

Ewa Jastrzębska

Zarządzanie odpowiedzialnym łańcuchem dostaw jako element wdrażania koncepcji rozwoju zrównoważonego

International Journal of Management and Economics 32, 217-238

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Ewa Jastrzębska

Katedra Ekonomii Środowiska i Zasobów Naturalnych SGH

Zarządzanie odpowiedzialnym łańcuchem dostaw jako element wdrażania koncepcji rozwoju zrównoważonego

Wprowadzenie

Globalizacja, jako proces, nie jest zjawiskiem nowym w historii świata; nowością jest jednak jej obecny zasięg, skala współzależności, głębokość i charakter powiązań. Szybki postęp techniczny i wzrost gospodarczy nie obejmują jednak wszystkich w równym stopniu – wzrasta polaryzacja świata, bezrobocie i obszary ubóstwa, nasilają się patologie społeczne, pogłębia się degradacja środowiska przyrodniczego spowodowana przekroczeniem zarówno jego zdolności asymilacyjnej, jak i granicy odnawialności.

Próby rozwiązywania problemów wynikających z narastających zagrożeń cywilizacyjnych współczesnego świata wpisują się w działania na rzecz urzeczywistniania paradygmatu rozwoju zrównoważonego (*sustainable development*), czyli takiego rozwoju społeczno-gospodarczego, który jest zgodny z wymaganiami ochrony środowiska przyrodniczego i pozwala zaspokajać potrzeby obecne, nie pozbawiając przyszłych pokoleń możliwości zaspokojenia ich potrzeb. W ramach tej koncepcji zakłada się równowagę między aspektami ekonomicznymi, społecznymi i ekologicznymi, będącą warunkiem zachowania wysokiej jakości życia. Realizacją paradygmatu rozwoju zrównoważonego w praktyce gospodarczej jest koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility, social responsibility, corporate responsibility* – CSR), która również opiera się na dążeniu do równowagi między 3 wymiarami – ekonomią, ekologią i społeczeństwem, zgodnie z zasadą *triple bottom line*.

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 wpływów¹.

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”². 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 zachowań³.

Jedno z ważniejszych pytań, jakie nasuwa się podczas refleksji nad społeczną odpowiedzialnością firm, dotyczy granic tej odpowiedzialności. Globalizacja stawia nas w obliczu ciągle wydłużającego się szeregu współzależności i powiązań. Łańcuch dostaw, niezbędny do wytworzenia zwykłego szklanego słoika, składa się z 1959 ogniów, do jego produkcji trzeba użyć 659 różnych składników, z których każdy wywiera jakiś wpływ na środowisko (podczas procesu produkcji 220 związków emitowanych jest do powietrza, ok. 100 do wody, ok. 50 do ziemi – i to przy założeniu, że jest to produkt w 60 % poddawany recyklingowi)⁴.

Każda firma, niezależnie od profilu, ma specyficznym zorganizowany łańcuch dostaw, który obejmuje kontrahentów zapewniających wszelkie produkty i usługi niezbędne firmie do dostarczenia klientom ostatecznego towaru. Gdzie więc zaczyna się, a gdzie kończy współodpowiedzialność przedsiębiorstwa za swoich podwykonawców? Kwestią nadrzędną staje się zatem odpowiedzialne zarządzanie globalnym łańcuchem dostaw. Jak zauważył T. Friedman: „Jako konsumenci uwielbiamy łańcuch dostaw, gdyż dzięki niemu różnego rodzaju dobra – od tenisówek po laptopy – kupujemy po coraz niższych cenach. To właśnie łańcuch dostaw sprawił, że Wal-Mart stał się największą siecią handlową na świecie. Jako pracownicy czasami jednak mamy do niego stosunek co najmniej ambiwalentny, jeśli nie wrogi, gdyż wymusza na nas coraz ostrzejszą konkurencję, cięcie kosztów, a niekiedy także płac i świadczeń. Z tego powodu Wal-Mart stał się też najbardziej kontrowersyjną firmą na świecie”⁵.

Zarządzanie odpowiedzialnym łańcuchem dostaw

Łańcuch dostaw można zdefiniować jako sieć organizacji zaangażowanych, przez powiązania z dostawcami i odbiorcami, w różne procesy i działania, które tworzą wartość w postaci produktów i usług dostarczanych ostatecznym konsumentom. Łańcuch dostaw stanowi zatem sieć powiązań i współzależnych organizacji, które, działając na zasadzie wzajemnej współpracy, wspólnie kontrolują, kierują i usprawniają przepływy rzeczowe i informacji od dostawców do ostatecznych użytkowników⁶.

Zarządzanie łańcuchem dostaw przestało się już odnosić jedynie do logistyki, która stała się jedynie elementem tego procesu. Zarządzanie łańcuchem dostaw jest obecnie pojęciem bardzo szerokim. Oznacza ogół działań podejmowanych w celu zaspokajania potrzeb związanych z nabywaniem i użytkowaniem produktów, a przedsiębiorstwa uczestniczące w tym procesie – osobno i razem – podejmują różnorodne działania o charakterze organizacyjnym, technicznym, marketingowym i finansowym⁷. Zarządzanie łańcuchem dostaw to systemowa, strategiczna koordynacja tradycyjnych funkcji biznesowych w samej firmie i w ramach jej łańcucha dostaw, w celu poprawy długookresowych wyników poszczególnych firm i całego łańcucha dostaw⁸. Inna definicja precyzuje zarządzanie łańcuchem dostaw jako zarządzanie stosunkami z dostawcami i odbiorcami oraz klientami w celu dostarczenia najwyższej wartości dla klienta po najniższych kosztach całego łańcucha⁹. Jeszcze inna uznaje, że zarządzanie łańcuchem dostaw polega na przewidywaniu i minimalizowaniu potencjalnego ryzyka, jakie może się pojawić we wszystkich ogniwach łańcucha¹⁰.

Współcześnie łańcuchy dostaw stają się coraz bardziej złożone w związku z outsourcingiem produkcji i innych procesów biznesowych, w ten bowiem sposób przyczyniają się do wzrostu efektywności wytwórców, rozwoju przedsiębiorstw i wzrostu zatrudnienia w rozwijających się gospodarkach, a także przynoszą oszczędności konsumentom w państwach rozwiniętych. Nagły wzrost relokacji globalnej produkcji miał miejsce w latach 80. XX w. zgodnie z panującym wówczas przekonaniem, że przenoszenie produkcji do państw z tanią siłą roboczą jest korzystne zarówno dla korporacji transnarodowych z państw uprzemysłowionych, jak i dla państw rozwijających się. Jednakże już w latach 90. XX w. pojawiły się na arenie międzynarodowej pierwsze głosy opozycji w stosunku do tego nowego modelu biznesowego, który dla wielu osób stał się symbolem tego, jak globalizacja przyczynia się do pogorszenia warunków pracy i stanu środowiska przyrodniczego¹¹. Wraz z nasilającymi się procesami globalizacji opinia publiczna zaczęła coraz częściej zwracać uwagę na standardy pracy i warunki pracowników w całych łańcuchach dostaw.

Narastające zagrożenia cywilizacyjne sprawiają bowiem, że aby je pokonać, potrzebne są kompleksowe i zintegrowane działania, podejmowane w skali globalnej. Globalizacja spowodowała, że łańcuchy dostaw stały się rozproszone: pierwotny wytwórca sprzętu lub też jego sprzedawca krótko jest w posiadaniu danego produktu; produkty „podróżują” po całym świecie i, mimo że są coraz tańsze, ich oddziaływanie społeczne i środowiskowe rośnie, ponieważ nie zawsze wiadomo, co się z nimi dzieje, gdy kończą swój żywot, a ponadto rozproszone łańcuchy dostaw skutkują zwiększeniem emisji zanieczyszczeń. Sytuacja ta rodzi konieczność znalezienia odpowiedzialnych za negatywne efekty zewnętrzne oraz wypracowania metod oszacowania skali tych efektów i ustalenia, kto ma za nie płacić. Globalne łańcuchy dostaw stały się możliwe dzięki nowoczesnym ICT, jednak ten sam postęp technologiczny sprawił, że ciemne strony globalizacji zaczęły być tak widoczne¹².

Outsourcing jest często motywowany pragnieniem pozyskania oszczędności i chęcią przeniesienia ryzyka. Jednak to właśnie właściwe zarządzanie ryzykiem sprawia, że przedsiębiorstwa muszą podjąć działania na rzecz wdrażania zasad CSR w procesach produkcyjnych i całych łańcuchach dostaw¹³. W dzisiejszej zglobalizowanej gospodarce, outsourcing operacji biznesowych nie oznacza bowiem outsourcingu odpowiedzialności i ryzyka ani że odpowiedzialność firmy kończy się, gdy produkt zostaje sprzedany. Firmy muszą zrozumieć, że ich łańcuch dostaw zbudowany jest ze współzależnych jednostek, które mogą wzajemnie wpływać na swoją reputację i wyniki oraz że są odpowiedzialne za każde ogniwo tego łańcucha. Współcześnie społeczne, ekonomiczne i środowiskowe skutki działania biznesu zyskują na znaczeniu i przykuwają uwagę opinii publicznej. Jest to szczególnie istotne w kontekście złożonych łańcuchów dostaw, z powodu których firmy są oceniane nie tylko przez pryzmat działalności w państwie macierzystym, lecz także z perspektywy globalnego zarządzania wszystkimi obszarami działalności, z uwzględnieniem tego, w jaki sposób zarządzają ryzykiem ekonomicznym, społecznym i środowiskowym w łańcuchu dostaw¹⁴.

Szeroko rozumiany łańcuch dostaw powinien zatem obejmować cały cykl życia produktu, począwszy od wykreowania potrzeby, przez projektowanie i wytwarzanie produktu, dalej jego dostarczanie i sprzedaż, a następnie usługi posprzedażowe i utylizację – obejmuje zatem wiele procesów biznesowych, stanowiących swego rodzaju „kręgosłup” przedsiębiorstwa. Tak kompleksowo pojmowany łańcuch dostaw bywa określany jako „łańcuch wartości” – zawiera bowiem wszystkie elementy działalności, które w sumie decydują o wartości, jaką firma dostarcza otoczeniu¹⁵.

Zarządzanie zrównoważonym (odpowiedzialnym) łańcuchem dostaw (*responsible supply chain management, sustainable supply chain management* – SSCM) to strategiczna i transparentna integracja społecznych, ekonomicznych i środowiskowych celów z procesem zarządzania łańcuchem dostaw¹⁶. Celem takiego zarządzania jest kreowanie, ochrona i długoterminowy rozwój wartości 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 gospodarczej¹⁷.

W większości definicji SSCM podkreśla się wielkowsymiarowość 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 usług¹⁸. Również Organizacja Business in the Community, w opublikowanym w 2009 r. przewodniku dla przedsiębiorstw, 3 filary rozwoju zrównoważonego 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 dostaw¹⁹. 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 (tabela 1)²⁰.

TABELA 1. Kwestie uwzględniane w zarządzaniu zrównoważonym łańcuchem dostaw

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

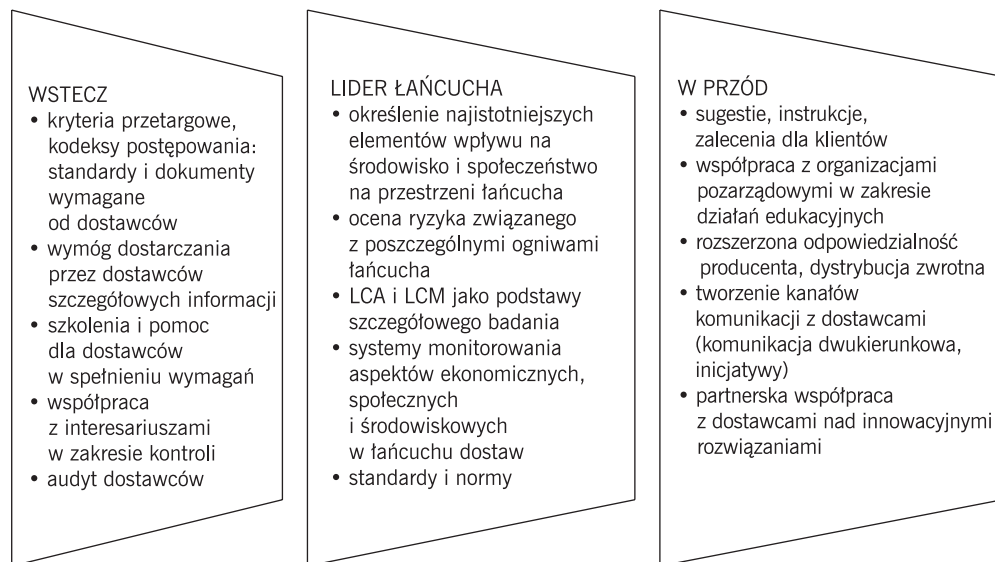
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: N. Ćwik, Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów, [w:] Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów, red. N. Ćwik, FOB 2011, http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Wspolna_odpowiedzialnosc_FOB_2011.pdf, 2011.05.09, s. 9; How To: Manage Your Supply Chains Responsibly, Business In the Community, London 2009, s. 8–13, www.bitc.org.uk/resources/publications/how_to_manage_your.html, 2011.05.09.

SSCM wymaga wywierania wpływu na dostawców (wstecz łańcucha dostaw) i odbiorców (w przód łańcucha dostaw) oraz współpracy z innymi interesariuszami, żeby wiedzieć, co się dzieje z produktem, zanim dotrze on do określonego uczestnika łańcucha oraz po tym, gdy go opuści. Wpływ wstecz łańcucha dostaw oznacza współpracę z do-

stawcami produktów i usług. Chodzi m.in. o podejmowanie działań na rzecz ochrony środowiska (w ramach obowiązujących lub bardziej rygorystycznych przepisów), niezatrudnianie dzieci, przestrzeganie standardów bezpieczeństwa i ochrony zdrowia oraz międzynarodowych standardów prawa pracy. Wpływ w przód łańcucha dostaw wiąże się z kształtowaniem postaw zgodnych z koncepcją rozwoju zrównoważonego u odbiorców (w tym ostatecznych konsumentów). SSCM pokazuje, że każda firma jest częścią większego systemu, który jest częścią jeszcze większego systemu społecznego i przyrodniczego. Menedżerowie kształtują zależności między tymi systemami, współpracując z dostawcami, ale i z odbiorcami i innymi interesariuszami. SSCM wymaga identyfikacji najważniejszych elementów wpływu na środowisko i społeczeństwo w całym łańcuchu dostaw oraz podjęcia współpracy różnych podmiotów na rzecz ograniczenia tego oddziaływania. Pewne ogniwa łańcucha dostaw wywierają szczególnie duży wpływ na cały łańcuch (tzw. liderzy łańcucha), w związku z czym ograniczanie negatywnego wpływu łańcucha na środowisko i społeczeństwo wymaga ich szczególnego zaangażowania (rysunek 1)²¹.

SSCM stanie się narzędziem w pełni kompleksowym dopiero, gdy u jego podstaw będzie leżeć ocena cyklu życia produktu (*life cycle assesment* – LCA), a jeszcze lepiej

RYSUNEK 1. Narzędzia wykorzystywane do wprowadzania rozwoju zrównoważonego w łańcuchu dostaw



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: N. Ćwik, Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów, [w:] Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów, red. N. Ćwik, FOB 2011, http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Wspolna_odpowiedzialnosc_FOB_2011.pdf, 2011-05-09, s. 9; J. Kronenberg, Zarządzanie łańcuchem dostaw, [w:] Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce, red. J. Kronenberg, T. Bergier, Fundacja Sendzimira, Kraków 2010, s. 176–177.

– zarządzanie cyklem życia zintegrowane z systemem zarządzania organizacją (*life cycle management* – LCM), uwzględniające na dodatek aspekty społeczne. LCM wymaga zwiększonej współpracy między uczestnikami poszczególnych łańcuchów dostaw, którzy muszą ostrożniej wybierać swoich dostawców i komponenty wytwarzanych przez siebie produktów. Ze względu na swą szczególność stanowi to najbardziej zaawansowaną formę zrównoważonego zarządzania łańcuchem dostaw²².

Należy podkreślić, że samo wprowadzenie SSCM nie wywołuje od razu pozytywnych skutków ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. Konieczne jest przy tym przyjęcie przez lidera łańcucha aktywnej roli w monitorowaniu poszczególnych działań operacyjnych partnerów handlowych, a także w pomocy przy implementacji konkretnych rozwiązań w poszczególnych ogniwach łańcucha. Standardy zarządzania powinny objąć każdą nawet najmniejszą firmę należącą do łańcucha dostaw oraz powinny być dopasowane do specyfiki rynków w poszczególnych państwach. Dodatkowo sposobem na zwiększenie wiarygodności i efektywności działań CSR w ramach łańcucha dostaw jest udział w międzysektorowych inicjatywach, takich jak Clean Clothes Campaign, Ethical Trading Initiative, Fair Labor Association czy Social Accountability International, które wypracowały wzorcowe kodeksy praktyk w łańcuchu dostaw, a także przeprowadzają monitoring i weryfikację ich implementacji²³.

Zarządzanie zrównoważonym łańcuchem dostaw jest wyzwaniem. 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 dostaw²⁴.

Reasumując: coraz powszechniejsze jest przekonanie, że CSR powinien obejmować cały łańcuch dostaw – wszystkie ogniwa od wydobycia surowców do ostatecznego unieszkodliwiania lub recyklingu produktu. Wobec współczesnych globalnych zagrożeń i społecznych oczekiwań pomijanie aspektów środowiskowych i społecznych prowadzonej działalności gospodarczej w całym łańcuchu dostaw może zaszkodzić reputacji firmy. Prawdą jest, że SSCM jest trudnym i skomplikowanym procesem, ponieważ 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.

***Fair Trade* jako dobra praktyka SSCM**

Za przykład SSCM można uznać coraz szerzej propagowaną inicjatywę *fair trade* (sprawiedliwy handel). Według FINE²⁵ *Fair Trade* to partnerstwo w handlu, opierające się na dialogu, przejrzystości i szacunku, które dąży do większej równości w handlu międzynarodowym. Przyczynia się ono do rozwoju zrównoważonego, oferując lepsze warunki handlowe i broniąc praw marginalizowanych producentów i pracowników globalnego Południa. Organizacje *Fair Trade*, przy wsparciu konsumentów świadomych swoich wyborów, aktywnie angażują się we wspieranie producentów, podnoszenie świadomości społeczeństwa i prowadzenie kampanii na rzecz zmian w regułach i praktykach konwencjonalnego handlu międzynarodowego²⁶.

Fair Trade nie jest zatem formą doraźnej pomocy rozwojowej (charytatywnej czy humanitarnej) udzielanej społecznościom państw słabo rozwiniętych, lecz proponuje alternatywny model handlu – trwałe, bezpośrednie relacje między lokalnymi wytwórcami z ubogich państw globalnego Południa a konsumentami żyjącymi w dostatnich państwach Północy. *Fair Trade* postuluje, aby konsumenci, przede wszystkim z państw rozwiniętych, za wybrane, certyfikowane produkty płacili więcej niż wynoszą przeciętne ceny kształtujące się na rynku, a jednocześnie zwraca uwagę na położenie producentów znajdujących się na początku łańcucha dostaw, tak aby ich interesy zostały uwzględnione w jak najszerszym zakresie²⁷. *Fair Trade* stanowi dla konsumentów zachętę, a także tworzy możliwości uwzględniania społecznych, ekonomicznych i ekologicznych konsekwencji dokonywanych przez nich zakupów, przez co przyczynia się do promocji i realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego²⁸.

Produkcja i sprzedaż towarów *Fair Trade* odbywa się zgodnie ze standardami przedstawionymi w tabeli 2. Wszystkie produkty *Fair Trade* pochodzą od producentów stosujących zasady sprawiedliwego handlu, jednak w procesie łańcucha dostaw, produkty *Fair Trade* sprzedawane są i wprowadzane na rynek za pomocą dwóch odmiennych, lecz uzupełniających się kanałów. Dwie organizacje, które reprezentują różne podejścia do sprawiedliwego handlu, opracowały na kanwie tych zasad niezależne, wiarygodne i weryfikowalne systemy standaryzacji. WFTO wypracowało standardy (Sustainable Fair Trade Management System), które muszą spełniać organizacje sprawiedliwego handlu, zajmujące się dystrybucją produktów *Fair Trade* przez zintegrowany łańcuch dostaw. Natomiast FLO stworzyło system certyfikacji Fairtrade (Fairtrade-Certified), oparty na standardach produkcji i wymiany handlowej, w odniesieniu do konkretnych produktów²⁹.

Organizacje sprawiedliwego handlu tworzą obecnie mały, ale znaczący i dynamicznie rozwijający się rynek alternatywny o udziale w światowym handlu wynoszącym mniej niż 1 %³⁰. *Fair Trade* ma szansę stać się bardzo ważnym podmiotem w co najmniej kilku branżach – przede wszystkim handlu kawą, herbatą, produktami tworzonymi na bazie kakao czy niektórymi owocami – w kilku segmentach rynku *Fair Trade* już dziś odgrywa zasadniczą rolę. Jednak chociaż produkcja w ramach *Fair Trade* stale się rozwija, rośnie

TABELA 2. Standardy *Fair Trade* jako realizacja koncepcji rozwoju zrównoważonego

Rozwój zrównoważony		<i>Fair Trade</i> *
Równowaga aspektów	ekonomicznych	<ul style="list-style-type: none"> dostęp do rynku dla producentów marginalizowanych z państw Południa zrównoważone i sprawiedliwe relacje handlowe (uwzględnianie wszelkich kosztów produkcji – bezpośrednich i pośrednich) ograniczanie roli i liczby pośredników – skracanie łańcuchów dostaw (producenci otrzymują więcej z ostatecznej ceny sprzedaży własnych wytworów, cena ostateczna jest niższa) długoterminowe partnerstwo z producentami (zabezpieczenie kontraktu handlowego) – umożliwia producentom stabilizację życia, długoterminowe planowanie i rozwój, oparcie produkcji na zasadach rozwoju zrównoważonego pomoc dla wytwórców w lepszym zrozumieniu warunków i tendencji rynkowych, w rozwijaniu wiedzy i umiejętności możliwość uzyskania kredytów lub zaliczki przez producentów (budowanie i wzmocnianie zdolności produkcyjnej)
	społecznych	<ul style="list-style-type: none"> gwarantowanie sprawiedliwej ceny minimalnej (stałej, niezależnej od warunków rynkowych, zapewniającej producentom z państw Południa zwrot kosztów produkcji i godziwe wynagrodzenie) godne i bezpieczne warunki pracy przestrzeganie praw człowieka i pracownika (m.in. ochrona praw kobiet i przeciwstawianie się ich dyskryminacji, zakaz pracy przymusowej i niewykorzystywanie pracy dzieci) wypłacanie wytwórcom dodatkowej premii zależnej od ilości sprzedanych produktów a przeznaczanej na rozwój całej społeczności lokalnej (pod warunkiem powołania transparentnej organizacji lokalnej podejmującej demokratycznie decyzje) wspieranie tradycji i kultury w państwach Południa podnoszenie świadomości wśród konsumentów z państw Północy i pozyskiwanie ich poparcia
	ekologicznych	<ul style="list-style-type: none"> powstrzymanie działań zmierzających do degradacji środowiska przyrodniczego ocenie i minimalizowanie oddziaływania na środowisko (ograniczenie zużycia w rolnictwie środków chemicznych, wycinania lasów, zanieczyszczenia środowiska odpadami i nadmiernego zużycia energii, wdrażanie zrównoważonych systemów zagospodarowania odpadów) zakaz stosowania GMO wdrażanie naturalnych i ekologicznych metod upraw*

* Bardzo często certyfikat *Fair Trade* jest łączony z certyfikatem upraw ekologicznych. Ponadto bardzo często w ramach projektów rozwoju terenów należących do wspólnoty lokalnej finansowane są programy zalesiania oraz szkolenia dotyczące recyklingu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A Charter of Fair Trade Principles, January 2009, World Fair Trade Organization and Fairtrade Labelling Organizations International, www.fairtrade-advocacy.org/images/stories/FTAO_charters/3rd_version_EN_v1.2.pdf, 2011.05.09.

liczba wspólnot, a także asortyment oferowanych produktów, to trzeba przyznać, że jest to działalność niszowa, która w krótkim okresie nie będzie miała znaczącego wpływu na sytuację społeczno-gospodarczą państw globalnego Południa. Trzeba także zauważyć, że często warunkiem ograniczającym sprzedaż produktów w ramach *Fair Trade* jest ich wyższa cena. W rzeczywistości konsumenci powinni dostrzec i zrozumieć różnicę między produktami standardowymi a produktami *Fair Trade*³¹. W przypadku produktów oferowanych w ramach sprawiedliwego handlu koszt ich zakupu obejmuje nie tylko sam wyrób, ale także dodatkowo wkład na rzecz rozwoju zrównoważonego. Znak *Fair Trade* stanowi gwarancję, że w całym łańcuchu dostaw i cyklu życia produktu przestrzegane były prawa człowieka i pracownika oraz respektowano środowisko przyrodnicze.

SSCM w Polsce

Pierwsze badanie nad odpowiedzialnymi łańcuchami dostaw w Polsce przeprowadziła w 2009 r. Fundacja CentrumCSR.PL. Projekt badawczy objął 26 polskich spółek o zasięgu międzynarodowym, z których 7 wykazało zainteresowanie inicjatywą, ale tylko 2 (PGNiG i PKO BP) zdecydowały się wypełnić ankietę i odpowiedzieć na pytania dotyczące podejmowanych przez nie działań z zakresu CSR na rynkach zagranicznych (strategicznych i operacyjnych). Z wypełnionych kwestionariuszy wynikało, że chociaż spółki deklarują wiele pozytywnych działań w zakresie CSR za granicą, to liczba i zakres tych działań są jednak mniejsze niż na rynku polskim, a część z informacji na ten temat nie jest komunikowana w wystarczającym zakresie na stronach internetowych i w raportach. Generalnie badanie pokazało, że poziom zainteresowania CSR w 26 spółkach był niski, osoby kompetentne w temacie były trudne do zidentyfikowania i niedostępne, firmy nie chciały udzielać informacji, a część z nich była nawet nastawiona wyraźnie nieprzychylnie (branża odzieżowa, banki)³².

W 2010 r. Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB) we współpracy z Interaktywnym Instytutem Badań Rynkowych prowadziło wstępne ilościowe badanie ankietowe „Odpowiedzialny łańcuch dostaw”. Także to badanie wykazało, że niewiele spółek chce i potrafi rozmawiać o standardach, jakie stosuje w relacjach z dostawcami, uzasadniając to nieadekwatnością tematyki do prowadzonej działalności (pojawiały się nawet częste twierdzenia o braku łańcucha dostaw, który stereotypowo jest kojarzony przede wszystkim z produkcją) i nieistotnością problematyki z perspektywy branży³³.

W badaniu FOB, spośród 500 największych polskich przedsiębiorstw według „Polityki”, zgodziło się wziąć udział 9 dużych spółek³⁴. Firmy te miały ugruntowane strategie CSR i wdrożony system zrównoważonego zarządzania dostawami, często w stopniu zaawansowanym³⁵. Wśród 9 badanych firm 8 przyznało, że stosuje własny (a 5 także branżowy) kodeks dobrych praktyk w zarządzaniu dostawami, uwzględniający standardy społecznej odpowiedzialności, 3 firmy przestrzegały zasad Global Compact, 2 – Wytycz-

nych OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych. Swoje relacje z dostawcami 8 firm określiło jako długofalowe, 7 – jako partnerskie, a 5 spółek stwierdziło, że podejmuje inwestycje w ich rozwój.

Na pytanie dotyczące podwójnych standardów jedynie 4 firmy zadeklarowały stosowanie jednakowych norm środowiskowych i społecznych w Polsce i za granicą. Do najważniejszych wymagań wobec dostawców badane spółki zaliczyły na pierwszym miejscu bezpieczeństwo produktu (zgodność z normami), a następnie cenę, jakość, czas dostawy i reputację dostawcy. Odpowiedzialność społeczna dostawcy była decydującym kryterium dla 5 firm. Do ekologicznych i społecznych kryteriów oceny dostawców respondenci zaliczali przede wszystkim (po 6 wskazań): przestrzeganie norm dotyczących ochrony środowiska, wysokość poziomu emisji CO₂, przestrzeganie praw człowieka, niezatrudnianie nieletnich, godziwe wynagrodzenie, bezpieczeństwo w miejscu pracy. W 7 firmach kryteria oceny z obszaru CSR dotyczyły wyłącznie dostawców I rzędu i tylko jedna spółka zadeklarowała przeprowadzanie regularnego audytu weryfikującego zgodność z wymogami CSR, jednak wyłącznie wśród dostawców I rzędu³⁶.

Badanie FOB pokazało także, że stosunek respondentów do wprowadzania zasad CSR w zarządzaniu dostawami często był ambiwalentny. Żadna badana spółka nie zgodziła się ze stwierdzeniem, że brak zainteresowania konsumentów kwestiami standardów społecznych i środowiskowych w łańcuchu dostaw zwalnia firmy z odpowiedzialności za standardy dostawców. Jednocześnie 8 firm uważało, że narzucenie standardów społecznych i środowiskowych dostawcom przyczyniłoby się do wzrostu cen kupowanych od nich przedmiotów i usług, a 7 spółek dostrzegało korzyści ekonomiczne wynikające z takiego działania³⁷.

Na przełomie 2009 i 2010 r., w ramach projektu PKPP Lewiatan, Deloitte i NSZZ „Solidarność”, przeprowadzono wśród 10 firm w Polsce badania, mające na celu weryfikację opracowanego w ramach projektu „modelu rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa”³⁸. Badania pokazały, że zasady lub formułowane wymogi w kwestii odpowiedzialnego łańcucha dostaw (w tym dotyczące produkcji i zaopatrzenia) w niewielkim stopniu były zintegrowane z poszczególnymi etapami łańcucha dostaw badanych spółek. W 4 firmach wymagania ustanowione w stosunku do dostawców materiałów używanych bezpośrednio i pośrednio w procesie produkcji stanowiły jedynie wypełnienie minimalnych wymogów przepisów obowiązującego prawa, w 4 kolejnych – formułowane były oceny dostawców materiałów na podstawie kryteriów CSR³⁹.

Przytoczone badania pozwalają zatem stwierdzić, że temat odpowiedzialnego zarządzania łańcuchem dostaw jest w Polsce słabo znany, podejście do zagadnienia – na poziomie podstawowym, a liczba firm realizujących tę koncepcję w praktyce – znikoma. Firmy, które stosują kryteria CSR wobec dostawców, mają zazwyczaj ugruntowaną strategię społecznej odpowiedzialności, co potwierdza tezę, że odpowiedzialny łańcuch dostaw dowodzi dojrzałości w podejściu do CSR. Równocześnie przeprowadzone badania świadczą o potrzebie edukacji

rynku i dostarczania informacji na temat praktycznych aspektów wdrażania CSR w zarządzaniu dostawami. Obszar łańcucha dostaw należy uznać za jeden z tych, gdzie działające w Polsce spółki mają najwięcej do nadrobienia. Wnioski płynące z polskich badań potwierdza także analiza corocznie opracowywanych raportów FOB „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki”. W latach 2002–2010 zaledwie 12 z nadesłanych przez ten okres ok. 588 praktyk uznać można za przykład SSCM (tabela 3).

Do grona liderów CSR w Polsce zalicza się Danone. Spółka brała udział w każdej z 5 edycji Rankingu Odpowiedzialnych Firm (jako jedna z 14 firm na 137 uczestników), zajmując w nich najwyższe lokaty (2007 r. – pozycja czwarta, 2008 r. – pierwsza, 2009 r. – druga, 2010 r. – pierwsza). Równocześnie 2 raporty CSR Danone’a wygrały konkurs „Raporty Społeczne” na najlepiej sporządzone raporty z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu⁴⁰. Na podstawie informacji dostępnych na stronie internetowej tej firmy próbowano ocenić, czy wysoki poziom społecznej odpowiedzialności spółki oznacza także wysoki poziom odpowiedzialności w zarządzaniu jej łańcuchem dostaw.

Akceptację idei CSR przez Danone’a potwierdza misja tej firmy, która mówi o dążeniu do bycia najbardziej zaufaną, odpowiedzialną i podnoszącą wartość życia marką żywnościową w Polsce. Odpowiedzialność, rozumiana jako troska o bezpieczeństwo pracowników i produktów, zaangażowanie w problemy społeczne i w ochronę środowiska są elementami humanizmu, zaliczanego do szczególnych wartości Danone’a⁴¹.

W 2008 r. Danone w Polsce przyjął strategię „Zrównoważony Rozwój”, zintegrowaną ze strategią rozwoju biznesu na lata 2008–2013. Warto zauważyć, że firma zbudowała strategię, analizując swój wpływ na otoczenie i określając wynikającą z tego odpowiedzialność we wszystkich ogniwach łańcucha dostaw – od zakupu surowców, przez produkcję i opakowania, transport, sprzedaż i konsumpcję, aż do końca cyklu. Ogniwa te Danone nazwał etapami łańcucha wartości, dla podkreślenia, że prowadzony przez spółkę biznes rozumiany jest w kategoriach tworzenia wspólnej wartości – służącej zarówno przedsiębiorstwu, jak i całemu społeczeństwu.

W ramach dążenia do poprawy polityki i wyników w każdym obszarze CSR, firma stworzyła w 2001 r. program Danone Way Fundamentals, czyli 16 najważniejszych standardów w zakresie rozwoju zrównoważonego, dla realizacji których Danone zdefiniował określone polityki i wskaźniki, poddawane regularnej ocenie. W obszarze: rynek dotyczą one m.in. zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w odniesieniu do dostawców i partnerów biznesowych, a w obszarze: środowisko – m.in. zapewnienia odpowiednich standardów i terminowych dostaw surowców⁴².

Dostawcy zaliczani są do 5 kluczowych grup interesariuszy Danone’a. Firma dba o korzystanie z lokalnych (krajowych) dostawców – w 2006 r. 95,5 % stanowili dostawcy z Polski, u których zakupy surowców i opakowań wynosiły 94 % wydatków na ten cel⁴³. Każdy z dostawców jest zobowiązany spełniać obowiązujące w Danonie standardy dotyczące jakości, bezpieczeństwa i ochrony środowiska oraz przestrzegać podstawowych zasad MOP w ramach programu Respect, od 2006 r. realizowanego w Polsce, podobnie

TABELA 3. Dobre praktyki SSCM w raportach FOB w latach 2002–2010

Lata	Nazwa praktyki	Opis praktyki	Firma
2002-03		Brak dobrych praktyk SSCM	
2004	Certyfikat SA 8000	W ramach prac nad wdrożeniem standardu SA 8000: <ul style="list-style-type: none"> włączono do pracy dostawców, wykonano audyty dostawców, podpisano z dostawcami deklaracje przestrzegania wymogów Polityki Odpowiedzialności Społecznej Heinz Plastics 	Heinz Plastics Polska, produkcja opakowań z tworzyw sztucznych
2005	Solidny partner polskich dostawców	Polityka Tesco Polska wobec dostawców: <ul style="list-style-type: none"> duże i długoterminowe kontrakty, wsparcie specjalistów z Tesco przy stałym podnoszeniu jakości produkcji, wspólne opracowywanie kampanii marketingowych i nowych produktów, możliwość eksportu produktów do sieci Tesco w Europie 	Tesco Polska, handel detaliczny
2006–07		Brak dobrych praktyk SSCM	
2008	„Wykorzystaj siłę tradycji” – szkolenia dla kontrahentów	Program szkoleń dla właścicieli i kierowników sklepów spożywczych i samoobsługowych, mający na celu wzmocnienie wzajemnej współpracy i edukację kontrahentów w zakresie optymalizacji powierzchni handlowej oraz pomoc we wdrożeniu nowego układu w sklepie, prowadzącego do zwiększenia obrotów i dochodowości	Coca-Cola HBC Polska, produkcja i sprzedaż napojów bezalkoholowych
	Akademia Kierowcy i Przewoźnika	Projekt edukacyjny, skierowany do firm przewozowych, z którymi Schenker współpracuje na zasadzie outsourcingu, ma na celu: <ul style="list-style-type: none"> podniesienie kwalifikacji zawodowych kierowców zatrudnionych we współpracujących firmach przewozowych, wsparcie właścicieli firm przewozowych w rozwoju ich biznesu 	Schenker, operator logistyczny
2009	Telefon zaufania dla partnerów biznesowych	Wszystkie hurtownie na terenie kraju, z którymi ABB stale współpracuje, otrzymały egzemplarz „Kodeksu Postępowania” ABB wraz z informacją o uruchomieniu telefonu zaufania dla partnerów biznesowych. Z każdej rozmowy powstaje raport, który następnie jest przesyłany do specjalnej grupy <i>compliance</i> . Na tym szczeblu zapadają decyzje odnośnie dalszego postępowania	ABB, nowoczesne produkty, rozwiązania i technologie z zakresu energetyki i automatyki

cd. tabeli 3

Lata	Nazwa praktyki	Opis praktyki	Firma
2009	<p>Serwis internetowy dla dostawców mleka – EMILKA</p>	<p>Uruchomiono serwis internetowy po zalogowaniu dostępny dla dostawców mleka, zawierający:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bieżące informacje o wynikach jakościowych dostarczonego mleka, • informacje fakturach VAT i płatnościach, • wiadomości związane z rynkiem mleka (przepisy prawne, aktualności, innowacje, artykuły branżowe dotyczące żywienia bydła), • informacje o zagrożeniach (typu ptasia grypa), • Dobre Praktyki Producenta Mleka, opierające się na programie Jakość i Bezpieczeństwo Mleka Danone 	<p>Danone, świeże produkty mleczne</p>
2010	<p>Działania profilaktyczne w łańcuchu dostaw</p> <p>Kawa z certyfikatem <i>Fairtrade</i> na stacjach paliw</p> <p>Dostawca Godny Polecenia</p>	<p>W związku z pandemią grypy AH1N1 DB Schenker podjęł działania profilaktyczne wobec swoich pracowników i kontrahentów, kurierów i przewoźników, zapewniając im szczepienia, wprowadzając wiele działań prewencyjnych i prowadząc działania edukacyjne.</p> <p>Na ok. 600 stacjach paliw PKN Orlen, dla klientów korzystających z usług znajdujących się na stacjach kawiarni, wprowadzono kawę z certyfikatem <i>Fairtrade</i>, uruchamiając równocześnie program informujący klientów, co oznacza taki certyfikat.</p> <p>Program polega na wybieraniu i promowaniu najlepszych producentów marek własnych Intermarké na podstawie następujących kryteriów:</p> <ul style="list-style-type: none"> • spełnienie wysokich norm jakościowych dostarczanych produktów, • współpraca z siecią trwająca minimum 3 lata, • obrót realizowany z centralą przekraczający 500 tys. zł, • wspieranie lokalnych społeczności. 	<p>DB Schenker, operator logistyczny</p> <p>PKN ORLEN, przerób ropy naftowej</p> <p>Intermarké, sieć supermarketów spożywczo-przemysłowych</p>

2010	Zaprezentuj się odpowiedzialnie	<p>Opracowano i wdrożono zasady postępowania przy dokonywaniu zakupów podarunków firmowych, ograniczając ich zamówienia i biorąc pod uwagę następujące kryteria związane z procesem ich produkcji:</p> <ul style="list-style-type: none"> wyprodukowane w technologii przyjaznej dla środowiska, przy użyciu materiałów naturalnych i nadających się do recyklingu, podczas produkcji nie są łamane prawa pracownicze, nie są zatrudniane dzieci i nie stosuje się pracy przymusowej, są wyprodukowane w Polsce, są bezpieczne dla zdrowia i życia ludzkiego (certyfikaty i atesty), promują lokalne rękodzieło, kulturę i sztukę, są wykonane ręcznie, propagują zdrowy i aktywny tryb życia. 	Pomorska Spółka Gazownictwa, dystrybucja gazu ziemnego
Akademia Dostawców Regionalnych – Tesco wspiera lokalnych dostawców	<p>Program bezpłatnego wsparcia lokalnych dostawców:</p> <ul style="list-style-type: none"> cykl spotkań z dostawcami, podczas których przedstawiane są możliwości współpracy z Tesco, cykl bezpłatnych warsztatów, podczas których dostawcy mogą pogłębić swoją wiedzę z zakresu aktywnej promocji produktów regionalnych, bezpieczeństwa produktów oraz sposobów wspierania sprzedaży. 	Tesco Polska, handel detaliczny	
Zielone działania Danone	<p>Do wsparcia działań na rzecz redukcji emisji CO₂ do współpracy zaproszono dostawców opakowań i surowców:</p> <ul style="list-style-type: none"> poproszono ich o przedstawienie danych na temat ilości zużytej energii w trakcie produkcji, rozpoczęto podpisywanie umów Carbon Pact, w których dostawca zobowiązuje się do podejmowania działań zmniejszających emisję CO₂. 	Danone, świeże produkty mleczne	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów FOB pt. „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki”.

jak w innych jednostkach Danone'a na świecie – są to niezbędne warunki współpracy z firmą. Spółka przeprowadza coroczne audyty dostawców mleka pod względem jakości, bezpieczeństwa produktu i ochrony środowiska (Danone Quality Safety & Environment – DQSE), podczas których sprawdza, czy:

- w gospodarstwach rolnych są właściwie przechowywane i stosowane nawozy organiczne, mineralne i pestycydy,
- gospodarze właściwie przechowują i eliminują odpady specjalne,
- regularnie przeprowadzane są kontrole opryskiwania i analiza gleby,
- dostawcy monitorują zużycie wody i energii, emisję CO₂⁴⁴,
- dostawcy oceniają otoczenie gospodarstwa, a w szczególności miejsca w pobliżu pomieszczeń udoju i magazynowania mleka,
- przestrzegane są ustalone standardy społeczne.

Z dostawcami zawierane są specjalne umowy Carbon Pact, w ramach których zobowiązani są oni do:

- monitoringu emisji CO₂ generowanego przez produkty dostarczane do Danone'a,
- przygotowania oraz przedstawienia planów działań na rzecz redukcji emisji CO₂,
- przedstawienia raportu rocznego realizacji zaplanowanych przedsięwzięć⁴⁵.

Danone kieruje do dostawców wiele programów wspierających ich rozwój i pomagających dostosować się do wymagań firmy, zarówno w postaci wsparcia merytorycznego (fachowe porady, rzetelna ocena surowca dokonywana w niezależnym laboratorium, szkolenia, materiały edukacyjne dotyczące bezpieczeństwa i jakości produktów oraz ochrony środowiska), jak i finansowego (program nieoprocentowanych zaliczek na modernizację i rozwój gospodarstw)⁴⁶.

Przeprowadzone analizy pozwalają zaliczyć Danone'a do grona nielicznych firm w Polsce, które zdają sobie sprawę z faktu, że dostawcy to kluczowa grupa interesariuszy dla każdej organizacji i podejmują zaawansowane działania w celu budowania z nimi pozytywnych relacji w ramach SSCM, czyli najistotniejszego elementu CSR.

Podsumowanie

W proces nadawania globalizacji „ludzkiej twarzy” i rozwiązywania narastających zagrożeń cywilizacyjnych muszą się włączyć także przedsiębiorstwa. Powinny one dążyć do projektowania swoich łańcuchów dostaw zgodnie z ideą rozwoju zrównoważonego, nie tylko ze względu na nieodłączne ryzyko społeczne i środowiskowe występujące w procesie zarządzania łańcuchem dostaw, lecz także z powodu korzyści, jakie SSCM może przynieść. Przez zarządzanie łańcuchami dostaw, zmierzające do poprawy wyników społecznych, ekologicznych i ekonomicznych działalności przedsiębiorstwa, biznes działa w interesie własnym i swoich interesariuszy, bowiem SSCM jest silnym motorem wzrostu wartości.

W kontekście nasilających się problemów globalnych i rosnącej świadomości społecznej SSCM jest jednym z najistotniejszych wyzwań w obszarze CSR, wymagającym wdrożenia kompleksowego i skutecznego systemu zarządzania ryzykiem związanym z aspektami ekonomicznymi, środowiskowymi i społecznymi. Standardy stosowane w relacjach z dostawcami stają się ważnym kryterium oceny firm, wykorzystywanym m.in. w rankingach odpowiedzialnych firm czy przy konstruowaniu zrównoważonych indeksów giełdowych, ściśle przekładając się na wyniki finansowe spółek. Jednocześnie ze względu na mnogość relacji i powiązań między dostawcami, jak również zróżnicowanie regulacyjne w poszczególnych państwach, SSCM jest najtrudniejszym wyzwaniem. Między innymi dlatego, że aby móc współpracować z dostawcami na zasadach opartych na CSR, firma musi je sama najpierw wdrożyć.

SSCM w Polsce jest nowością – niewiele firm chce rozmawiać o standardach, jakie stosuje w relacjach z dostawcami. Tylko niektóre firmy w Polsce, w tym głównie lokalne oddziały korporacji transnarodowych, posiadają spisane i klarowne zasady rozwoju zrównoważonego obowiązujące dostawców, a znaczna część polskich filii stosuje podwójne standardy działania w tym zakresie, traktując Polskę jak państwo o niższym poziomie rozwoju i oczekiwań społecznych. Tym bardziej warto pamiętać o tym, że odpowiedzialność za to, jak funkcjonują łańcuchy dostaw, spoczywa nie tylko na firmach, ale także na końcowych odbiorcach ich produktów i usług. Jak pisał R. De George: „Normy etyczne przyjmowane przez firmy odzwierciedlają normy etyczne wyznawane przez społeczeństwo. Nie sposób przecenić znaczenia opinii publicznej czy jej nacisku – to jej istnienie decyduje o tym, czy ma się do czynienia z normami szanowanymi i przestrzeganymi, czy też takimi, które są spokojnie ignorowane i ulegają atrofii. Rozwiązanie, dające akceptowalne normy międzynarodowe w sferze przedsiębiorczości, zależy nie tylko od biznesu czy rządu, ale także od wielu ludzi, którym biznes i rząd mają służyć. W ostatecznym rachunku bowiem ludzie mają taki rząd i taki biznes, jakiego się domagają i – w pewnym sensie – na jaki zasługują”⁴⁷.

Przypisy

¹ Norma Międzynarodowa dotycząca odpowiedzialności społecznej. ISO 26000 Guidance on Social Responsibility, www.csrinfo.org/images/stories/Publikacje2010/broszura_pkn_iso26000.pdf, 2011.05.09.

² C. Zając, Kluczowe czynniki sukcesu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, w: Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 32.

- ³ J. Adamczyk, Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2009, s. 10.
- ⁴ D. Goleman, Inteligencja ekologiczna. Jak wiedza o ukrytych oddziaływaniach tego, co kupujemy, może wszystko zmienić, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2009, s. 21–24.
- ⁵ Cyt. za: N. Ćwik, Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów, [w:] Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów, red. N. Ćwik, FOB, 2011, s. 7, http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Wspolna_odpowiedzialnosc_FOB_2011.pdf, 2011.05.09.
- ⁶ I. Fechner, Zarządzanie łańcuchem dostaw, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007, s. 13–14.
- ⁷ Ibidem, s. 9.
- ⁸ J. Mentzer *et al.*, Defining Supply Chain Management, „Journal of Business Logistics” 2001, vol. 22, no. 2.
- ⁹ I. Fechner, *op.cit.*, s. 21.
- ¹⁰ J. Kopper, Korzyści z odpowiedzialnego zarządzania łańcuchem dostaw, [w:] Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów, red. N. Ćwik, FOB, 2011, s. 14, http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Wspolna_odpowiedzialnosc_FOB_2011.pdf, 2011.05.09.
- ¹¹ Beyond Monitoring: A New Vision for Sustainable Supply Chains, Business for Social Responsibility, July 2007, s. 3, www.bsr.org/reports/BSR_Beyond-Monitoring-Report.pdf, 2011.05.09.
- ¹² L. Van Wassenhove, Koncepcja odpowiedzialności w zarządzaniu operacyjnym, [w:] Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka, red. C. Smith, G. Lenssen, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009, s. 515–516.
- ¹³ Reset. Corporate social responsibility in the global electronics supply chain, GoodElectronics and the Dutch CSR Platform, October 2009, s. 12, www.csrinfo.org/images/stories/Publikacje2010/reset_2010.pdf, 2011.05.09.
- ¹⁴ J. Kopper, *op.cit.*, s. 13.
- ¹⁵ Definicja łańcucha dostaw, www.interesariusze.pl//dostawcy/dlaczego-po-co/definicja-lancucha-dostaw.html, 2011.05.10.
- ¹⁶ M. Roszkowska-Śliż, Odpowiedzialny łańcuch dostaw, wystąpienie na konferencji „Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena”, Wrocław, 24–26 maja 2010 r.
- ¹⁷ Supply Chain Sustainability. A Practical Guide for Continuous Improvement, UN Global Compact, Business for Social Responsibility, June 2010, s. 5, 12, www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/supply_chain/SupplyChainRep_spread.pdf, 2011.05.09.
- ¹⁸ Ibidem.
- ¹⁹ How To: Manage Your Supply Chains Responsibly, Business In the Community, London 2009, s. 7–14, www.bitc.org.uk/resources/publications/how_to_manage_your.html, 2011-05-09.
- ²⁰ Reset..., *op.cit.*, s. 12.
- ²¹ J. Kronenberg, Zarządzanie łańcuchem dostaw, [w:] Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce, red. J. Kronenberg, T. Bergier, Fundacja Sendzimira, Kraków 2010, s. 176–182.
- ²² Ibidem, s. 183.
- ²³ M. Roszkowska-Śliż, Rozwój społecznej odpowiedzialności biznesu w przemyśle odzieżowym na przykładzie Sri Lanki, [w:] Etyczne dylematy na rynku tekstylno-odzieżowym, red. M. Malinowska-Olszowy, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2009, s. 68–69.
- ²⁴ E. Pedersen, M. Andersen, 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, s. 162.

²⁵ FINE to utworzona w 1998 r. nieformalna platforma współpracy, zajmująca się koordynacją i harmonizacją działań sieci członkowskich, w tym lobbieniem na rzecz sprawiedliwego handlu. Do FINE należą 4 główne organizacje sieciowe działające na rzecz sprawiedliwego handlu: Fairtrade Labelling Organizations International, od niedawna Fairtrade International – FLO, International Fair Trade Association – IFAT (teraz World Fair Trade Organization – WFTO), Network of European Worldshops – NEWS! oraz European Fair Trade Association – EFTA.

²⁶ A Charter of Fair Trade Principles, January 2009, World Fair Trade Organization and Fairtrade Labelling Organizations International, s. 6, www.fairtrade-advocacy.org/images/stories/FTAO_charters_3rd_version_EN_v1.2.pdf, 2011.05.09.

²⁷ J. Grabowiecki, Handel sprawiedliwy jako koncepcja zrównoważonych stosunków handlowych, [w:] Od koncepcji ekorozwoju do ekonomii zrównoważonego rozwoju, red. D. Kiełczewski, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2009, s. 227.

²⁸ A Charter of Fair..., op.cit., s. 6.

²⁹ Ibidem, s. 11.

³⁰ Fairtrade, <http://efte.org/porady/fairtrade/>, 2011.05.09.

³¹ Jak wynika z badań Stowarzyszenia Konsumentów Polskich przeprowadzonych w 2010 r. 77 % Polaków przyznaje, że nie posiada żadnej wiedzy na temat towarów określanych jako „etyczne” lub „sprawiedliwe” – wiedzę taką zadeklarowało jedynie 10 % respondentów (Sprawiedliwy Handel w Polsce. Stan obecny i perspektywy rozwoju, Stowarzyszenia Konsumentów Polskich, Warszawa 2010, s. 3, www.fairtrade.net.pl/wp-content/uploads/2010/04/Raport_Stowarzyszenia_Konsument%C3%B3w_Polskich.pdf, 2011.05.12).

³² P. Mielech, G. Piskalski, CSR and polish business on foreign markets. Preliminary research report, Friedrich Ebert Foundation, Warsaw 2009, s. 57–60; G. Piskalski, Relacja przedsiębiorców z podwykonawcami i dostawcami w związku z inwestycjami zagranicznymi, prezentacja z konferencji „Społeczna odpowiedzialność biznesu – realne zobowiązanie przedsiębiorców?”, Warszawa, 21 czerwca 2010 r., www.cars.wz.uw.edu.pl/konferencje/pdf/Piskalskireferat.pdf, 2011.05.11.

³³ Podobnie spółki uzasadniały swoją odmowę wzięcia udziału w badaniu Fundacji CentrumCSR.PL.

³⁴ Respondentami w badaniu były osoby zarządzające lub zatrudnione w działach odpowiedzialnych za dostawy, zakupy oraz administrację – wszyscy oni znali pojęcie CSR i w większości potrafili je poprawnie zdefiniować.

³⁵ Równocześnie jednak wśród firm, które odmówiły udziału w badaniu FOB, znalazło się wiele takich, które deklarują stosowanie zasad CSR w zarządzaniu dostawami oraz komunikują o swoich działaniach w tym obszarze, m.in. w raportach społecznych.

³⁶ Odpowiedzialny łańcuch dostaw w oczach osób zarządzających dostawami w firmach. Raport badawczy, FOB, IIBR, Warszawa 2010, http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Raport_Odpowiedzialny_lan_cuch_dostaw_zarządzający.pdf, 2011.05.10.

³⁷ N. Ćwik, Badanie „Odpowiedzialny łańcuch dostaw”, [w:] Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów, red. N. Ćwik, FOB, 2011, s. 59–61, http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Wspolna_odpowiedzialnosc_FOB_2011.pdf, 2011.05.09

³⁸ „Model rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa” to macierz, która dzieli działalność każdej firmy na podstawowe obszary biznesowe oraz przypisane im procesy, a procesy – na etapy odpowiadające poziomowi rozwoju firmy z punktu widzenia CSR. Model stanowi narzędzie diagnozy i planowania społecznej odpowiedzialności każdej firmy.

³⁹ M. Dżoga *et al.*, Model rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Poradnik metodyczny, PKP Lewiatan, Warszawa 2010, s. 61–63, http://pkppl Lewiatan.pl/_files/publikacje/Model_podr_cznik_2.pdf, 2011-05-13.

⁴⁰ Danone. Przegląd CSR – I nagroda w 2007 r., Raport odpowiedzialności społecznej i środowiskowej Danone 2006-2009 – I nagroda w 2010 r. (raport został sprawdzony przez GRI i otrzymał ocenę C).

⁴¹ Misja i wartości Danone'a, www.danone.pl/onas/danone/misja, 2011.05.13.

⁴² Raport odpowiedzialności społecznej i środowiskowej Danone 2006-2009. Na drodze do współodpowiedzialności, s. 8-9, 11, http://danone.pl/cms/binsource?docId=9150&language=PL¶mName=BINARYOBJ_FILE&index=0, 2011.05.13.

⁴³ Danone. Przegląd CSR, s. 61, www.danone.pl/cms/binsource?docId=6191¶mName=BINARYOBJ_FILE&index=0&language=PL, 2011-05-13.

⁴⁴ W 2009 r. o monitorowanie zużycia energii i wody Danone poprosił też dostawców surowców i opakowań (por. dobra praktyka Zielone działania Danone w tabeli 3).

⁴⁵ Danone otrzymał I nagrodę za projekt obliczania emisji CO₂ w całym łańcuchu wytwórczym w polskiej edycji konkursu Innowacja Zrównoważonego Rozwoju Globe Award 2009.

⁴⁶ Raport odpowiedzialności..., op.cit., s. 4, 10, 34, 36, 78-79.

⁴⁷ R. De George, Kształtowanie norm etycznych w międzynarodowym biznesie: Jaką rolę powinien odgrywać biznes, a jaką rząd?, [w:] Etyka w biznesie, red. P. Minus, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 98.

Bibliografia

A Charter of Fair Trade Principles, January 2009, World Fair Trade Organization and Fairtrade Labelling Organizations International, www.fairtrade-advocacy.org/images/stories/FTAO_charters_3rd_version_EN_v1.2.pdf, 2011.05.09

Adamczyk J., Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2009

Beyond Monitoring: A New Vision for Sustainable Supply Chains, Business for Social Responsibility, July 2007, www.bsr.org/reports/BSR_Beyond-Monitoring-Report.pdf, 2011.05.09

Ćwik N., Badanie „Odpowiedzialny łańcuch dostaw”, [w:] Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów, red. N. Ćwik, Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2011 http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Wspolna_odpowiedzialnosc_FOB_2011.pdf, 2011.05.09

Ćwik N., Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów, [w:] Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów, red. N. Ćwik, FOB 2011 http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Wspolna_odpowiedzialnosc_FOB_2011.pdf, 2011.05.09

Danone. Przegląd CSR, www.danone.pl/cms/binsource?docId=6191¶mName=BINARYOBJ_FILE&index=0&language=PL, 2011.05.13

De George R., Kształtowanie norm etycznych w międzynarodowym biznesie: Jaką rolę powinien odgrywać biznes, a jaką rząd?, [w:] Etyka w biznesie, red. P. Minus, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998

Definicja łańcucha dostaw, www.interesariusze.pl//dostawcy/dlaczego-po-co/definicja-lancucha-dostaw.html, 2011.05.10

Dżoga M. *et al.*, Model rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Poradnik metodyczny, PKP Lewiatan, Warszawa 2010 http://pkppl Lewiatan.pl/_files/publikacje/Model_podr_cznik_2.pdf, 2011.05.13

Fairtrade, <http://efte.org/porady/fairtrade/>, 2011.05.09

Fechner I., Zarządzanie łańcuchem dostaw, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007

Goleman D., Inteligencja ekologiczna. Jak wiedza o ukrytych oddziaływaniach tego, co kupujemy, może wszystko zmienić, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2009

Grabowiecki J., Handel sprawiedliwy jako koncepcja zrównoważonych stosunków handlowych, [w:] Od koncepcji ekorozwoju do ekonomii zrównoważonego rozwoju, red. D. Kielczewski, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2009

How To: Manage Your Supply Chains Responsibly, Business In the Community, London 2009, www.bitc.org.uk/resources/publications/how_to_manage_your.html, 2011.05.09

Kopper J., Korzyści z odpowiedzialnego zarządzania łańcuchem dostaw, [w:] Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów, red. N. Ćwik, FOB, 2011, http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Wspolna_odpowiedzialnosc_FOB_2011.pdf, 2011.05.09

Kronenberg J., Zarządzanie łańcuchem dostaw, [w:] Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce, red. J. Kronenberg, T. Bergier, Fundacja Sendzimira, Kraków 2010

Mentzer J. *et al.*, Defining Supply Chain Management, „Journal of Business Logistics” 2001, Vol. 22, No. 2

Mielechow P., Piskalski G., CSR and polish business on foreign markets. Preliminary research report, Friedrich Ebert Foundation, Warsaw 2009

Misja i wartości Danone'a, www.danone.pl/onas/danone/misja, 2011.05.13

Norma Międzynarodowa dotycząca odpowiedzialności społecznej. ISO 26000 Guidance on Social Responsibility, www.csrinfo.org/images/stories/Publikacje2010/broszura_pkn_iso26000.pdf, 2011.05.09

Odpowiedzialny łańcuch dostaw w oczach osób zarządzających dostawami w firmach. Raport badawczy, FOB, IIBR, Warszawa 2010, http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Raport_Odpowiedzialny_lancuch_dostaw_zaradzajacy.pdf, 2011.05.10

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

Piskalski G., Relacja przedsiębiorców z podwykonawcami i dostawcami w związku z inwestycjami zagranicznymi, prezentacja z konferencji „Społeczna odpowiedzialność biznesu – realne zobowiązanie przedsiębiorców?”, Warszawa, 21 czerwca 2010 r., www.cars.wz.uw.edu.pl/konferencje/pdf/Piskalskireferat.pdf, 2011.05.11

Raport odpowiedzialności społecznej i środowiskowej Danone 2006–2009. Na drodze do współodpowiedzialności, http://danone.pl/cms/bin/source?docId=9150&language=PL¶mName=BINARYOBJ_FILE&index=0, 2011.05.13

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, 2011.05.09

Roszkowska-Śliż M., Odpowiedzialny łańcuch dostaw, wystąpienie na konferencji „Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena”, Wrocław, 24–26 maja 2010 r.

Roszkowska-Śliż M., Rozwój społecznej odpowiedzialności biznesu w przemyśle odzieżowym na przykładzie Sri Lanki, [w:] Etyczne dylematy na rynku tekstylno-odzieżowym, red. M. Malinowska-Olszowy, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2009

Sprawiedliwy Handel w Polsce. Stan obecny i perspektywy rozwoju, Stowarzyszenia Konsumentów Polskich, Warszawa 2010, www.fairtrade.net.pl/wp-content/uploads/2010/04/Raport_Stowarzyszenia_Konsument%C3%B3w_Polskich.pdf, 2011.05.12

Supply Chain Sustainability. A Practical Guide for Continuous Improvement, UN Global Compact, Business for Social Responsibility, June 2010, www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/supply_chain/SupplyChain-Rep_spread.pdf, 2011.05.09

Van Wassenhove L., Koncepcja odpowiedzialności w zarządzaniu operacyjnym, [w:] Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka, red. C. Smith, G. Lenssen, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009

Zajac C., Kluczowe czynniki sukcesu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, [w:] Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010

Responsible supply chains management as a part of the sustainable development concept implementation

Summary

Supply chains are becoming increasingly complex as the result of production outsourcing and other business processes. One of the ways to eliminate the negative consequences of globalization is the sustainable development paradigm, which practical approach to business activity is fulfilled by the concept of corporate social responsibility. This paper aims at analysis and assessment of the importance of sustainable supply chain management (SSCM) in implementing the sustainable development paradigm. This background allowed presenting the Fair Trade movement as good practice of SSCM and results of studies on SSCM carried out in Poland.