

**Magdalena Kaźmierczak**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Towaroznawstwa, Katedra  
Znormalizowanych Systemów Zarządzania  
magdalena.kazmierczak@ue.poznan.pl

## **WPŁYW SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA NA ZARZĄDZANIE ŁAŃCUCHEM DOSTAW**

**Streszczenie:** W ostatniej dekadzie obserwuje się wzrost zainteresowania koncepcją społeczną odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility* – CSR) jak również, choć w mniejszym zakresie, koncepcją zrównoważonego zarządzania łańcuchem dostaw (*sustainable supply chain management* – SSCM). Wraz ze wzrostem świadomości społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw rośnie przekonanie firm o tym, że odpowiedzialne zarządzanie łańcuchem dostaw warunkuje dzisiaj ich sukces rynkowy oraz stanowi cenne źródło informacji o nich samych, jak i wartościach, którymi na co dzień się kierują. Celem niniejszego rozdziału jest krótkie przedstawienie obu koncepcji oraz próba odpowiedzi na pytania: jakie są ich wzajemne relacje, jak CSR wpływa na zarządzanie łańcuchem dostaw oraz jak można w pełni wykorzystać wiedzę płynącą z obu tych obszarów, aby zapewnić stabilną przyszłość organizacji i ich łańcuchów dostaw, pracowników i środowiska, w którym działają. W części pierwszej artykułu opisano koncepcję społecznej odpowiedzialności. W części drugiej przedstawiono istotę łańcucha dostaw oraz koncepcję zrównoważonego zarządzania łańcuchem dostaw. Natomiast w części trzeciej opisano przykłady działań w obszarze CSR w odniesieniu do zarządzania łańcuchem dostaw. Analizę przeprowadzono na podstawie dostępnej literatury przedmiotu.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR), interesariusze, łańcuch dostaw, zrównoważone zarządzanie łańcuchem dostaw (SSCM).

**Klasyfikacja JEL:** M14, M11.

## THE INFLUENCE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

**Abstract:** In recent years, an increased interest in the concept of CSR (Corporate Social Responsibility) has been observed, as well as, although to a lesser extent, in the concept of sustainable supply chain management (SSCM). With the increase in awareness of corporate social responsibility, the conviction of companies that supply chains and efficient management of today determine their market success grows as well, as it is a valuable daily source of information about themselves and values. The purpose of this paper is to give a brief presentation of both the concept and attempt to answer the questions: what are the relationships between them? How does CSR influence the management of the supply chain? How can one take full advantage of the knowledge that comes from both of these areas to ensure a stable future for organizations and their supply chains, workers and the environment in which they operate? In the first part of the article, the essence of CSR is described. The second part presents the essence of the supply chain and the concept of sustainable supply chain management. Furthermore, in the third part, examples of CSR in supply chain management are discussed.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility (CSR), stakeholders, supply chain, Sustainable Supply Chain Management (SSCM).

### Wstęp

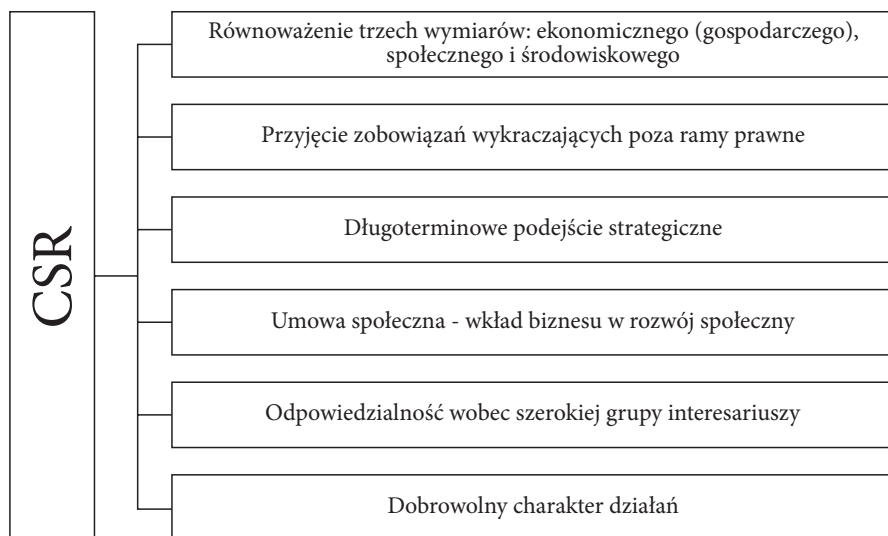
W ostatnich latach społeczna odpowiedzialność biznesu (*corporate social responsibility* – CSR) stała się ważnym tematem dyskusji oraz licznych badań prowadzonych w tym zakresie [Jamali, El Dirani i Harwood 2015; Vitell 2015; Silberhorn i Warren 2007; Ofori i Hinson 2007]. Rośnie również świadomość społecznej odpowiedzialności wśród polskich przedsiębiorstw, dla których staje się ona istotnym elementem prowadzenia działalności gospodarczej i doskonalenia systemów zarządzania. Coraz częściej firmy rozumieją, że obecnie nie można koncentrować się tylko na zysku, ale poprzez właściwą politykę współpracy i współistnienia z otoczeniem trzeba umożliwiać rozwój i byt kontrahentom, bez których trudno mówić o istnieniu własnej firmy [Owsiak i Kubański 2011, s. 5222]. Na podejmowanie w szerszym zakresie społecznie odpowiedzialnych działań mogą również wpływać międzynarodowe korporacje, które wdrażając swoje strategie oparte na zasadach zrównoważonego rozwoju, stawiają swoim dostawcom wymagania w zakresie wdrażania elementów CSR. Precyzują wobec dostawców, często bardzo szczegółowe, standardy zachowań etycznych (*sup-*

*plier conduct principles, principles and standards of ethical supply management conduct*), przewodniki w zakresie ich wdrażania (*supply chain csr deployment guidebook, purchasing way, supplier sustainability program manual*), programy (*supply chain social responsibility programs*), projekty (*supplier responsibility projects*), a także opracowują listy kontrolne (*supply chain CSR checklist*), służące m.in. do samooceny kontrahentów [Urbaniak 2015, s. 199]. Potrzeba kompleksowego spojrzenia na zarządzanie łańcuchem dostaw, z uwzględnieniem perspektywy nie tylko ekonomicznej, lecz również społecznej i środowiskowej, by stała się podstawą rozwoju koncepcji odpowiedzialnego zarządzania łańcuchem dostaw. To, w jaki sposób firma pozyskuje podstawowe surowce, produkty i usługi, decyduje o tym, w jaki sposób tworzy wartość dla swoich interesariuszy. W literaturze przedmiotu temat społecznej odpowiedzialności biznesu w odniesieniu do zarządzania łańcuchem dostaw podejmowany jest stosunkowo rzadko. Dlatego też celem niniejszego rozdziału jest przybliżenie zagadnień dotyczących zarówno problematyki społecznej odpowiedzialności, jak i zrównoważonego zarządzania łańcuchem dostaw. Ponadto przedstawiono wzajemne relacje między tymi koncepcjami oraz rolę, jaką może odegrać CSR w kreowaniu odpowiedzialnych łańcuchów dostaw.

## 1. Społeczna odpowiedzialność biznesu

Społeczna odpowiedzialność biznesu to sposób zarządzania organizacją, w myśl którego firma bierze pełną odpowiedzialność za swój wpływ na wszystkie grupy swoich interesariuszy. CSR to jeden z głównych czynników budowania sukcesu i reputacji nowoczesnych organizacji [Rosi, Cvahete i Jereb 2013, s. 42]. Zdefiniowanie CSR może jednak nastroczać wielu trudności. Granice tej koncepcji są bowiem nieostre, trudne do sprecyzowania [Teneta-Skwiercz 2013, s. 26]. Nie ma jednej uniwersalnej definicji społecznej odpowiedzialności biznesu, gdyż koncepcja ma charakter wielowymiarowy. W definicji Światowej Rady Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju stwierdza się, że CSR to ciągłe zobowiązanie biznesu do zachowań etycznych oraz do działań na rzecz rozwoju ekonomicznego, przy jednoczesnej trosce o poprawę jakości życia pracowników i ich rodzin, społeczności lokalnej oraz całego społeczeństwa [World Business Council 1999]. Troška i odpowiedzialność za społeczeństwo znalazły swoje odzwierciedlenie również w definicji, którą zaproponowała w 2011 r. Komisja Europejska. Jej zdaniem, CSR to po prostu odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich

wpływ na społeczeństwo [KOM (2011) 681, 2011]. Poszanowanie dla mającego zastosowanie prawodawstwa, a także dla układów zbiorowych pomiędzy partnerami społecznymi, jest warunkiem wstępnym wypełniania zobowiązań wynikających z tej odpowiedzialności. Obecnie najpowszechniej przywoływaną definicją CSR jest definicja pochodząca z międzynarodowej normy ISO 26000:2010. Społeczna odpowiedzialność biznesu, zgodnie z powyższą normą, to odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko poprzez transparentne i etyczne zachowanie w kluczowych obszarach, takich jak: ład organizacyjny, prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy, środowisko, uczciwe praktyki operacyjne, zagadnienia konsumenckie, zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej. Zgodnie z powyższą definicją organizacja posiadająca miano społecznie odpowiedzialnej bierze pod uwagę opinie interesariuszy, działa zgodnie z prawem i międzynarodowymi normami zachowania, przyczynia się do zrównoważonego rozwoju społeczeństw [PN-ISO 26000:2010, s. 6]. Wszystkie definicje przywoływane w literaturze przedmiotu, pomimo nieco innego rozłożenia pewnych akcentów, łączy jednak pewien zbiór stałych elementów (rysunek 1).



**Rysunek 1. Zbiór stałych elementów w definiowaniu społecznej odpowiedzialności biznesu**

Źródło: Na podstawie: [Mortazavi, Pirmouradi i Nejad 2013, s. 68–71]

Jeżeli społeczna odpowiedzialność biznesu oznacza prowadzenie działalności w sposób, który łączy cele ekonomiczne z dobrem społeczeństwa i środowiska, to ta sama zasada powinna dotyczyć sposobu zarządzania łańcuchem dostaw. W łańcuchach dostaw, w których połączone są ze sobą różne organizacje z wielu dziedzin biznesu z różnymi celami i sposobami zarządzania, wspólne rozumienie odpowiedzialności społecznej staje się poważnym wyzwaniem.

## 2. Zrównoważone zarządzanie łańcuchem dostaw

Coraz częściej kluczowymi czynnikami tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw są między innymi: sprawna organizacja dostaw produktów przy możliwie jak najmniejszych kosztach, zdolność ustanawiania ścisłych i długoterminowych relacji z dostawcami i innymi partnerami biznesowymi oraz zapewnienie odpowiedniego poziomu obsługi klienta [Andersen i Skjoett-Larsen 2009, s. 75]. Dlatego też organizacje podejmują różnego rodzaju działania w obszarze zarządzania łańcuchem dostaw (*supply chain management* – SCM). Nie sposób mówić o zarządzaniu łańcuchem dostaw zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju bez przywołania podstawowych pojęć w tym zakresie. Chociaż nie istnieje, podobnie jak w przypadku CSR, jedna uniwersalna definicja łańcucha dostaw, to można stwierdzić, że różnice w poszczególnych terminach dotyczą głównie definiowania uwzględnianych w nich ogniw [Rosi, Cvahte i Jereb 2013, s. 43].

W jednej z definicji stwierdza się, że łańcuch dostaw to zintegrowane zarządzanie sekwencjami przepływu logistycznego i czynnościami związanymi z obsługą – od dostawców do ostatecznych klientów, które są niezbędne do wytworzenia produktu/usługi w sposób sprawny i efektywny [Coyle, Bardi i Langley 2010, s. 30]. Z kolei, zdaniem Mentzera, łańcuch dostaw to zestaw trzech lub więcej podmiotów (organizacji lub jednostek) bezpośrednio zaangażowanych w przepływy produktów, usług, finansów i (lub) informacji od „źródła” do klienta [Mentzer i in. 2001, s. 1]. Łańcuch dostaw postrzegany jest zatem jako określona sekwencja działań – procesów skupiających się na finalnym odbiorcy. Są one prowadzone zgodnie ze strategią konkurencji na rynku, a związane z efektywnością i dynamiką zarządzania przepływami fizycznymi, finansowymi, informacyjnymi oraz wiedzą. Towarzyszą ruchowi produktów i świadczeniu usług w różnych fazach cyklu ich życia [Maternowska 2004, s. 21]. Szeroko rozumiany łańcuch dostaw obejmuje cały cykl życia produktu, łącznie ze sprzedażą,

usługami posprzedażowymi i utylizacją. Obejmuje również szereg kluczowych procesów biznesowych, stanowiących swego rodzaju kręgosłup przedsiębiorstwa. Warto podkreślić, że każda organizacja, niezależnie od profilu działalności, posiada swój specyficznie zorganizowany łańcuch dostaw. Obejmuje on sieć kontrahentów zapewniających wszelkie produkty i usługi niezbędne firmie do dostarczenia klientom ostatecznego towaru [Ćwik 2011, s. 8]. Zarządzanie taką siecią jest złożonym przedsięwzięciem [Lambert, García-Dastugue i Croxton 2005, s. 25]. Oznacza koncepcje planowania, sterowania i kontroli za pomocą łańcucha dostaw obejmującego wszystkie fazy tworzenia i dostarczania wartości logistycznych – od miejsca pozyskania surowców poprzez produkcję do ostatecznego nabywcy w celu zaoferowania odpowiednich towarów we właściwym miejscu i czasie, we właściwej ilości i jakości, przy uzasadnionych kosztach, z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informacji. Obecnie do procesu zarządzania łańcuchem dostaw włącza się kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem. Według poradnika opracowanego przez Global Compact ONZ oraz organizację 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 [*Supply Chain Sustainability* 2015, s. 5]. Zdaniem Seuring i Müller, zrównoważone zarządzanie łańcuchem dostaw (*sustainable supply chain management* – SSCM) to zarządzanie przepływami materiałów, informacji i kapitału, jak również współpraca między przedsiębiorstwami wzdłuż łańcucha dostaw, które jednocześnie biorą pod uwagę cele ustanawiane we wszystkich trzech wymiarach zrównoważonego rozwoju: ekonomicznym, środowiskowym i społecznym [Seuring i Müller, 2008, s. 2]. Podobny pogląd wyrażają Ahi i Searcy, których zdaniem, zrównoważone zarządzanie łańcuchem dostaw to kreowanie skoordynowanych łańcuchów dostaw poprzez dobrowolną integrację aspektów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych z wewnętrznymi systemami biznesowymi. To również zaprojektowanie ich w taki sposób, by skutecznie i efektywnie zarządzać materiałami, informacjami i przepływami kapitału, które z kolei są powiązane z zamówieniami i dystrybucją produktów lub usług w celu zaspokojenia potrzeb interesariuszy, poprawy rentowności oraz konkurencyjności przedsiębiorstwa [Ahi i Searcy 2013, s. 329–330]. 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 [Krzysztofek 2014, s. 1939–1949]. Opierając się na koncepcji zrów-

noważonego rozwoju i potrójnej linii przewodniej (TBL – *triple bottom line*, Elkington 1997), Carter i Rogers zaproponowali swój własny model i definicję SCCM. Wyróżnili w nim cztery podstawowe aspekty, które wspierają zrównoważone zarządzanie łańcuchem dostaw: zarządzanie ryzykiem, przejrzystość, strategię oraz kulturę organizacyjną [Carter i Rogers, 2008, s. 369] (rysunek 2).

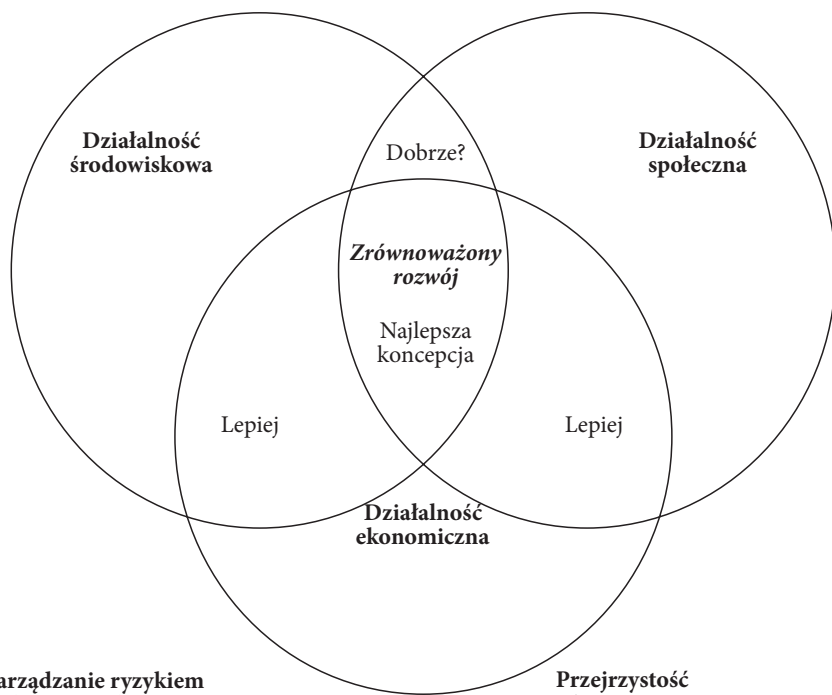
W modelu Cartera i Rogersa pierwszy z wymienionych aspektów odnosi się do zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw, które obejmuje planowanie kryzysowe w górnej i dolnej części łańcucha dostaw. Jest ono definiowane jako zdolność firmy do rozumienia i zarządzania ryzykami ekonomicznymi

#### Strategia

- Zrównoważony rozwój jako część zintegrowanej strategii

#### Kultura organizacyjna

- Głęboko zakorzeniona
- Obywatelstwo organizacyjne
- Wartości i etyka



#### Zarządzanie ryzykiem

- Planowanie kryzysowe
- Przerwy w dostawach
- Strumienie dystrybucyjne

#### Przejrzystość

- Zaangażowanie interesariuszy
- Działalność dostawców

**Rysunek 2. Zrównoważone zarządzanie łańcuchem dostaw**

Źródło: Na podstawie: [Naslund i Williamson 2010, s. 21; Carter i Rogers 2008, s. 369; Kisperska-Moroń 2012, s. 373]

nymi, środowiskowymi i społecznymi w łańcuchu dostaw. Drugi element modelu to strategia, która w sposób celowy i kompleksowy określa poszczególne inicjatywy, działania w łańcuchu dostaw w zakresie zrównoważonego rozwoju. Kolejny aspekt to kultura organizacyjna, która jest głęboko zakorzeniona w procesach funkcjonowania firmy i obejmuje tzw. obywatelstwo organizacyjne, wysokie standardy etyczne i oczekiwania związane ze sferą społeczną i środowiskiem. Ostatni aspekt to przejrzystość, która oznacza aktywną współpracę i komunikację z kluczowymi interesariuszami oraz możliwość śledzenia przepływów i wglądu w działania łańcucha dostaw w jego górnej i dolnej części [Kisperska-Moroń 2012, s. 372–373]. Takie kompleksowe, zrównoważone podejście do zarządzania łańcuchem dostaw może tworzyć wartość dla firmy w następujących obszarach [Tokarova, Hrdinova i Sakal 2012, s. 3–4]:

- poprawa współpracy z dostawcami – dialog i współpraca w celu poprawy warunków środowiskowych i społecznych, wzmocnienie więzi z dostawcami, SSCM może przyczynić się do zmniejszenia kosztów wynikających ze zwiększonej wydajności i zmniejszenia zużycia zasobów;
- poprawa jakości produktów – dla wielu przedsiębiorstw zrównoważone zarządzanie łańcuchem dostaw przyczynia się do zapewnienia wysokiej jakości wyrobów i rozwoju zrównoważonych produktów;
- rekrutacja i zatrzymanie pracowników – pozytywny wizerunek firmy ma coraz większe znaczenie w przyciąganiu i utrzymaniu wykwalifikowanych pracowników;
- zabezpieczenie dla inwestorów i pożyczkodawców-inwestorów, którzy coraz częściej oceniają środowiskowe, społeczne i ekonomiczne profile firm, w tym szczególnie ocenę i zarządzanie łańcuchem dostaw;
- tworzenie nowych możliwości rynkowych – zrównoważone zarządzanie łańcuchem dostaw może być aktywnie wykorzystane do kreowania nowych możliwości rynkowych.

Ponadto zrównoważone zarządzanie łańcuchem dostaw może być kluczem do utrzymania marki oraz zapewnienia ciągłości biznesowej.

### **3. Działania w obszarze CSR w kontekście łańcucha dostaw**

Wszystkie opisane powyżej pojęcia: społeczna odpowiedzialność biznesu, łańcuch dostaw, a także zrównoważone zarządzanie łańcuchem dostaw, to koncepcje, pomiędzy którymi występuje ścisły związek i w których można wskazać wiele wzajemnych relacji. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest

często opisywana przez pryzmat dwóch głównych cech: relacji pomiędzy biznesem i szeroko rozumianym społeczeństwem oraz dobrowolnych działań przedsiębiorstwa w zakresie problemów środowiskowych i społecznych [Andersen i Skjoett-Larsen 2009, s. 77]. Decyzje i działania podejmowane przez społecznie odpowiedzialne organizacje mogą więc w znaczny sposób przyczynić się do zrównoważonego rozwoju. Zrównoważone zarządzanie łańcuchami dostaw jest z kolei bardzo istotne w urzeczywistnianiu idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. W głównych obszarach społecznej odpowiedzialności (praktyki organizacyjne, praktyki etyczne, działania na rzecz środowiska, praktyki w obszarze praw człowieka i warunków pracy, praktyki w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy oraz praktyki ustanowienia stosunków ze społeczeństwem) można wskazać liczne działania w odniesieniu do łańcucha dostaw (tabela).

Wszystkie powyższe działania, przy założeniu pełnej ich zgodności z krajowymi i międzynarodowymi przepisami, normami oraz standardami dotyczącymi współpracy z dostawcami, mogą stanowić najważniejsze czynniki CSR w łańcuchu dostaw. W działaniach tych można korzystać z zestawu wielu różnorodnych narzędzi, standardów CSR, które aktywnie wspierają SSCM. Wspomniana wcześniej norma ISO 26000:2010 uznaje promowanie społecznej odpowiedzialności w łańcuchu dostaw za jedną z pięciu kwestii zaliczanych do obszaru uczciwych praktyk rynkowych i formułuje określone wytyczne dla organizacji w tym zakresie. Na bazie normy ISO 26000 powstaje również nowy standard ISO 20400 – Sustainable procurement – Guidance, dotyczący zrównoważonych zamówień [ISO/DIS 20400]. W przyszłym standardzie ISO 20400 (planowany termin publikacji – 2017 rok) znajdują się ujednolicone wytyczne i zasady zrównoważonego zaopatrzenia dla wszystkich interesariuszy uczestniczących w wewnętrznych i zewnętrznych procesach zakupowych – w tym wykonawców, dostawców, odbiorców oraz władz lokalnych. Wsparciem dla organizacji w obszarze etycznym CSR może być również inny standard – ISO/DIS 37001 – dotyczący wdrażania systemów zarządzania w zakresie przeciwdziałania korupcji. Ma on być opublikowany pod koniec 2016 r. Wśród innych standardów, które są zaliczane do instrumentarium społecznej odpowiedzialności, a które mogą wspierać SSCM, jest norma SA 8000. Jej wymagania odnoszą się do przebiegu czynności związanych z nadzorowaniem łańcucha dostaw i mających wpływ na jego bezpieczeństwo. W normie zawarte jest między innymi wymaganie, aby organizacja posiadała i nadzorowała (pisemne) zobowiązania swoich dostawców do przestrzegania zasad odpowiedzialności społecznej. Kwestie zarządzania łańcuchem dostaw podjęte zostały rów-

### Przykłady działań w obszarach CSR w odniesieniu do zarządzania łańcuchem dostaw

| Obszary CSR                                             | Przykładowe działania                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Praktyki organizacyjne                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– ustalanie celów dla funkcji zakupów</li> <li>– wyznaczanie i definiowanie ról i odpowiedzialności związanych z zasobami ludzkimi w odniesieniu do CSR w logistyce</li> <li>– zapewnienie odpowiedniego szkolenia w zakresie CSR dla dostawców</li> <li>– dzielenie się dobrymi praktykami w zakresie CSR ze wszystkimi zainteresowanymi stronami</li> <li>– implementacja mechanizmu otrzymywania informacji zwrotnych od zainteresowanych stron dotyczących praktyk CSR</li> </ul>                                                                                      |
| Praktyki etyczne                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– niewywieranie nielegalnych nacisków na dostawców</li> <li>– niefaworyzowanie żadnego konkretnego dostawcy, zapewnienie sprawiedliwego procesu selekcji</li> <li>– zapewnienie, że wszystkie działy spełniają standardy etyczne w niezależnym procesie zakupowym</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Praktyki w obszarze środowisko                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– zakup i korzystanie z materiałów pochodzących z recyklingu do produkcji opakowań</li> <li>– wspieranie i zachęcanie dostawców do zmniejszenia ilości odpadów (zwłaszcza odpadów szczególnie niebezpiecznych)</li> <li>– spełnianie norm ochrony środowiska w procesach zarządzania cyklem życia wyrobu, produkcji, pakowania i przechowywania</li> <li>– wspieranie i zachęcanie dostawców do wdrażania procesów, które są odpowiednie dla zrównoważonej ochrony środowiska</li> </ul>                                                                                   |
| Praktyki w obszarze praw człowieka i warunków pracy     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– posiadanie procedur, a także mechanizmów monitorowania w celu zapewnienia równych szans dla każdego pracownika pracującego we wszystkich firmach w łańcuchu dostaw</li> <li>– posiadanie odpowiednich procedur w celu zapewnienia, że wszyscy pracownicy mogą korzystać ze wszystkich ich praw wynikających z przepisów prawa, że pracują zgodnie z zasadami, przepisami i normami krajowymi oraz międzynarodowymi</li> <li>– zapewnienie, że fizyczne i psychiczne warunki pracy są zgodne ze wszystkimi zasadami i przepisami obowiązującymi w tym zakresie</li> </ul> |
| Praktyki w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– posiadanie odpowiednich procedur w celu zapewnienia, że warunki pracy nie zagrażają zdrowiu i bezpieczeństwu człowieka</li> <li>– posiadanie procedur w celu zapewnienia, że produkty wrażliwe i delikatne są przechowywane w odpowiednich warunkach</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Praktyki w obszarze budowania relacji ze społeczeństwem | <ul style="list-style-type: none"> <li>– opracowanie i przeprowadzenie programów szkoleń i rozwoju lokalnych dostawców</li> <li>– aktywne uczestnictwo w organizowaniu działań prospołecznych, takich jak: wolontariat, organizacje charytatywne itp</li> <li>– wspieranie działań sportowych i edukacji publicznej</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

Źródło: Na podstawie: [Tekin, Ertürk i Tozan 2015, s. 3–4].

nież w innych dokumentach związanych ze społeczną odpowiedzialnością. Przykładem mogą być zaktualizowane wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych w kontekście zarządzania łańcuchem dostaw oraz opublikowana w maju 2013 r. tak zwana czwarta generacja zasad raportowania (G4), opracowanych przez międzynarodową organizację Global Reporting Initiative. Kluczowe zmiany raportowania pozafinansowego kładą większy nacisk na udostępnianie informacji związanych z łańcuchem dostaw zarówno w aspekcie środowiskowym, jak i praw człowieka czy praw pracowników. Podobnie jak GRI, Duńska Rada ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu opracowała w 2010 r. wytyczne zrównoważonego zarządzania łańcuchem dostaw. Jest to użyteczne narzędzie zawierające szereg pytań do rozważenia przy tworzeniu strategii odpowiedzialnego zarządzania łańcuchem, które może być bardzo przydatne również dla firm polskich.

Wszystkie wymienione inicjatywy wspomagają zarządzanie zrównoważonym łańcuchem dostaw. Jednak pomimo licznych narzędzi i inicjatyw odnoszących się do SSCM tematyka odpowiedzialnego zarządzania dostawami w Polsce nie jest jeszcze popularna i nie odgrywa znaczącej roli w zarządzaniu firmą. Z badania przeprowadzonego w 2010 r. przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu przy współpracy z firmą badawczą Gemius SA/IIBR „Odpowiedzialny łańcuch dostaw” wynika, że spośród 500 największych polskich przedsiębiorstw (zgodnie z klasyfikacją tygodnika „Polityka”) zaledwie dziewięć zgodziło się w ogóle wziąć udział w badaniu. Miały one już istotnie zaawansowane i ugruntowane strategie społecznej odpowiedzialności i wdrożony system zrównoważonego zarządzania dostawami, często w stopniu zaawansowanym [*Odpowiedzialny łańcuch* 2010, s. 60–61]. Można się zastanawiać nad wątpliwościami i okolicznościami wywołującymi zniechęcenie przedsiębiorstw do podejmowania działań w obszarze zrównoważonego zarządzania łańcuchem dostaw. Zdaniem autorki, taka sytuacja może wynikać przynajmniej z kilku zasadniczych powodów. Po pierwsze, coraz bardziej złożone łańcuchy dostaw powodują, że zarządzanie nimi staje się skomplikowanym zadaniem. Wynika to między innymi z faktu, że firmy stanowiące poszczególne ogniwa w tym łańcuchu funkcjonują z reguły w odmiennym otoczeniu geograficznym, gospodarczym i kulturowym, co z kolei może utrudniać wdrażanie standardów SSCM. Po drugie, brak wzajemnego zaufania i otwarcia na wymianę informacji między ogniwami łańcucha niekorzystnie rzutuje na kształtowanie wzajemnych relacji między podmiotami. Po trzecie, brak wiedzy na temat CSR, a co za tym idzie brak kompetencji w tym zakresie, wpływa na zniechęcenie przedsiębiorców do wdrażania standardów odpowiedzialnego postepo-

wania w łańcuchu dostaw. Wśród innych barier utrudniających wdrażanie działań społecznie odpowiedzialnych w łańcuchu dostaw można wymienić: różnice w kulturze organizacyjnej i stylu zarządzania, brak zaangażowania wszystkich ogniw łańcucha, niski poziom standardów społecznych oraz wysoki poziom korupcji w niektórych krajach. Mając powyższe na uwadze, zasadne wydaje się zwiększenie możliwości edukowania przedsiębiorców na temat metod skutecznego i zarazem zrównoważonego, zgodnego z zasadami CSR zarządzania dostawami oraz tworzenia zachęt i programów wsparcia dla dostawców w celu realnego tworzenia wspólnej wartości.

## Zakończenie

Współcześnie zarządzanie zrównoważonym łańcuchem dostaw powinno być nieodłącznym elementem budowania strategii zarządzania przedsiębiorstwem, w tym również strategii CSR. Przedsiębiorstwo jest bowiem odpowiedzialne nie tylko za swoją działalność, lecz za cały łańcuch wartości, w ramach którego produkuje i dostarcza produkty albo usługi konsumentom [Krzysztofek 2014, s. 9]. Można stwierdzić, że koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, wraz z działaniami podejmowanymi w poszczególnych jej obszarach w odniesieniu do dostawców, może pozytywnie wpływać na proces kreowania zrównoważonego łańcucha dostaw. Może również się przyczyniać do wzrostu zaufania pomiędzy jego uczestnikami i łatwiejszego funkcjonowania w coraz bardziej złożonej rzeczywistości gospodarczej. SSCM w Polsce nie jest jeszcze popularną koncepcją. Świadczy o tym fakt, że niewiele firm chce rozmawiać o standardach, jakie stosuje w relacjach z dostawcami. Projektowanie łańcuchów dostaw i zarządzanie nimi zgodnie z ideą zrównoważonego rozwoju niesie ze sobą szereg różnych trudności. Ograniczenia te można jednak przełamać, upowszechniając informacje o celach, zasadach i spodziewanych korzyściach, których należy się dopatrywać na wielu płaszczyznach: organizacyjnej, ekonomicznej, technologicznej i psychologicznej. Do głównych korzyści SSCM można zaliczyć: ograniczenie ryzyka biznesowego i reputacyjnego, podwyższanie jakości produktów i usług oraz budowę stabilnych relacji z interesariuszami. Nie wszystkie korzyści widoczne są od razu, jednak zaobserwowane zmiany pozwalają żywić uzasadnioną nadzieję, że jest to działanie o trwałych skutkach.

## Bibliografia

- Ahi, P., Searcy, C., 2013, *A Comparative Literature Analysis of Definitions for Green and Sustainable Supply Chain Management*, Journal of Cleaner Production, 52(1).
- Andersen, M., Skjoett-Larsen, T., 2009, *Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains*, Supply Chain Management: An International Journal, 14/2, Emerald Group Publishing Limited.
- Carter, C.R., Jennings, M.M., 2002, *Social Responsibility and Supply Chain Relationships*, Transportation Research Part E, 38, [http://ebc.ie.nthu.edu.tw/km/MI/hou/LM\\_Reference/P52.pdf](http://ebc.ie.nthu.edu.tw/km/MI/hou/LM_Reference/P52.pdf) [dostęp: 23.03.2016].
- Carter, C.R., Rogers, D.S., 2008, *A Framework of Sustainable Supply Chain Management: Moving towards New Theory*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 38(5), s. 360–387.
- Coyle, J.J., Bardi, E.J., Langley, C.J. Jr., 2010, *Zarządzanie logistyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 30.
- Ćwik, N., (red.), 2011, *Wspólna odpowiedzialność – rola dostaw i zakupów*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Elkington, J., 1997, *Cannibals with Forks – Triple Bottom Line of 21st Century Business*, CT: New Society Publishers, Stoney Creek.
- ISO/DIS 20400, 2016, *Sustainable procurement – Guidance*, The International Organization for Standardization, Genewa.
- Jamali, D.R., El Dirani, A.M., Harwood, I.A. 2015, *Exploring Human Resource Management Roles in Corporate Social Responsibility: the CSR-HRM Co-creation Model*, Business Ethics: A European Review, vol. 24, no. 2.
- Kisperska-Moroń, D., 2012, *Spółeczna odpowiedzialność łańcuchów dostaw i ich systemów logistycznych (założenia koncepcyjne)*, Czasopismo Logistyka, nr 4.
- KOM(2011) 681, (2011), Rozporządzenie Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu.
- Krzysztofek, A., 2014, *Zrównoważone zarządzanie łańcuchem dostaw jako element wdrażania społecznej odpowiedzialności*, Czasopismo Logistyka, Instytut Logistyki i Magazynowania, nr 5.
- Lambert, D., García-Dastugue, S., Croxton, K., 2005, *An Evaluation of Process-oriented Supply Chain Management Frameworks*, Journal of Business Logistics, 26, (1).
- Maternowska, M., 2004, *Łańcuch dostaw – zagadnienia wybrane*, Logistyka, nr 3.
- Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D., Zacharia, Z.G., 2001, *Defining Supply Chain Management*, Journal of Business Logistics, vol. 22, no. 2, s. 1–25.
- Mortazavi, H., Pirmouradi, N., Nejad, S.A., 2013, *Corporate Social Responsibility*, Journal of Behavioral sciences in Asia (4), s. 63–77, <http://www.joursa.com/majaleh/405.pdf> [dostęp: 23.06.2013].

- Naslund, D., Williamson, S., 2010, *What Is Management in Supply Chain Management? – A Critical Review of Definitions, Frameworks and Terminology*, Journal of Management Policy and Practice, vol. 11(4).
- Nasza wspólna przyszłość, 1991, Raport Światowej Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 67.
- Odpowiedzialny łańcuch dostaw 2010, Raport z badań Forum Odpowiedzialnego Biznesu przy współpracy z firmą badawczą Gemius SA / IIBR, FOB.
- Ofori, D.F., Hinson, R.E., 2007, *Corporate Social Responsibility Perspectives of Leading Firms in Ghana*, Corporate Governance, EGPL.
- Owsiak, D., Kubański, M., 2011, *Koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw*, Logistyka, nr 6, Poznań.
- Seuring, S., Muller, M., 2008, *From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management*, Journal of Cleaner Production, 16 (15).
- Tekin, E.K., Erturk, A., Tozan, H., 2015, *Corporate Social Responsibility in Supply Chains*, <http://cdn.intechopen.com/pdfs-wm/47883.pdf> [dostęp: 12.09.2015].
- PN-ISO 26000:2012, Wyttyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności, Polski Komitet Normalizacyjny, s. 16.
- Rosi, B., Cvahte, T., Jereb, B., 2013, *The Influence of Corporate Social Responsibility on Supply Chain Management*, Business Logistics in Modern Management, vol. 13.
- Seuring, S., Muller, M., Morana, R., 2006, *Case Study Research in the Field of Sustainable Supply Chain Management*.
- Silberhorn, D., Warren, R.C., 2007, *Defining Corporate Social Responsibility, a View from Big Companies in Germany and the UK*, European Business Review.
- Supply Chain Sustainability. A Practical Guide for Continuous Improvement, 2015, 2<sup>nd</sup> ed., UN Global Compact, Business Social Responsibility.
- Sustainable Supply Chain Management, 2006, w: Mendibi, K., Shamsuddin, A., (red.), *Moving up the Value Chain 2*, University of Strathclyde; Glasgow, s. 747–56.
- Teneta-Skwiercz, D., 2013, *Uwarunkowania realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach polskich na tle doświadczeń Wielkiej Brytanii i Niemiec*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Tokarova, M., Hrdinova, G., Sakal, P., 2012, *Sustainable Supply Chain Management*, Jeseník, Czech Republic, EU.
- Urbaniak, M., 2015, *The Role of the Concept of Corporate Social Responsibility in Building Relationships and in the Supply Chain*, LogForum, 11 (2).
- Vitell, S.J., 2015, *A Case for Consumer Social Responsibility (CnSR): Including a Selected Review of Consumer Ethics/social Responsibility Research*, Journal of Business Ethics, vol. 130, iss. 4.
- World Business Council for Sustainable Development – WBCSD 1999.