

Katarzyna Kowalska

Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie

Odpowiedzialny łańcuch dostaw w ramach współpracy wertykalnej przedsiębiorstw. Doświadczenia na polskim rynku

1. Wprowadzenie

Odpowiedzialny biznes (CSR – *corporate social responsibility*) nie ma w Polsce zbyt wielu zwolenników. Często pojęcie to jest wręcz nieznanne. Tymczasem czynnik odpowiedzialności w inwestowaniu jest bardzo istotny na rynkach wysoko rozwiniętych. Podkreśla się tam często, że inwestowanie odpowiedzialne to inwestowanie zyskowe i coraz bardziej przyszłościowe.

Można to wyraźnie zaobserwować na przykładzie odpowiedzialnych dostaw (procesu zarządzania tymi dostawami), jednego z najważniejszych i najbardziej newralgicznych obszarów działania przedsiębiorstw, które w coraz większym stopniu są obiektem zainteresowania konsumentów, organizacji strażniczych oraz globalnych kontrahentów¹.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na dwa zasadnicze podejścia do zagadnienia odpowiedzialnego biznesu: etyczne i ekonomiczne². W podejściu ekonomicznym odpowiedzialny biznes traktowany jest jako element przemysłanej

¹ K. Przybylska, *Obszary współpracy transnarodowych korporacji z lokalnymi dostawcami kraju goszczącego* [w:] *Wybrane problemy współpracy transnarodowych korporacji z lokalnymi firmami kraju goszczącego*, Badania statutowe, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010.

² Por. J. Nakonieczna, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008, s. 56–58.

strategii obliczonej na zysk i przetrwanie przedsiębiorstwa rynku. Popularność takiego spojrzenia na działania biznesu potwierdzają różne badania, m.in. przeprowadzone przez Stowarzyszenie Klon/Jawor we współpracy z „Harvard Business Review” oraz organizacją Ashoka, w których ponad 4/5 badanych przedstawicieli tych organizacji stwierdziło, że biznes angażuje się w praktyki społeczne ze względów wizerunkowych³.

Celem artykułu jest omówienie ważniejszych kwestii zagadnienia odpowiedzialnych dostaw w ramach tzw. współpracy pionowej przedsiębiorstw na polskim rynku.

Przyjęty cel pracy oraz studia literatury dotyczące omawianego zagadnienia pozwoliły na sformułowanie następującej hipotezy badawczej: odpowiedzialne praktyki w biznesie to obecnie nie tylko moda, ale przede wszystkim przyszłościowe działania zorientowane na przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa na wysoce konkurencyjnym rynku.

2. Odpowiedzialny łańcuch dostaw w ramach współpracy wertykalnej przedsiębiorstw

W obecnych uwarunkowaniach rynkowych skuteczność działania przedsiębiorstw w dużym stopniu zależy od sieci różnego rodzaju powiązań tych podmiotów. Sieciowa koncepcja organizacji przedsiębiorstw odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu ich przewagi konkurencyjnej i możliwości przetrwania na rynku.

Sieć jest pojęciem szeroko określanym w literaturze ekonomicznej. Może ona w praktyce oznaczać nowoczesną formę organizacji, nowy sposób zarządzania, czy też nową formę zorganizowania stosunków między firmami⁴. Ponadto omawiane pojęcie w literaturze przedmiotu może być odnoszone do różnych poziomów kooperacji, rozpatrywanych również z perspektywy branż, bądź nawet całej gospodarki⁵.

P. Dwojacki i B. Nogalski pod pojęciem sieci organizacyjnej rozumieją „względnie trwałe zgrupowanie autonomicznych, wyspecjalizowanych jednostek lub firm, które uczestniczą w systemie wzajemnej kooperacji według zasad

³ *Raport: Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki. 2012*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu (dokument elektroniczny), s. 18.

⁴ *Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1999, s. 390.

⁵ P. Dwojacki, *Powstanie i funkcjonowanie sieci organizacyjnych*, „Zeszyty Naukowe Wielkopolskiego Oddziału TNOiK” 1995, nr 3, s. 68.

rynkowych⁶. Z kolei W. Czakon sieci przedsiębiorstw definiuje jako „określoną przestrzeń współdziałania względnie niezależnych podmiotów, tworzoną ze względu na ich wspólne lub indywidualne cele, w której istnieją więzi gospodarcze i społeczne, a zarządzanie realizowane jest poprzez umowy oraz interpersonalne procesy decyzyjne”⁷. Definiowanie sieci, zdaniem autora, odnosi się do więzi, które można określić jako „oddziaływanie zachodzące pomiędzy przedsiębiorstwami, w których zachodzi wymiana informacyjna, materialna lub energetyczna, przy czym strony wymiany przejawiają zaangażowanie, a postawa ta jest wzajemna”⁸.

Istotę powiązań kooperacyjnych między przedsiębiorstwami można sprowadzić do współpracy, która jest nastawiona na dodatkowe wzajemne korzyści w realizacji różnych celów indywidualnych.

W praktyce można wyróżnić różne typy kooperacji przedsiębiorstw. Podstawowe jednak rozróżnienie oparte jest na kryterium kierunku współpracy, według którego wyróżnia się kooperację horyzontalną (poziomą) i wertykalną (pionową). Obie formy współpracy uznane są w literaturze ekonomicznej za proinnowacyjne relacje biznesowe.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele rodzajów klasyfikacji związków kooperacyjnych opartych na różnych kryteriach. Najważniejsze z nich zaprezentowano w tabeli 1.

Przedmiotem niniejszej analizy jest tzw. współpraca wertykalna przedsiębiorstw. Jest to zazwyczaj współpraca dużych przedsiębiorstw, najczęściej transnarodowych korporacji, z lokalnymi przedsiębiorstwami w ramach łańcucha produkcji. Krajowe firmy występują tu często w roli dostawcy określonych zasobów (najbardziej pożądana forma współpracy z punktu widzenia tych ostatnich i kraju goszczącego) lub świadczą usługi produkcyjne na rzecz zagranicznego partnera (podwykonawstwo)⁹. Zdaniem K. Przybylskiej wzrost znaczenia tych powiązań wynika ze zmian, jakie zachodzą w projektowaniu i technologii, powodujących konieczność częstych modyfikacji czynników wytwórczych i produktów na różnych etapach ich produkcji¹⁰.

⁶ P. Dwojacki, B. Nogalski, *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanego przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 4, s. 8.

⁷ W. Czakon, *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9, s. 11.

⁸ *Ibidem*, s. 13.

⁹ K. Przybylska, *Obszary współpracy...; 10 pułapek projektów outsourcingowych*, „Harvard Business Review” 2009, styczeń.

¹⁰ K. Przybylska, *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 110.

Tabela 1. Typologia związków kooperacyjnych

Typy kooperacji	Charakterystyka
Kryterium: stopień sformalizowania i rodzaj umocowania prawnego współpracy	
– kooperacja bezumowna	np. nieformalne relacje pomiędzy uczestnikami klastrow
– kooperacja umowna	np. formalne, długookresowe umowy współpracy
Kryterium: przedmiotowy zakres współpracy	
– kooperacja w zakresie pozyskiwania zasobów produkcyjnych (np. stowarzyszenia kupieckie)	
– kooperacja w zakresie pozyskiwania nowych rozwiązań technologicznych i innowacyjnych (np. wspólne nakłady na działalność badawczo-rozwojową)	
– kooperacja w zakresie działalności produkcyjnej lub usługowej – zwykle obowiązuje ona na podstawie umów kooperacyjnych pomiędzy dwoma lub więcej przedsiębiorstwami, których celem jest zapewnienie usług, dostaw zespołów, podzespołów, półfabrykatów i części wyprodukowanych u dostawców na specjalne zamówienie odbiorcy; szczególnym przypadkiem jest współpraca na zasadach OEM (<i>original equipment manufacturing</i>), która oznacza produkcję towarów według specyfikacji kupującego, który następnie odsprzedaje je (po oznaczeniu ich swoją marką) własnymi kanałami dystrybucyjnymi	
– kooperacja w zakresie dystrybucji i marketingu	
– kooperacja w zakresie wspólnego reprezentowania interesów przedsiębiorców (np. izby i stowarzyszenia gospodarcze oraz handlowe)	
Kryterium: kierunki współpracy	
– współpraca horyzontalna	tzw. współpraca pozioma – obejmuje współpracę przedsiębiorstw na podobnych segmentach rynkowych (zarówno produktowych, jak i geograficznych), przez co może prowadzić do tworzenia struktur klastrowych
– współpraca wertykalna	tzw. współpraca pionowa – współpraca w ramach łańcucha produkcji, np. na linii dostawcy–producent czy producent–dystrybutor
Kryterium: wielkość podmiotów gospodarczych	
– współpraca pomiędzy małymi firmami	bardzo częstym przykładem współpracy małych firm jest współpraca o charakterze sieciowym (<i>networking</i>), która jest szczególnie popularna w krajach o wyższym stopniu rozwoju ekonomicznego
– współpraca pomiędzy dużą firmą a małymi firmami	bardzo charakterystycznym przykładem tego typu współpracy jest współpraca na zasadach OEM, licencjonowanie oraz <i>franchising</i>
– współpraca pomiędzy dużymi firmami	bardzo częstym rodzajem kooperacji pomiędzy dużymi firmami jest licencjonowanie, OEM oraz tzw. alianse strategiczne (czyli współpraca dwóch lub większej liczby przedsiębiorstw oparta na określonym porozumieniu i ukierunkowana na realizację celów strategicznych, zaakceptowanych przez uczestników)

Źródło: M. Górzyński, W. Pander, P. Koć, *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Wydawnictwo Marlex Sp. z o.o., Warszawa 2006, s. 10–11; za: K. Przybylska, S. Guzdek, *Kooperacja jako główna forma współpracy przedsiębiorstw w międzynarodowych sieciach biznesowych* [w:] *Wybrane problemy współpracy transnarodowych korporacji z lokalnymi firmami kraju goszczącego*, Badania statutowe, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010.

Dla dużych firm zarządzanie relacjami biznesowymi jest ważną częścią łańcucha dostaw¹¹, dlatego są one skłonne przekazywać wybrane funkcje swoim partnerom¹², natomiast dla lokalnych przedsiębiorstw współpraca ta oznacza różnego rodzaju wsparcie, ale również konieczność dostosowania swojego potencjału i realiów działania do wymogów rynku i większego partnera.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że skala korzyści rozwijania tego rodzaju relacji zależy w dużej mierze od trwałości i intensywności takich powiązań, motywów i przedmiotu współpracy, jej formy, kierunku, a ostatecznie podmiotów, które uczestniczą w związku kooperacyjnym¹³.

Wydaje się, że w obecnych uwarunkowaniach rynkowych, w dobie internacjonalizacji przedsiębiorstw, w obliczu zwiększonej konkurencji i narastającej presji ze strony opinacji publicznej, efektywne zarządzanie złożoną siecią dostaw nie może ograniczać się jedynie do tradycyjnego rozumienia omawianych relacji i zarządzania nimi.

Należy w tym miejscu podkreślić, że każda firma – w tym również usługowa – posiada specyficznie zorganizowany łańcuch dostaw. Łańcuch taki obejmuje kontrahentów zapewniających wszelkie produkty i usługi niezbędne do dostarczenia przez firmę klientom ostatecznego towaru¹⁴. Szeroko rozumiany łańcuch dostaw uwzględnia cały cykl życia produktu, łącznie ze sprzedażą, usługami posprzedażowymi i utylizacją, obejmuje zatem wiele kluczowych procesów biznesowych¹⁵.

Obecnie skuteczność relacji wertykalnych i sukces podmiotów, które w nich uczestniczą, zależy nie tylko od umiejętności przewidywania i minimalizowania tradycyjnego ryzyka łańcucha dostaw, tzn. związanych z jakością, logistyką, normami prawnymi, ilością czy czasem zamawianych dostaw. Konieczne jest bowiem uwzględnianie w procesie decyzyjnym również ryzyka wynikającego z zakłóceń, jakie mogą być związane z kwestiami ekonomicznymi, społecznymi i środowiskowymi¹⁶, czyli wdrażania tzw. zrównoważonego łańcucha dostaw. Wynika to ze zmiany realiów rynkowych, z jakimi mamy do czynienia – koniecz-

¹¹ Łańcuch dostaw można określić jako „wszystkie kroki, które definiują proces produkcji, czyli seria procesów i zestaw podmiotów, które przyczyniają się do wytworzenia konkretnego produktu/usługi”; za: *Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów*, red. N. Ćwik, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, dokument elektroniczny, 2011, s. 14.

¹² K. Przybylska, *Obszary współpracy...*

¹³ J. Famielec, *Układy kooperacyjne w gospodarce rynkowej – doświadczenia, strategie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1992, s. 15–21.

¹⁴ *Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw...*, s. 8.

¹⁵ *Ibidem*.

¹⁶ *Ibidem*, s. 14; *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, red. N. Craig Smith, Gilbert Lensen, Studio Emka, Warszawa 2009.

ności dostosowania się przedsiębiorstw do rosnących oczekiwań interesariuszy na rynku krajowym, a przede wszystkim zagranicznym.

Z tej perspektywy odpowiedzialne zarządzanie łańcuchem dostaw można zdefiniować jako „zarządzanie ekonomicznymi, społecznymi i środowiskowymi aspektami łańcucha dostaw”¹⁷. Jego „celem jest kreowanie, ochrona i długoterminowy rozwój środowiskowej, społecznej i ekonomicznej wartości dla wszystkich interesariuszy zaangażowanych w proces dostarczania produktów i usług na rynek”¹⁸. Tak zdefiniowana koncepcja odpowiedzialnego zarządzania pokazuje, że odpowiedzialny łańcuch dostaw jest czymś więcej niż podstawowe zarządzanie ryzykiem.

Organizacja Business in the Community (BITC) w 2009 r. opublikowała przewodnik dla przedsiębiorstw, w którym określiła trzy najważniejsze obszary dotyczące tzw. odpowiedzialnych dostaw, mianowicie¹⁹:

- kwestie ekonomiczne – uczciwe warunki kontraktów, terminowe płaćenie należności, niewykorzystywanie przewagi ekonomicznej do negocjowania nieadekwatnych cen i warunków umów, zapobieganie korupcji, co przekłada się na relacje firm z ich dostawcami;

- kwestie społeczne – przestrzeganie prawa pracy i praw człowieka, godziwe wynagrodzenie pracowników, przestrzeganie ustalonych godzin pracy oraz bezpieczeństwo w miejscu pracy i relacje kształtowane z lokalną społecznością;

- kwestie środowiskowe – oddziaływanie na środowisko, co należy odnieść do całego cyklu życia produktu – od jego projektowania po utylizację, uwzględniając również transport materiałów, wykorzystanie surowców. Nie bez znaczenia jest tutaj również efektywność energetyczna, możliwość ponownego przetworzenia materiałów itd.

Zdaniem N.C. Smitha, eksperta w zakresie CSR, uwzględnianie w decyzjach powyższych skutków oddziaływania firmy na otoczenie wynika z konieczności dostosowania się do nowych realiów konkurencji na rynku. Twierdzi on, że samo kreowanie wartości ekonomicznej w biznesie nie stwarza firmie możliwości osiągnięcia dochodu pozwalającego na utrzymanie się na rynku. Jego zdaniem ten tradycyjny model powinien zostać zastąpiony tzw. przedsiębiorczością społeczną, ukierunkowaną na tworzenie wartości ekonomicznej i społecznej²⁰.

Znaczenie koncepcji CSR (w tym odpowiedzialnych dostaw) dla przedsiębiorstw jest zatem coraz większe, zakłada bowiem strategiczne dążenie do zrów-

¹⁷ *Ibidem*.

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ *Ibidem*, s. 9; Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Zrównoważony łańcuch dostaw: trendy i innowacje*, 2013, nr 3.

²⁰ Wywiad z profesorem N. Craigiem Smithem z INSEAD Social Innovation Center, <http://www.rp.pl/artykul/493936.html?print=tak>, s. 1–2 (data dostępu: 28.05.2013).

noważonego wzrostu wartości przedsiębiorstw. Po pierwsze, ma ono kluczowe znaczenie dla ich reputacji. Zgodnie z szacunkami World Economic Forum ponad 40% kapitalizacji rynkowej przedsiębiorstwa zależy właśnie od jego reputacji²¹. Firmy działające na tych rynkach zobligowane są na przykład do dostosowania standardów biznesu do oczekiwań przeróżnych interesariuszy, również kontrahentów. Brak takich dostosowań może mieć poważne konsekwencje dla perspektyw ich rozwoju.

Jak podkreślają eksperci, standardy stosowane w relacjach z dostawcami i zrównoważone podejście do pozyskiwania surowców to istotne kryteria oceny firm wykorzystywane m.in. w rankingach odpowiedzialnych przedsiębiorstw czy przy tworzeniu tzw. etycznych indeksów giełdowych, popularnych wskaźników dla inwestorów na Zachodzie (w Polsce na uwagę zasługuje powołany w 2009 r. Respect Index). Na przykład dla wielu firm produkujących na eksport jest to ważny wyróżnik przy ubieganiu się o kontrakty²². Firmy powinny być zatem świadome wysokiego ryzyka reputacyjnego związanego z łańcuchem dostaw. Na przykładzie firmy Nike widać bowiem, że konsumenci często nie orientują się, czy firma ma swoje fabryki, czy też kooperuje w tym zakresie z dostawcami. Nadużycia dostawcy danego detalisty utożsamiają niejednokrotnie z praktykami handlowca²³.

Po drugie, zrównoważone podejście do dostaw może stymulować na wiele sposobów innowację. Jest to szczególnie ważne w czasach, w których innowacyjne działania traktuje się jako złoty środek na problemy związane z kryzysem gospodarczym, zapewniający przedsiębiorstwom przewagę konkurencyjną oraz długotrwały wzrost.

Innowacja oznacza tu nowe podejście, zmianę sposobu prowadzenia biznesu, większą efektywność działania. Zdaniem ekspertów innowacje powstają wtedy, kiedy spojrzy się na dotychczasową działalność w inny sposób i kiedy znajduje się rozwiązania, o których nikt wcześniej nie pomyślał²⁴, a które nadążają za zmieniającymi się warunkami zewnętrznymi. Przykładem mogą być działania sieci handlowej Wal-Mart, która ze względów reputacyjnych (uznana za najbardziej kontrowersyjną firmę na świecie) zmuszona była poszukać rozwiązań ograniczających negatywny wpływ na otoczenie, co ostatecznie przełożyło się również na ograniczenie kosztów jej działalności. W ramach innowacyjnego podejścia o nazwie *Sustainability 360* sieć zdecydowała się m.in. na rozwijanie współpracy z dostawcami na rzecz wprowadzania nowych, tzw. zrównoważonych produk-

²¹ *Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw...*, s. 14.

²² *Ibidem*.

²³ *Wywiad z profesorem N. Craigiem Smithem...*, s. 2.

²⁴ *Ibidem*, s. 1.

tów. W ramach tej współpracy wszyscy dostawcy płynów do prania rozpoczęli produkcję skoncentrowanych płynów, dzięki czemu możliwe było znaczne zredukowanie wielkości opakowań i tym samym ograniczenie kosztów paliwa potrzebnego do ich transportu. Firma deklarowała również długookresową współpracę z lokalnymi dostawcami w celu poprawy jakości (świeżości) produktów poprzez redukcję odległości, jaką produkty muszą przebyć z farmy do sklepów, a przez trwałość omawianej współpracy – również wsparcie lokalnej gospodarki²⁵.

Badanie „Innowacyjność a społeczna odpowiedzialność biznesu wśród największych przedsiębiorstw”, zrealizowane w 2012 r. w Polsce na zlecenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu, daje obraz relacji, jakie zachodzą pomiędzy innowacyjnością a CSR w polskich przedsiębiorstwach. Na pytanie o to, czy CSR może być źródłem innowacji w firmie – pozytywnie odpowiedziało aż 78% ankietowanych, 89% badanych potwierdziło, że w ostatnich latach pewne innowacje zostały przez nich wdrożone (w grupie firm posiadających strategię CSR było to aż 97%)²⁶. Badani wskazywali ponadto, że CSR może wpływać przede wszystkim na innowacje organizacyjne, następnie procesowe, produktowe, a najmniej marketingowe²⁷.

Kolejną istotną kwestią jest możliwe wymuszenie odpowiedzialnego inwestowania za pośrednictwem stosownych regulacji. Wobec coraz większych zastrzeżeń pod adresem ładu korporacyjnego wyrażanych m.in. przez Komisję Europejską i związanych z tym inicjatywach regulacyjnych można spodziewać się, że kolejnym etapem będzie rozszerzenie wymogów inwestycyjnych o spełnianie czynników ESG (określanych jako dane ESG; E – *environment*, S – *social*, G – *governance*)²⁸.

Z powyższego wynika, że społeczna odpowiedzialność powinna być traktowana w sposób priorytetowy jako element przemyślanej strategii działania przedsiębiorstwa, który może stać się nowym źródłem przewagi konkurencyjnej. Wiąże się bowiem z licznymi korzyściami, dzięki którym firmy mogą wyróżnić się, a przez to przetrwać na wymagającym rynku. Do podstawowych korzyści firm z wprowadzania standardów odpowiedzialnego biznesu do zarządzania łańcuchem dostaw należy zaliczyć ograniczenie ryzyka działalności i zwiększenie udziałów w rynku, optymalizację kosztów, zwiększenie lojalności dostawców i klientów, zwiększenie jakości produktów i usług dostawców oraz lepszy dostęp

²⁵ *Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw...*, s. 58.

²⁶ *Raport: Odpowiedzialny biznes w Polsce...*, s. 17.

²⁷ *Ibidem*.

²⁸ *Ibidem*, s. 22.

do finansowania działalności²⁹, co w praktyce stanowi podstawę i warunek podnoszenia rynkowej wartości omawianych podmiotów.

Widać zatem, że firma rozwijająca się to obecnie firma, która potrafi sprawnie zarządzać łańcuchem dostaw, uwzględniając również wyzwania społeczne i ekologiczne. Z globalnego badania firmy doradczej Deloitte wynika bowiem, że 76% przedsiębiorców uważa, iż wartość firmy należy oceniać, nie tylko mierząc zysk, ale także na podstawie pozytywnego wpływu jej podstawowej działalności na społeczeństwo³⁰.

Odpowiedzialny łańcuch dostaw to również kreowanie rynków m.in. dostaw i zachowań interesariuszy (konsumentów i podmiotów biznesowych)³¹. W tym kontekście podkreśla się, że zrównoważone zarządzanie dostawami wymaga ze strony przedsiębiorstw (marketerów) stymulowania aktywnych zachowań konsumentów i zmiany ich nawyków. Trudno bowiem rozwiązać poszczególne problemy społeczne czy ekologiczne bez ich udziału³². Kwestia odpowiedzialności w zarządzaniu łańcuchem dostaw to również budowanie trwałych relacji z kooperantami, warunki i standardy wyznaczane kooperantom, a także ich edukacja i weryfikacja (audyty) ich przestrzegania (nie tylko dostawców tzw. pierwszego rzędu).

3. Odpowiedzialny łańcuch dostaw w Polsce

Koncepcja odpowiedzialnego biznesu w Polsce, inaczej niż w krajach wysoko rozwiniętych, jest stosunkowo mało popularna i nieczęsto praktykowana³³. Słabo na przykład wypada raportowane na naszym rynku danych z obszaru: środowiskowego, społecznego oraz tzw. ładu korporacyjnego. Z badania Screening-CentrumCSR wynika, że chociaż 75% spośród największych firm w Polsce ma na swoich stronach internetowych działy dotyczące pozafinansowych aspektów swojego funkcjonowania, to prezentowane tam informacje są powierzchowne i niewiele wnoszą w kwestii CSR³⁴. Jedynie 20% przebadanych firm publikuje

²⁹ *Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw...*, s. 11.

³⁰ *CSR firm powinien stać się elementem oceny ich działalności*, <http://www.csrinfo.org/pl/wiedza/publikacje/3775-csr-firm-powinien-stac-sie-elementem-oceny-ich-dzialalnosci> (data dostępu: 20.03.2012); *Jak zyskać na odpowiedzialności? CSR w strategiach spółek giełdowych*, CSRinfo (dokument elektroniczny).

³¹ *Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw...*, s. 17.

³² *Wywiad z profesorem N. Craigiem Smithem...*, s. 2.

³³ Zob. *Sustainability Reporting Guidelines, Implementation Manual*, Global Reporting Initiative, 2013.

³⁴ *Raport: Odpowiedzialny biznes w Polsce...*, s. 17.

raporty społeczne i tylko połowa z nich robi to na podstawie uznanych standardów, np. raportowania społecznego GRI³⁵. Jest to poważny problem, ponieważ dostępne sprawozdania finansowe odzwierciedlają jedynie część wartości określonej spółki. Dodatkowo brak właściwego poziomu raportowania (ESG) uniemożliwia poprawę sytuacji ze strony tych podmiotów, które chciałyby na podstawie pewnych danych kierować swoje środki do instytucji działających w sposób odpowiedzialny.

W ostatnich latach kluczowych informacji w tym względzie dostarczyło badanie przeprowadzone przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) – „Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu”. Z badań wynika, że polscy przedsiębiorcy mają znikomą wiedzę na temat społecznej odpowiedzialności i działań z tym związanych. Znacząca część przedsiębiorców utożsamia bowiem CSR ze sporadycznymi działaniami charytatywnymi czy sponsoringowymi³⁶. Większość ankietowanych jest przekonana o braku istotnego wpływu swojej działalności na otoczenie i nie planuje zwiększyć swojego zaangażowania w zakresie CSR³⁷. Niespełna co czwarta firma podejmuje jakiegokolwiek działania na rzecz społeczności lokalnej – przy czym zazwyczaj są to inicjatywy charytatywne. Jedynie co piąty ankietowany dokonuje modernizacji produkcji pod kątem środowiska przyrodniczego³⁸.

W 2010 r. Forum Odpowiedzialnego Biznesu we współpracy z firmą badawczą Gemius SA/IIBR przeprowadziło dwa badania pod wspólnym tytułem „Odpowiedzialny łańcuch dostaw”. Respondentami byli menedżerowie odpowiedzialni za zarządzanie dostawami, a w przypadku badania konsumentów – osoby w wieku od 15 lat wzwyż.

Spośród 500 największych polskich przedsiębiorstw jedynie 9 zgodziło się wziąć udział w przedmiotowym badaniu. Co ciekawe, wśród firm, które odmówiły współpracy, znalazło się wiele takich, które na co dzień deklarują stosowanie zasad CSR w zarządzaniu.

Firmy, które zgodziły się na badanie, miały już wdrożony system zrównoważonego zarządzania dostawami. Najważniejsze wnioski z przeprowadzonego badania można ująć następująco³⁹:

– większość badanych firm to firmy o zasięgu globalnym (korzystały z dostawców z różnych kontynentów);

³⁵ *Ibidem.*

³⁶ *Ibidem*, s. 20.

³⁷ *Ibidem.*

³⁸ *Ibidem.*

³⁹ *Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw...*, s. 60–61.

- większość firm określiła swoje relacje z dostawcami jako partnerskie i długofalowe, dodatkowo pięć z badanych podmiotów zadeklarowało, że inwestuje w ich rozwój;
- podstawowe kryterium stosowane przez większość respondentów w doborze dostawców to: bezpieczeństwo produktu (zgodność z normami), cena, jakość i czas dostawy;
- wśród kryteriów z obszaru CSR w doborze dostawców znalazły się: aspekty środowiskowe (m.in. ograniczenie emisji CO₂) i społeczne (m.in. niezatrudnianie nieletnich, godziwe wynagrodzenie, bezpieczeństwo w miejscu pracy);
- zdecydowana większość respondentów kontroluje pod względem CSR jedynie dostawców pierwszego rzędu, a część z nich w ogóle nie monitoruje omawianych aspektów w dalszej części łańcucha dostaw;
- za najmniej ryzykowne respondenci uznali działalność dostawcy w krajach rozwijających się;
- tylko 4 z badanych firm stosują jednakowe standardy działania we wszystkich krajach.

Drugie wymienione badanie – badanie opinii konsumentów – przeprowadzono w grupie 1216 osób. Wynikają z niego zasadnicze wnioski, mianowicie⁴⁰:

- zdecydowana większość ankietowanych nie potrafi określić, z czym kojarzy im się odpowiedzialny łańcuch dostaw;
- większość badanych jest świadoma globalnego charakteru produkcji, jak również społecznych i ekologicznych konsekwencji z tym związanych;
- zdecydowana większość respondentów zadeklarowała, że chciałaby wiedzieć więcej o stosowanych standardach przez firmy w procesie produkcyjnym;
- zdecydowana większość badanych uznała, że nie kupiłaby produktu wytworzonego z wykorzystaniem pracy dzieci czy negatywnych oddziaływań na środowisko przyrodnicze;
- podobnie jak w przypadku badania przeprowadzonego w przedsiębiorstwach, niewielkie zainteresowanie konsumentów odnotowano w przypadku nadużyć w procesie produkcyjnym w krajach odległych.

Na podstawie powyższych informacji można stwierdzić, że kwestia odpowiedzialnego łańcucha dostaw jest tematem mało popularnym na polskim rynku. Spore ograniczenia w tej kwestii widoczne są zarówno po stronie przedsiębiorstw, jak i konsumentów.

Poważnym problemem wydaje się niechęć przedsiębiorców do wypowiadania się na tematy odpowiedzialnego biznesu, podczas gdy spora ich część deklaruje wdrażanie na różnych poziomach swojej działalności standardów CSR.

⁴⁰ *Ibidem*, s. 63–64.

W tej sytuacji ważnym ogniwem (stymulującym do pozytywnej zmiany) mogliby być konsumenci. Poprzez potencjalny bojkot (czy też skłonność do niego i pogłębione zainteresowanie tematyką) wymuszałiby oni określone priorytety i rozwiązania.

Jednym z czołowych problemów, jaki można zdefiniować na podstawie analizowanych badań, jest obojętny stosunek większości ankietowanych obu grup do problemu tzw. podwójnej standaryzacji społecznej odpowiedzialności podmiotów biznesowych. Okazuje się, że czynnik lokalizacji dla wielu konsumentów odgrywa kluczową rolę w etycznej ocenie poczynąń przedsiębiorstw, a firmy zdają się uwzględniać ten fakt w swych globalnych strategiach i standardach działania.

4. Zakończenie

W literaturze przedmiotu coraz częściej podkreśla się, że współczesne uwarunkowania rynkowe każą kwestionować tradycyjne podejście do konkurencyjności, przetrwania na rynku i rentowności przedsiębiorstw. Sukces omawianych podmiotów zależy w dużej mierze od ich innowacyjności, która wynikać ma m.in. z umiejętności zarządzania kwestiami społecznymi, środowiskowymi i dotyczącymi ładu korporacyjnego, a także ograniczania ryzyka związanego z tymi kwestiami⁴¹. Z racji rosnącej zależności i złożoności funkcjonowania podmiotów na rynku osiąganie tego celu musi się odbywać w ramach trwałych i odpowiednio budowanych związków kooperacyjnych przedsiębiorstw. Ma to szczególne znaczenie w przypadku powiązań wertykalnych, gdzie działania dostawców, podwykonawców, nierzadko rzutują na wizerunek producenta, czy też detalisty.

Znaczenie odpowiedzialnego inwestowania będzie coraz bardziej rosnąć. Nie tylko ze względu na liczne korzyści ekonomiczne z tym związane. Wynika to z coraz większego zainteresowania raportowaniem pozafinansowym (również w Polsce). Niektórzy eksperci przewidują, że za kilka lat każda licencjonowana instytucja finansowa będzie mogła inwestować środki wyłącznie w podmioty, które odpowiednio raportują w obszarze ESG, czy wręcz osiągają wymagany minimalny wynik tego raportowania⁴². Nie bez znaczenia jest również wzrost zaangażowania świadomości konsumentów (szczególnie w krajach wysokorozwiniętych) w omawianym temacie, a także coraz większe zaangażowanie państw w omawianą sferę i związana z tym możliwa ingerencja regulacyjna.

⁴¹ *Raport: Odpowiedzialny biznes w Polsce...*, s. 23–24.

⁴² *Ibidem*, s. 22.

Odpowiedzialny łańcuch dostaw to strategia działania autentycznie sprzężona z bieżącą działalnością przedsiębiorstwa, ukierunkowana na pogłębiony dialog z interesariuszami w celu zbudowania wzajemnego zaufania i osiągnięcia szeregu korzyści z tym związanych.

Tematyka odpowiedzialnego zarządzania dostawami jest w Polsce stosunkowo nowa i w niewielkim stopniu funkcjonuje w praktyce przedsiębiorstw. Problem ten wydaje się złożony i w znacznej mierze wynika z podejścia przedsiębiorców do sposobu prowadzenia biznesu, a także stosunkowo niskiej świadomości konsumentów i ich zaangażowania w praktyczną ocenę etycznych działań producentów, jak również ich kontrahentów.

Wydaje się, że kluczowe znaczenie na polskim rynku dla poprawy aktualnej sytuacji w omawianym zakresie ma edukacja inwestorów, analityków rynku i konsumentów, jak również finansowe i marketingowe wspieranie podmiotów działających zgodnie z pożądaną koncepcją.

Literatura

- 10 pułapek projektów outsourcingowych*, „Harvard Business Review” 2009, styczeń.
- CSR firm powinien stać się elementem oceny ich działalności*, <http://www.csrinfo.org/pl/wiedza/publikacje/3775-csr-firm-powinien-stac-sie-elementem-oceny-ich-dzialalnosci> (data dostępu: 20.03.2012).
- Czakov W., *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 9.
- Dwojacki P., Nogalski B., *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanego przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 4.
- Dwojacki P., *Powstanie i funkcjonowanie sieci organizacyjnych*, „Zeszyty Naukowe Wielkopolskiego Oddziału TNOiK” 1995, nr 3.
- Famielec J., *Układy kooperacyjne w gospodarce rynkowej – doświadczenia, strategie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1992.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Zrównoważony łańcuch dostaw: trendy i innowacje*, 2013, nr 3.
- Górzyński M., Pander W., Koć P., *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Wydawnictwo Marlex Sp. z o.o., Warszawa 2006.
- Jak zyskać na odpowiedzialności? CSR w strategiach spółek giełdowych*, CSRinfo, (dokument elektroniczny).
- Nakonieczna J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008.
- Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, red. N. Craig Smith, Gilbert Lensen, Studio Emka, Warszawa 2009.
- Przybylska K., *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.

- Przybylska K., *Obszary współpracy transnarodowych korporacji z lokalnymi dostawcami kraju goszczącego* [w:] *Wybrane problemy współpracy transnarodowych korporacji z lokalnymi firmami kraju goszczącego*, Badania statutowe, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010.
- Przybylska K., Guzdek S., *Kooperacja jako główna forma współpracy przedsiębiorstw w międzynarodowych sieciach biznesowych* [w:] *Wybrane problemy współpracy transnarodowych korporacji z lokalnymi firmami kraju goszczącego*, Badania statutowe, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010.
- Raport: Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki. 2012*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu (dokument elektroniczny).
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1999.
- Sustainability Reporting Guidelines, Implementation Manual*, Global Reporting Initiative, 2013.
- Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów*, red. N. Ćwik, Forum Odpowiedzialnego Biznesu (dokument elektroniczny), 2011.
- Wywiad z profesorem N. Craigiem Smithem z INSEAD Social Innovation Center*, <http://www.rp.pl/artukul/493936.html?print=tak>, s. 1–2 (data dostępu: 28.05.2013).

A Responsible Supply Chain within Vertical Company Networks: Experiences from the Polish Market

The paper discusses vertical integration of companies and sustainable supply chains with a focus on economic, social, and environmental benefits arising from responsible management. The objective was to explore the implementation of responsible business practices in the context of vertical company networks in Poland. A literature study on the subject led to the following research hypothesis: responsible business practices do not represent a passing trend, but a strategy of ensuring the survival and development of companies in a highly competitive market.

Katarzyna Kowalska – doktor, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Wydział Humanistyczny, Katedra Ekonomii i Polityki Gospodarczej.

Zainteresowania naukowo-badawcze: strategię rozwoju przedsiębiorstw, sieci przedsiębiorstw, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw.

E-mail: k.kowalska04@wp.pl