻONY ŁAŃCUCH DOSTAW

Zrównoważony łańcuch dostaw to system powiązanych czynności biznesowych, obejmujących cały cykl życia produktu, pozwalający na tworzenie wartości dla wszystkich interesariuszy przy jednoczesnym zapewnieniu sukcesu komercyjnego, przyczyniający się do wzrostu dobrobytu społecznego i poprawy stanu środowiska.

Zarządzanie zrównoważonym (odpowiedzialnym) łańcuchem dostaw (*responsible supply chain management* – RSCM, *sustainable supply chain management* – SSCM) to strategiczna i transparentna

integracja społecznych, ekonomicznych i środowiskowych celów z procesem zarządzania łańcuchem dostaw [25]. Celem takiego zarządzania jest tworzenie, ochrona i długofalowy rozwój wartości ekonomicznej, społecznej oraz środowiskowej dla wszystkich interesariuszy zaangażowanych w proces dostarczania produktów i usług na rynek. Przez SSCM firmy gwarantują sobie długoterminową rentowność i społeczne przyzwolenie na prowadzenie działalności gospodarczej [28]. Zarządzanie łańcuchem dostaw to proces skomplikowany, wymagający udziału wielu (setek, niekiedy tysięcy) interesariuszy na różnych etapach.



**Rys. 1.** Zrównoważony łańcuch dostaw

W większości definicji SSCM podkreśla się wielkowymiarowość tej koncepcji. Według poradnika przygotowanego przez Global Compact ONZ i organizację sieciową Business for Social Responsibility, zrównoważony łańcuch dostaw polega na zarządzaniu kwestiami społecznymi, środowiskowymi i ekonomicznymi oraz pobudzaniu dobrych praktyk ładu korporacyjnego, przez cały cykl życia dóbr i usług [28]. Również Organizacja Business in the Community (BITC), w opublikowanym w 2009 r. przewodniku dla przedsiębiorstw, zidentyfikowała 3 filary rozwoju dotyczące odpowiedzialnego, zrównoważonego łańcucha dostaw. Uznała równocześnie za najważniejsze obszary dotyczące odpowiedzialnych dostaw, wychodząc z założenia, że jeżeli CSR oznacza prowadzenie działalności w sposób, który łączy cele ekonomiczne z dobrem społeczeństwa i środowiska przyrodniczego, to ta sama zasada powinna dotyczyć sposobu zarządzania łańcuchem dostaw [12].

Związek między rozwojem zrównoważonym, a społeczną odpowiedzialnością biznesu podkreśla, opublikowana w 2010 r., norma ISO 26000, w której przedstawiono precyzyjną definicję CSR. Według tego standardu odpowiedzialność społeczna to odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, przez przejrzyste i etyczne zachowanie, które przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, włączając zdrowie i dobrobyt społeczeństwa; uwzględnia oczekiwania interesariuszy (osób lub grup, które są zainteresowane decyzjami lub działaniami organizacji); jest zgodne z mającym zastosowanie prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania; jest wprowadzone w całej organizacji i praktykowane w jej działaniach w obrębie jej strefy wpływów [21].

Norma ISO 26000, określająca 7 obszarów (*core subjects*) społecznej odpowiedzialności, uznaje promowanie społecznej odpowiedzialności w łańcuchu dostaw za jedną z 5 kwestii zaliczanych do obszaru uczciwych praktyk rynkowych i formułuje określone wytyczne dla organizacji w tym zakresie. Institute of Supply Management stwierdza, że społeczna odpowiedzialność dostaw (*supply social responsibility*) powinna skupiać się wokół 7 podstawowych obszarów: społeczność lokalna,

różnorodność, środowisko przyrodnicze, etyka, odpowiedzialność finansowa, prawa człowieka i bezpieczeństwo. Zgodnie z SSCM przedsiębiorstwa powinny włączać, wspierać i realizować odpowiedzialne praktyki biznesowe w całym swoim łańcuchu dostaw w 3 wymiarach: ekonomicznym, społecznym i ekologicznym. SSCM jest więc kluczowe dla skutecznego urzeczywistniania paradygmatu rozwoju zrównoważonego i koncepcji CSR [24].

Wzajemne relacje między rozwojem zrównoważonym a CSR podkreśla także Bank Światowy, definiując społeczną odpowiedzialność biznesu jako „zobowiązanie biznesu do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju ekonomicznego przy współpracy zatrudnionych, ich rodzin, lokalnych społeczności oraz całego społeczeństwa, zmierzającego do poprawy jakości życia, co służy zarówno biznesowi, jak i rozwojowi społecznemu” [30, s. 32]. Również J. Adamczyk społeczną odpowiedzialność biznesu interpretuje jako zobowiązanie do transparentnego i etycznego prowadzenia działalności według zasad rozwoju zrównoważonego oraz dążenie do dobrobytu społecznego, przy uwzględnieniu oczekiwań interesariuszy, ale zgodnie z prawem i normami zachowań [1, s. 10].

Analizując zrównoważone odpowiedzialne zarządzanie łańcuchem dostaw można odnieść się do trójwymiarowości samej koncepcji CSR. Dlatego proces zarządzania łańcuchem dostaw można rozpatrywać z punktu widzenia ekonomicznego, społecznego i ekologicznego (środowiskowego) [19, s. 89].

### 3.1. Kwestie ekonomiczne

Do kryteriów ekonomicznych, które kształtują relacje firm z ich dostawcami, należą m.in. takie aspekty jak: uczciwe warunki kontraktów, terminowe płacenie należności, nie wykorzystywanie przewagi ekonomicznej do negocjowania nieadekwatnych cen i warunków umów, zapobieganie korupcji. Dostawcami mogą być firmy różnej wielkości i o różnej sile przetargowej – jeżeli obroty dostawcy w handlu z firmą są znaczące, należy brać pod uwagę ryzyko jakie niesie ze sobą zerwanie z nim kontraktu. Z punktu widzenia zasad odpowiedzialnego biznesu kwestią szczególnie newralgiczną są także terminy płatności faktur – ustanawiając dopuszczalny termin warto wziąć pod uwagę czy jest to odstęp czasu, który pozwoli dostawcy sprawnie funkcjonować, szczególnie, jeśli jego kondycja finansowa uzależniona może być od zamówień firmy. Niekiedy dostawcami mogą być przedsiębiorstwa z sektora ekonomii społecznej, prowadzone przez mniejszości lub funkcjonujące na terenach wrażliwych ekonomicznie, co również wymaga zapewnienia odpowiednich standardów współpracy.

### 3.2. Kwestie społeczne

Wśród aspektów społecznych, które firmy mogą monitorować u swoich łańcuchach dostaw, wyróżnić można przestrzeganie prawa pracy i praw człowieka, godziwe wynagradzanie pracowników (szczególnie w sytuacji, jeśli minimalne wymagane wynagrodzenie nie umożliwia pracownikom utrzymania się), przestrzeganie ustalonych godzin pracy oraz bezpieczeństwo w miejscu pracy. Można brać również pod uwagę to, w jaki sposób firma oddziałuje na lokalną społeczność, a jeśli jest to wpływ negatywny to, w jaki sposób stara się go minimalizować. W krajach, w których aktywność konsumentów pod względem monitorowania odpowiedzialności biznesu jest wyższa niż w Polsce, kwestie społeczne związane z dostawcami doprowadziły niejednokrotnie do bojkotu firm, które nie zapobiegały nadużyciom.

### 3.3. Kwestie środowiskowe

Aspekty związane z oddziaływaniem na środowisko należy odnosić do całego cyklu życia produktu – od jego projektowania po utylizację, włączając w to transport materiałów, wykorzystanie odpowiednich surowców i racjonalne gospodarowanie nimi. W ramach łańcucha dostaw mierzyć można ilość wydzielanych gazów cieplarnianych, efektywność energetyczną i rodzaj źródeł energii, wpływ na bioróżnorodność, możliwości ponownego przetworzenia materiałów.

W myśl SSCM relacje z dostawcami kształtowane są biorąc pod uwagę kryteria:

- ekonomiczne,
- społeczne,

– środowiskowe.

**Tab. 1.** Kwestie uwzględniane w zarządzaniu zrównoważonym łańcuchem dostaw [7 oraz 12, s. 221]

Kryteria ekonomiczne	Kryteria społeczne	Kryteria ekologiczne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kondycja finansowa dostawców,</li> <li>• wiarygodność dostawców,</li> <li>• poziom uzależnienia dostawców,</li> <li>• uczciwe warunki kontraktów:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– terminowe płatności,</li> <li>– regularne zamówienia,</li> <li>– adekwatne ceny,</li> <li>– niewykorzystywanie przewagi ekonomicznej do negocjowania niesprawiedliwych warunków umów,</li> </ul> </li> <li>• różnorodność dostawców:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– lokalni dostawcy,</li> <li>– małe i średnie przedsiębiorstwa,</li> <li>– mniejszości społeczne,</li> <li>– sektor ekonomii społecznej,</li> </ul> </li> <li>• zapobieganie korupcji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wolność stowarzyszeń negocjacji zbiorowych,</li> <li>• zakaz pracy przymusowej,</li> <li>• zakaz pracy dzieci,</li> <li>• przeciwdziałanie dyskryminacji,</li> <li>• godziwe płace,</li> <li>• przestrzeganie godzin pracy i płatne nadgodziny,</li> <li>• warunki pracy (w tym kwestie zdrowia i bezpieczeństwa),</li> <li>• zabezpieczenie socjalne,</li> <li>• minimalizowanie niekorzystnego wpływu na społeczność lokalną oraz wspieranie jej rozwoju.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zarządzanie całym cyklem życia produktu (od projektowania po utylizację),</li> <li>• minimalizowanie emisji zanieczyszczeń,</li> <li>• incydentalne zanieczyszczenia środowiska,</li> <li>• ograniczanie zagrożeń dla bioróżnorodności,</li> <li>• racjonalizacja zużycia wody i innych surowców,</li> <li>• efektywność energetyczna,</li> <li>• gospodarka odpadami.</li> </ul>

**Tab. 2.** Kwestie dotyczące odpowiedzialności w łańcuchu dostaw [26, s. 165]

Odpowiedzialność	Przykładowe kwestie
Środowiskowa	miejsce i sposób wydobycia surowców, energochłonność, materiałochłonność, obciążenie środowiska, efektywność, wielkość emisji, rodzaj transportu, sposób pakowania, możliwość powtórnego użycia, wykorzystywane technologie, metody wytwarzania, zastosowane eko-innowacje
Spółeczna	prawa człowieka i pracownika, warunki pracy, rozwój osobisty i zawodowy, równowaga między życiem zawodowym i prywatnym, bezpieczeństwo produktu, rzetelna informacja, budowanie relacji z lokalną społecznością, ograniczanie ryzyka społecznego.
Ekonomiczna	uczciwa konkurencja, wypłacalność, terminowość w wywiązywaniu się z kontraktów, działania na rzecz powodzenia ekonomicznego partnerów, komunikacja w łańcuchu dostaw.

Zalety wprowadzenia strategii SSCM [12, s. 10–11]:

- ograniczenie ryzyka reputacyjnego, prawnego i operacyjnego firmy,
- zwiększenie poczucia lojalności wśród dostawców, co gwarantuje firmie stały dopływ potrzebnych produktów i usług,
- podwyższenie jakości oferowanych produktów i usług,
- zwiększenie udziałów w rynku/ możliwość wejścia na nowe rynki,
- lepszy dostęp do finansowania (otwierają się nowe możliwości),
- zwiększenie przewagi konkurencyjnej (w tym siły przetargowej),
- optymalizacja kosztów, w tym np. ograniczenie kosztów wynikających z wielkości odpadów,
- pozyskiwanie i zatrzymywanie talentów w firmie (dzięki rozwojowi innowacji).

**Tab. 3.** Motywy biznesowe na rzecz zrównoważonego łańcucha dostaw [27, s. 13]

Zarządzanie ryzykiem	Osiągnięcie skuteczności	Wytwarzanie zrównoważonych produktów
<ul style="list-style-type: none"> <li>– minimalizowanie negatywnych wpływów społecznych,</li> <li>– środowiskowych i ekonomicznych,</li> <li>– ochrona reputacji przedsiębiorstwa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– redukcja kosztów materiałów, energii, transportu etc.</li> <li>– wzrost produktywności pracy,</li> <li>– wzrost skuteczności łańcucha dostaw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– spełnianie wymagań klientów i partnerów biznesowych,</li> <li>– wdrażanie innowacyjnych rozwiązań.</li> </ul>

Budowanie relacji z dostawcami w oparciu o zasady zrównoważonego rozwoju otwiera także pole dla innowacji. Firma może uczyć się od swoich dostawców lub współpracować z nimi nad nowymi rozwiązaniami. Firma McDonalds uruchomiła na przykład specjalną stronę internetową [www.bestpractices.mcdonalds.com](http://www.bestpractices.mcdonalds.com), na której zamieszcza przykłady nowatorskich inicjatyw podejmowanych w partnerstwie z dostawcami w różnych krajach świata. Ścisła współpraca

z dostawcami przekłada się na ich większą lojalność, co z kolei gwarantuje firmie-klientowi stały dopływ potrzebnych produktów i usług – w toku takiej współpracy mogą narodzić się projekty, które zwiększą powodzenie biznesu po obu stronach, zredukują ryzyko czy umożliwią redukcję kosztów [7, s. 13].

Wdrażanie zasad społecznej odpowiedzialności do łańcucha dostaw wiąże się również z wieloma barierami. Do głównych z nich należą [9, s. 181–185]:

- brak zaangażowania naczelnego kierownictwa,
- brak świadomości konsumentów w kwestiach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw,
- ograniczenia finansowe,
- brak dbałości o reputację firmy,
- brak świadomości dla szerszego kontekstu CSR,
- brak planowania strategicznego w obszarze CSR,
- niechęć ze strony partnerów do wdrażania społecznej odpowiedzialności,
- brak narzędzi do mierzenia korzyści z wdrożenia CSR/brak standardów benchmarkowych,
- relacje oparte na kryterium kosztowym,
- brak mechanizmów wzmacniających CSR/brak regulacji rządowych i standardów,
- brak zainteresowania ze strony mediów.

Mimo istniejących ograniczeń praktyka pokazuje, że odpowiedzialne zarządzanie łańcuchem dostaw przynosi faktyczne korzyści partnerom relacji. Stąd wiele podmiotów gospodarczych decyduje się na monitorowanie procesów zachodzących we wszystkich ogniwach łańcucha dostaw. Wdrażane są narzędzia oceny dostawców pod kątem spełniania przez nich kryteriów społecznych i środowiskowych, implementowane kodeksy etyczne i postępowania, procedury działania oraz zintegrowane programy oparte na ciągłym doskonaleniu [26, s. 167].

Trendy w zrównoważonym zarządzaniu łańcuchem dostaw:

1. **„Zielony łańcuch dostaw”** – zarządzanie kwestiami dostaw w kontekście ograniczania negatywnego wpływu na środowisko, w tym odpadów, a także efektywnego zarządzania surowcami naturalnymi, takimi jak energia i woda. Pomagają w tym liczne mierniki, na przykład Carbon Footprint (kalkulator Ekologicznego Śladu Emisji Dwutlenku Węgla) czy Plastic Footprint.
2. **Zarządzanie różnorodnością w łańcuchu dostaw** – w tym między innymi wrażliwość na sytuację kobiet, włączanie ich w działania firmy i wzmacnianie ich roli. Widać również rosnące zaangażowanie w aktywizację zawodową osób z niepełnosprawnościami. W Polsce nadal jeszcze ten temat pozostaje marginalną kwestią.
3. **Inwestowanie w rynki lokalne** – coraz więcej firm zaczyna współpracować z rynkami lokalnymi, co nie tylko ogranicza koszty transportu, ale jednocześnie pozytywnie wpływa na rozwój społeczności lokalnych. Jest to również sposób na skrócenie łańcucha dostaw, a tym samym zmniejszenie ryzyka związanego z zarządzaniem nim. Pomocna w tym może być baza Local Resources Network, która umożliwia znalezienie lokalnego partnera lub doradcy z zakresu wdrażania etycznych standardów w danym regionie świata.
4. **Edukowanie i współpraca z dostawcami** – w celu wypracowania wspólnych wartości (tzw. *shared value*). Zamiast rezygnować ze współpracy z danym dostawcą, można wspierać go w stopniowym tworzeniu i wdrażaniu własnych standardów etycznych.
5. **Angażowanie partnerów biznesowych w działania społeczne.**

W celu usprawnienia zarządzania zrównoważonym łańcuchem dostaw, firmy mogą wykorzystać różnego rodzaju narzędzia [7, s. 12]:

- opracowanie i komunikowanie kryteriów współpracy z dostawcami (ustalenie adekwatnych wymogów ekonomicznych, społecznych, środowiskowych) w formie odpowiednich dokumentów, kodeksów, kryteriów przetargowych,
- prowadzenie audytu u dostawców, a w razie wykrycia nieprawidłowości przygotowywanie planu naprawczego,
- edukowanie dostawców w kwestiach związanych ze zrównoważonym rozwojem,
- wprowadzanie systemów monitorowania aspektów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych w łańcuchu dostaw (np. obliczanie śladu węglowego),

- wprowadzanie standardów i norm (np. normy jakości, normy środowiskowe, standardy CSR),
- tworzenie kanałów komunikacji z dostawcami (umożliwienie zgłaszania inicjatyw, komunikacja dwukierunkowa),
- partnerska współpraca nad innowacyjnymi rozwiązaniami.

Wyzwania zrównoważonego zarządzania łańcuchem dostaw:

1. Związane z operowaniem na rynkach słabo rozwiniętych i rozwijających się (słaba infrastruktura, niestabilność polityczna, niedopracowany system prawa, brak współpracy ze strony rządów oraz potrzeba nakładów na edukację i podnoszenie umiejętności).
2. Kontrola wiarygodności deklaracji poszczególnych dostawców – gdy pomimo deklaracji, praktyka pokazuje, że dostawcy nie przestrzegają (często nieświadomie) podstawowych praw, np. z zakresu bezpieczeństwa pracy ich pracowników i pracowniczek. Tu z pomocą przychodzą indeksy dostawców oraz systemy audytów, o których mowa powyżej.
3. Monitorowanie przestrzegania standardów etycznych również u podwykonawców dostawców, z którymi firma współpracuje, co nie jest częstą praktyką, jak pokazują badania HBR. Jedynie 50 % firm orientuje się o poziomie dbałości o zrównoważony rozwój wśród swoich wewnętrznych dostawców, u bezpośrednich 30% firm, a w miarę oddalania się wiedza ta znacząco maleje (16% – u dostawców z drugiego kręgu, 10% – u dostawców z trzeciego kręgu) (Raport HBR 2011).
4. Współpraca z tzw. dostawcami wysokiego ryzyka, czyli takimi, którzy w danym regionie mają monopol na dostawę danych produktów czy usług i z tego powodu firmy nie mogą pozwolić sobie na rezygnację z kontaktów biznesowych z nimi. W takich przypadkach należy wykazać się wyjątkową uważnością na podejmowane przez nich działania: monitorować, prowadzić dialog, edukować.
5. Rozbudowywanie strategii CSR firm oraz chęć osiągania coraz wyższych standardów ekologicznych, społecznych czy ładu korporacyjnego generują koszty (audytowanie, certyfikacja, modernizacja produkcji).

W maju 2013 roku Global Reporting Initiative, międzynarodowa organizacja, która stworzyła Wytyczne Raportowania Zrównoważonego Rozwoju, ogłosiła tzw. czwartą generację zasad raportowania (G4). Kluczowe zmiany raportowania pozafinansowego kładą większy nacisk na udostępnianie informacji związanych z łańcuchem dostaw, zarówno w aspekcie środowiskowym, jak i praw człowieka czy praw pracowniczych. Dla biznesu oznacza to więc podkreślenie znaczenia ponoszenia odpowiedzialności za swoich dostawców. Dodatkowo, wytyczne G4 mają być inspiracją do nawiązania (lub rozszerzenia) dialogu na rzecz polepszenia standardów dotyczących zarządzania, etyki i łańcucha dostaw.

Wybrane standardy etyczne wspierające SSCM [14]:

1. Norma **SA 8000** – odnosi się do zarządzania bezpieczeństwem łańcucha dostaw, a jej wymagania koncentrują się na przebiegu czynności związanych z jego kontrolą i mających wpływ na jego bezpieczeństwo. Norma ta może być wdrożona w każdym przedsiębiorstwie, bez względu na wielkość czy branżę. Jest to jedyna norma z zakresu zarządzania łańcuchem dostaw, która umożliwia firmom otrzymanie certyfikatu. W Polsce nie jest jednak bardzo popularna ze względu na wysokie koszty procesu certyfikacji.
2. **Ethical Trade Initiatives (ETI)** – to stowarzyszenie firm, organizacji pozarządowych i związków zawodowych, które ma na celu promowanie tych działań firm w łańcuchu dostaw, które poprawiają warunki bytu pracowników i pracowniczek zatrudnionych przy wytwarzaniu różnego rodzaju produktów. Organizacja ta opracowała kodeks postępowania etycznego pod nazwą ETI Base Code. Kodeks ten był jedną z pierwszych w Europie prób ujednoczenia wymagań postępowania etycznego stawianych wszystkim uczestnikom łańcucha dostaw.
3. **IQNet SR10** – system certyfikacyjny Międzynarodowej Sieci Jednostek Certyfikujących IQNet, w Polsce jeszcze mało znany.
4. **BSCI** – standard etyczny opracowany początkowo dla firm niemieckich. Obecnie stosowany jest na całym świecie do oceny etyczności postępowań firm występujących w łańcuchu dostaw.
5. **ICS** – standard opracowany przez francuską organizację. Kieruje się wytycznymi Międzynarodowej Organizacji Pracy (ILO), normy SA 8000, ale również prawa lokalnego.

6. **WCA** (*Workplace Conditions Assessment*) – standard etyczny opracowany i wdrożony przez firmę audytową INTERTEK. Główne kryteria audytowe nawiązują do programu GSCP (Globalny Program Społecznej Odpowiedzialności), konwencji ILO oraz do wytycznych prawa lokalnego.

## WNIOSKI

W Polsce coraz więcej firm decyduje się na tworzenie społecznie odpowiedzialnego łańcucha dostaw. Związane jest to z coraz większą liczbą świadomych konsumentów, którzy zaczynają interesować się tym, skąd pochodzi dany produkt. Nadal Polska lokuje się daleko za wysoko rozwiniętymi krajami Unii Europejskiej czy Stanami Zjednoczonymi, ale powoli zaczynamy być coraz bardziej świadomymi i odpowiedzialnymi konsumentami. Firmy decydują się na przygotowanie raportu społecznego. Raporty takie pomagają porównywać wyniki w czasie i projektować działanie na przyszłość. Raport społeczny jest również formą komunikacji z interesariuszami. Firma pokazuje, że dostrzega i rozumie swoje oddziaływanie na środowisko zewnętrzne oraz bierze za nie odpowiedzialność. W grę wchodzi oczywiście poprawa lub/i modyfikacja wizerunku. Wartości jakie przedsiębiorstwo manifestuje w raporcie są doskonałą bazą, na której firma może budować trwałą kulturę organizacji. Wydanie takiego dokumentu jest także ważnym komunikatem dla inwestorów.

Na przestrzeni ostatnich kilku lat wyraźnie widać, że stopniowo rośnie liczba firm, które dbają nie tylko o odpowiedzialność we własnych granicach, ale też próbują być promotorami odpowiedzialności wśród swoich partnerów handlowych, dostawców. Odpowiedzialność w łańcuchu dostaw może polegać na wykorzystywaniu surowców nadających się do ponownego odzysku, recyklingu, korzystaniu, z odnawialnych źródeł energii (energii słonecznej, wiatrowej, wodnej), używaniu przyjaznych dla środowiska środków [2, s. 77].

75% europejskich firm deklaruje, że włącza kwestie związane z CSR i zrównoważonym rozwojem do swoich procesów zakupowych [6], a liczba globalnych spółek posiadających kodeks postępowania dla dostawców przyrasta od 2008 roku o 30-50% rocznie [11]. Wzrasta zainteresowanie inwestorów tym, jak firmy zarządzają ryzykami środowiskowymi i społecznymi, które mogą mieć pośredni wpływ na reputację i finanse firmy [8]. Łańcuch dostaw odgrywa istotną rolę w zarządzaniu wpływem firmy na środowisko np. średnio między 40% a 60% śladu węglowego przedsiębiorstw produkcyjnych jest generowane przez łańcuch dostaw [20].

Problematyka łańcucha dostaw w kontekście odpowiedzialności biznesu jest to jeden z najważniejszych i najbardziej newralgicznych obszarów działania przedsiębiorstw – obszarów, które w coraz większym stopniu stają się obiektem zainteresowania konsumentów oraz globalnych kontrahentów. Standardy stosowane w relacjach z dostawcami i odpowiedzialne podejście do pozyskiwania surowców to również ważne kryteria oceny firm, wykorzystywane m.in. w rankingach odpowiedzialnych przedsiębiorstw.

Reasumując zarządzanie zrównoważonym (odpowiedzialnym) łańcuchem dostaw jest trudnym i skomplikowanym procesem. Łańcuchy dostaw są coraz bardziej złożone, a koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu nie może być skutecznie wdrażana bez aktywnego zaangażowania wszystkich podmiotów znajdujących się w łańcuchu dostaw. Jednak SSCM może być w dzisiejszych czasach źródłem przewagi konkurencyjnej, szczególnie na rynkach państw rozwiniętych, gdzie konsumenci zwracają mniejszą uwagę na cenę produktu i gotowi są zapłacić więcej za społecznie odpowiedzialny produkt [15, s. 223].

Zarządzanie zrównoważonym łańcuchem dostaw jest sporym wyzwaniem dla przedsiębiorstw. Po pierwsze dlatego, że firmy znajdujące się w tym samym łańcuchu dostaw funkcjonują z reguły w odmiennym otoczeniu geograficznym, ekonomicznym, politycznym i kulturowym. Może to utrudniać konwergencję standardów CSR i monitoring efektów wdrażania tej koncepcji. Co więcej, nie ma gwarancji, że korzyści i koszty CSR będą się równo rozkładać w poszczególnych ogniwach łańcucha dostaw, które ponadto mogą mieć różny punkt widzenia na kwestie związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Po trzecie, brak czasu, środków i odpowiednich kompetencji może utrudniać proces wdrażania CSR. Po czwarte, niespójność różnych polityk CSR może także powodować błędy i nieefektywność w całym łańcuchu dostaw [23, s. 162].



Bycie firmą odpowiedzialną społecznie nie sprowadza się dziś tylko do podejmowania działań prospołecznych i prośrodowiskowych. Prawdziwy CSR wymaga wprowadzenia jego założeń do samego rdzenia firmy – produkcji. Zanim w przedsiębiorstwie dojdzie do zmieszania składników czy półfabrykatów towaru końcowego, muszą one dotrzeć do firmy w formie dostaw od kontrahentów. Wdrażanie strategii CSR powinno być w związku z tym uzupełnione o działania skierowane do dostawców. Zapewni to nie tylko zgodność otrzymywanych towarów z określonymi normami środowiskowymi czy kodeksem etycznym firmy, ale pozwoli spełnić rosnące oczekiwania interesariuszy. Klienci coraz częściej domagają się produktów ekologicznych: naturalnych kosmetyków czy odzieży z organicznej bawełny. Fakt, że przedsiębiorstwo skutecznie kontroluje swoich dostawców i pomaga im dostosowywać swoje towary do standardów firmy ma również głębszy cel biznesowy. Kontrahenci otrzymujący wsparcie ze strony organizacji, są bardziej z nią związani, a nawiązywane kontrakty będą bardziej stabilne i długofalowe – z korzyścią dla firmy [13].

Współcześnie zarządzanie zrównoważonym łańcuchem dostaw to nieodłączny element budowania strategii zarządzania przedsiębiorstwem, w tym również strategii CSR. Firma, która nazywa siebie odpowiedzialną społecznie, nie może zapominać, że o jej odpowiedzialności mówią także dostawcy, z którymi firma współpracuje. Przedsiębiorstwo jest odpowiedzialne nie tylko za swoją działalność, lecz za cały łańcuch wartości, w ramach którego produkuje i dostarcza produkty albo usługi konsumentom.

Zarządzanie zielonym łańcuchem dostaw może zwiększyć skuteczność wykorzystania zasobów i zmniejszyć ich zużycie. Wprowadzenie nowych, ekologicznych rozwiązań na poszczególnych szczeblach łańcucha dostaw początkowo jest kosztowne, jednak w perspektywie czasu przyczyni się do oszczędności, co może być kluczem do sukcesu firmy w XXI w. i źródłem długotrwałych korzyści gospodarczych i społecznych.

### **Streszczenie**

*Współcześnie zarządzanie zrównoważonym łańcuchem dostaw to nieodłączny element budowania strategii zarządzania przedsiębiorstwem, w tym również strategii CSR. Efektywny łańcuch dostaw coraz częściej decydują o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Każda firma, niezależnie od tego do jakiej branży należy, posiada lepiej lub mniej zorganizowany łańcuch dostaw. Analizując odpowiedzialne zarządzanie łańcuchem dostaw można odnieść się do trójwymiarowości samej koncepcji CSR. Wynika z tego, że proces zarządzania łańcuchem dostaw można rozpatrywać z punktu widzenia ekonomicznego, społecznego i ekologicznego. Celem artykułu jest omówienie problematyki dotyczącej zrównoważonego zarządzania łańcuchem dostaw.*

## Sustainably supply chain management as part of the implementation of corporate social responsibility

### **Abstract**

*Nowadays sustainable supply chain management is an integral part of building a business management strategy, including the CSR strategy. Efficient supply chain are increasingly choosing the competitive advantage of the company. Every business, no matter what industry to be, a more or less organized supply chain. Analyzing responsible supply chain management can be applied to three dimensions the concept of CSR. It follows that the process of supply chain management can be considered in terms of economic, social and environmental. This article presents the discuss problems relating to sustainable supply chain management.*

### **BIBLIOGRAFIA**

1. Adamczyk J., Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2009.
2. Andersen M., Skjoett-Larsen T., Corporate social responsibility in global supply chains, Supply Chain Management: An International Journal" 2009, t. 14, nr 2.

3. Bartkowiak G., Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym, Difin, Warszawa 2011.
4. Bernatt M., Społeczna odpowiedzialność biznesu, wymiar konstytucyjny i międzynarodowy, Wydawnictwo Naukowe WZ UW, Warszawa 2009.
5. Bonikowska M., Grewiński M., Usługi społecznie odpowiedzialnego biznesu, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie, Warszawa 2011.
6. Bruel O., Menuet O. i Thaler P-F., Sustainable Procurement: a Crucial Lever to End the Crisis? HEC Paris, SNCF, Ecovadis 2009, <http://www.hec.edu/News/Homepage/Knowledge-impact/The-HEC-EcoVadis-2009-Barometer-Sustainable-Procurement-a-crucial-lever-to-end-the-crisis> (dostęp: 02.07.2014).
7. Ćwik N. i Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Wspólna odpowiedzialność – rola dostaw i zakupów, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2011.
8. Eurosif Procurment Report, Eurosif and Bank Sarasin 2012, [http://www.eurosif.org/images/stories/pdf/Research/Eurosif\\_procurement\\_report.pdf](http://www.eurosif.org/images/stories/pdf/Research/Eurosif_procurement_report.pdf) (dostęp: 02.07.2014).
9. Faisal M.N., Analysing the Barriers to Corporate Social Responsibility in Supply Chains: an Interpretive Structural Modelling Approach, "International Journal of Logistics: Research and Applications", Vol. 13, No. 3, June 2010.
10. Gołomska E., Podstawy logistyki, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2006.
11. Governance White Paper: One in Five Large Firms Set Labor Supplier Standards, Risk Metrics Group 2008, <http://www.riskmetrics.com/node/135625> (dostęp: 02.07.2014).
12. How To: Manage Your Supply Chains Responsibly, Business In the Community, London 2009, [www.bitc.org.uk/resources/publications/how\\_to\\_manage\\_your.html](http://www.bitc.org.uk/resources/publications/how_to_manage_your.html) (dostęp: 10.07.2014)
13. <http://biznesodpowiedzialnie.blog.pl/tag/odpowiedzialny-lancuch-dostaw/> (dostęp: 10.07.2014)
14. <http://www.standardyetyczne.pl/index.html> (dostęp: 10.07.2014)
15. Jastrzębska E., Zarządzanie odpowiedzialnym łańcuchem dostaw jako element wdrażania koncepcji rozwoju zrównoważonego [w:] Brdulak H., Duliniec E., Gołębiowski T. (red.), Współpraca w łańcuchach dostaw a konkurencyjność przedsiębiorstw i kooperujących sieci, Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej nr 32, OW SGH, Warszawa 2011.
16. Karaszewski R., Karwacka M., Paluszek A., Społeczna odpowiedzialność biznes, perspektywy i kierunki rozwoju, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011.
17. Krzysztofek A., Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w świetle prawa UE [w:] INTERPOLIS'12, Zborník príspevkov z IX. vedeckej konferencie doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov s medzinárodnou účasťou v Banskej Bystrici, Banská Bystrica 2012.
18. Kuraszko I., Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu, Difin, Warszawa 2010.
19. Mazur-Wierzbička E., CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności, Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin 2012.
20. Moffat A. i inni, The Ceres Roadmap for Sustainability, CERES 2010, <http://www.ceres.org/resources/reports/ceres-roadmap-to-sustainability-2010> (dostęp: 02.07.2014).
21. Norma Międzynarodowa dotycząca odpowiedzialności społecznej. ISO 26000 Guidance on Social Responsibility, [www.csrinfo.org/images/stories/Publikacje2010/broszura\\_pkn\\_iso26000.pdf](http://www.csrinfo.org/images/stories/Publikacje2010/broszura_pkn_iso26000.pdf), (dostęp: 10.07.2014)
22. Paluszek A., Odpowiedzialny łańcuch dostaw, Polska Akcja Humanitarna, Boston Media, <http://www.rp.pl/artukul/493909.html> (dostęp: 10.07.2014)
23. Pedersen E., Andersen M., CSR and the supply chain: how can CSR policies be implemented effectively in global supply chain? [w:] Business and poverty. Innovative strategies for global CSR. Global CSR casebook. How to develop global CSR strategies, manage risks and find new opportunities for your business in emerging and developing countries, ICEP, CODESPA, Vienna 2008.

24. Reset. Corporate social responsibility in the global electronics supply chain, Good Electronics and the Dutch CSR Platform, October 2009,  
[www.csrinfo.org/images/stories/Publikacje2010/reset\\_2010.pdf](http://www.csrinfo.org/images/stories/Publikacje2010/reset_2010.pdf) (dostęp: 10.07.2014)
25. Roszkowska-Śliż M., Odpowiedzialny łańcuch dostaw, wystąpienie na konferencji „Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena”, Wrocław 2010.
26. Rudnicka A., Odpowiedzialność społeczna w globalnych łańcuchach dostaw na przykładzie certyfikacji fairtrade [w:] Aktualne trendy w naukach o zarządzaniu, finansach i rachunkowości, Urbaniak M. (red.), vol. 2, Folia Oeconomica 258, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
27. Sisco C., Blythe Chorn B., Pruzan-Jorgensen P.M., Supply Chain Sustainability. A Practical Guide for Continuous Improvement, UN Global Compact Office and Business for Social Responsibility, 2010.
28. Supply Chain Sustainability. A Practical Guide for Continuous Improvement, UN Global Compact, Businessfor Social Responsibility, June 2010,  
[www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/supply\\_chain/SupplyChainRep\\_spread.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/supply_chain/SupplyChainRep_spread.pdf) (dostęp: 10.07.2014)
29. Świerczek A., Formułowanie strategii łańcuchów dostaw, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, 8/2009.
30. Zając C., Kluczowe czynniki sukcesu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa [w:] Lichtarski J. (red.), Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.