

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 382

Strategie i logistyka w warunkach kryzysu

Redaktorzy naukowi
Jarosław Witkowski
Agnieszka Skowrońska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korłub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.p

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-483-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: EXPOL

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Realizacja strategii logistycznych przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw pod presją turbulentnego otoczenia

Mirosław Chaberek, Anna Truskawska-Grzezińska: Logistyczne aspekty obrotu handlowego w sytuacjach kryzysowych gospodarki globalnej..	15
Katarzyna Cheba: Perspektywy rozwoju współczesnej gospodarki światowej – analiza porównawcza gospodarki Polski i Japonii	29
Mariusz Jedliński: Logistyczna optyka w biznesie – panaceum pewności wobec ekonomii niepewności?	41
Andrzej Jezierski: Konkurowanie logistyką w warunkach kryzysu w świetle teorii organizacji branży.....	53
Sylvia Konecka: Determinanty ryzyka zakłóceń w łańcuchu dostaw	66
Włodzimierz Kramarz, Marzena Kramarz: Determinanty sieciowości łańcucha dostaw.....	80
Krzysztof Rutkowski: Rekonfiguracja międzynarodowych łańcuchów dostaw jako narzędzie zapobiegania zagrożeniom kryzysowym – szansa dla Polski.....	92
Izabella Szudrowicz: Rola kart okresowej oceny dostawców w budowaniu relacji na rynku B2B – analiza porównawcza zmian w czasie na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego	105
Maciej Urbaniak: Rola wstępnej oceny dostawców w budowaniu relacji pomiędzy przedsiębiorstwami na rynku B2B.....	117
Robert Walasek: Partnerstwo logistyczne w zarządzaniu relacjami z klientem	126
Grażyna Wieteska: Skuteczne reagowanie na zakłócenia – elastyczny łańcuch dostaw	143
Jarosław Witkowski: Logistyka w warunkach kryzysu ekonomicznego i w innych sytuacjach kryzysowych.....	154

Część 2. Stan i tendencje rozwoju usług transportu, spedycji i logistyki w warunkach spowolnienia gospodarczego

Andrzej S. Grzelakowski: Strategie logistyczne morskich globalnych operatorów kontenerowych w warunkach światowego kryzysu na rynkach towarowych i frachtowych.....	169
--	-----

Paweł Hanczar: Modele decyzyjne w planowaniu cyrkulacji lokomotywy w kolejowym transporcie towarowym	183
Magdalena Klopott: Tendencje na rynku morskich przewozów ładunków chłodzonych i ich wpływ na chłodnicze łańcuchy dostaw.....	195
Izabela Kotowska: Przeobrażenia w funkcjonowaniu żeglugi kontenerowej w obliczu spowolnienia gospodarczego	205
Marta Mańkowska: Stan i perspektywy rozwoju rynku międzynarodowych przewozów pasażerskich w relacjach z Polską w warunkach spowolnienia gospodarczego	221
Agnieszka Perzyńska: Transport lądowy i wodny w dobie kryzysu	238
Ilona Urbanyi-Popiołek: Zarządzanie gestią transportową – dobre praktyki	249

Część 3. Rola nowoczesnych metod zarządzania logistycznego w procesie redukcji kosztów i poprawy jakości obsługi klientów

Lech A. Bukowski, Jerzy Feliks: Ocena wartości użytkowej informacji logistycznych w warunkach niepewności oraz turbulentnych zmian otoczenia.....	265
Przemysław Dulewicz: CSR w przedsiębiorstwach logistycznych w warunkach spowolnienia gospodarczego	280
Piotr Hanus, Krzysztof Zowada: Narzędzia IT w logistycznych procesach decyzyjnych małych i średnich przedsiębiorstw	290
Katarzyna Huk: Programy zarządzania talentami a strategię przedsiębiorstwa w dobie kryzysu	305
Agnieszka Jagoda: Elastyczność funkcjonalna jako czynnik przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw	316
Michał Jakubiak: Wpływ metod składowania produktów na poprawę efektywności węzłów logistycznych	324
Iga Kott: Wykorzystanie systemów informatycznych w procesach obsługi klienta w centrach logistycznych w Polsce	338
Aleksandra Laskowska-Rutkowska: Blaski i cienie offshoringu	350
Rafał Matwiejczuk: Logistyczne potencjały sukcesu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	363
Sebastian Saniuk, Katarzyna Cheba, Katarzyna Szopik-Depczyńska: Aspekty planowania sieci produkcyjnych małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrach.....	376
Ewa Staniewska: Czynnik ludzki w zarządzaniu bezpieczeństwem informacyjnym badanych przedsiębiorstw.....	389
Katarzyna Szopik-Depczyńska, Arkadiusz Świadek: Odbiorcy a aktywność innowacyjna w przemyśle spożywczym w Polsce	401

Natalia Szozda: Kontrola w procesie zarządzania popytem na produkty w łańcuchach dostaw	410
Sabina Wyrwich: Koncepcja społecznej odpowiedzialności łańcucha dostaw w warunkach natężenia konkurencji na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego	429

Summaries

Part 1. Implementation of logistic strategies of enterprises and supply chains under the pressure of turbulent environment

Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzezińska: Logistic aspects of trade flows in the crisis situations of the global economy	28
Katarzyna Cheba: The perspectives of development of modern world industry – the comparative analysis of Poland and Japan industries	40
Mariusz Jedliński: Business from the point of view of logistics – panacea of certainty vs. economics of uncertainty?	52
Andrzej Jeziński: Competing by means of logistics in crisis conditions in the light of the theory of industry organization.....	65
Sylwia Konecka: Determinants of the supply chain disruption risk.....	79
Włodzimierz Kramarz, Marzena Kramarz: Determinants of supply chain networking	91
Krzysztof Rutkowski: International supply chains restructuring as a key tool of risk avoiding – a chance for Poland.....	104
Izabella Szudrowicz: Role of suppliers scorecards in building relationships in the B2B market – comparative analysis of changes in time on the example of a production company.....	116
Maciej Urbaniak: The role of the initial evaluation of suppliers in building relationships between companies in the B2B market.....	125
Robert Walasek: Logistic partnership in the management of relations with client	142
Grażyna Wieteska: Effective response to disturbances – flexible supply chain.....	152
Jarosław Witkowski: Logistics in economic crisis and urgent crisis situations	165

Part 2. The status and trends in the development of transport services, freight forwarding and logistics in the economic downturn

Andrzej S. Grzelakowski: Logistics strategies of global maritime container operators under the turbulent conditions on commodity and freight markets.....	182
Paweł Hanczar: Decision models in locomotive routing problem in rail freight	194
Magdalena Klopott: Trends on refer shipping market and their influence on the cold supply chains.....	204
Izabela Kotowska: Transformations in functioning of container shipping in the face of economic slowdown.....	220
Marta Mańkowska: State and perspectives of development of the international passenger transport market in relations with Poland in the economic downturn conditions.....	237
Agnieszka Perzyńska: Land and water transport in times of crisis	248
Ilona Urbanyi-Popiołek: Management of carriage – good practices	262

Part 3. The role of modern logistics management methods in the process of reducing costs and improving the quality of customer service

Lech A. Bukowski, Jerzy Feliks: Evaluation of use value of logistics information under uncertainty and turbulent environment changes.....	279
Przemysław Dulewicz: CSR in logistics companies under economic slowdown	289
Piotr Hanus, Krzysztof Zowada: IT tools in logistics decision-making processes of small and medium-sized enterprises.....	304
Katarzyna Huk: Talent management programmes and strategies of enterprises in times of crisis	315
Agnieszka Jagoda: Functional flexibility as a factor of competitive advantage of small and medium sized enterprises	323
Michał Jakubiak: The influence of the storage policies on the improvement of the logistic hubs effectiveness	336
Iga Kott: The use of IT systems in the processes of customer service in logistics centers in Poland	349
Aleksandra Laskowska-Rutkowska: Good and bad sides of offshoring	362
Rafał Matwiejczuk: Logistics potentials of success influencing business competitive advantage creation	375

Sebastian Saniuk, Katarzyna Cheba, Katarzyna Szopik-Depczyńska: Network production planning aspects of small and medium enterprises operating in clusters.....	387
Ewa Staniewska: Human factor in information security management of the surveyed companies.....	400
Katarzyna Szopik-Depczyńska, Arkadiusz Świadek: Customers' impact on innovation activity in food industry in Poland.....	409
Natalia Szozda: Control in the demand management process in supply chain.....	428
Sabina Wyrwich: The concept of social responsibility in the supply chain under conditions of intensified competition on the example of production company.....	445

Sabina Wyrwich

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: sabina.wyrwich@op.pl

KONCEPCJA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI ŁAŃCUCHA DOSTAW W WARUNKACH NATĘŻENIA KONKURENCJI NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA PRODUKCYJNEGO

Streszczenie: Artykuł poświęcony jest rozważaniom na temat istoty społecznej odpowiedzialności łańcucha dostaw w warunkach natężenia konkurencji oraz zmiennych potrzeb klientów. Wdrożenie i realizowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności łańcucha dostaw uwarunkowane jest jego realizacją wzdłuż całego łańcucha dostaw. Czy zatem w warunkach natężenia konkurencji i strategicznego wpływu klientów na działania przedsiębiorstwa i łańcucha dostaw koncepcja społecznej odpowiedzialności łańcucha dostaw może stać się istotnym narzędziem konkurowania? W studium przypadku zaprezentowany został przykład implementacji i realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności łańcucha dostaw przez producenta drzwi oraz efektów, które dzięki temu uzyskuje.

Słowa kluczowe: łańcuch dostaw, zrównoważony łańcuch dostaw, społeczna odpowiedzialność łańcucha dostaw, konkurencyjność łańcucha dostaw.

DOI: 10.15611/pn.2015.382.33

1. Wstęp

Wpływ klientów i konkurencji na funkcjonowanie przedsiębiorstw jest znaczny. Mimo stymulacji potrzeb klientów, to oni ostatecznie decydują, jaki produkt kupią i jak długo będą go użytkować. To samo dotyczy konkurencji: aby sprostać tym wyzwaniom, przedsiębiorstwa muszą poszukiwać zestawu nowych narzędzi i umiejętności, które pozwolą być lepszym od innych. Jednak coraz bardziej rozbudowane struktury i trudności funkcjonowania w pojedynkę na globalnym rynku spowodowały, że również w obszarze zarządzania wiele się zmieniło. Dotyczy to zarządzania nie pojedynczym przedsiębiorstwem, ale całym łańcuchem dostaw. Zatem koncepcje, które są wykorzystywane w obszarach łańcucha dostaw w celu poprawy pozycji konkurencyjnej i sprostania wymaganiom klientów, aby były skuteczne, muszą również dotyczyć całych łańcuchów dostaw. Jedną w bardziej popularnych

koncepcji w ostatnim czasie jest koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu. Koncepcja społecznej odpowiedzialności jest sposobem zarządzania przedsiębiorstwem, które w swoich działaniach zwraca szczególną uwagę na dbałość o potrzeby pracowników, ochronę środowiska naturalnego oraz zainteresowane są potrzebami społecznym w bliższym i dalszym otoczeniu. Koncepcja społecznej odpowiedzialności stale ewoluuje; jednym z obszarów tej ewolucji jest aplikowanie jej wytycznych do całego łańcucha dostaw, w którym funkcjonuje lider łańcucha, i zarazem koncepcji CSR (*Corporate Social Responsibility*). Przedsiębiorstwa, funkcjonujące w łańcuchach dostaw, stale poszukują odpowiedniego algorytmu, którym spełnią oczekiwania wszystkich interesariuszy.

2. Od społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa do społecznie odpowiedzialnego łańcucha dostaw

Społeczna odpowiedzialność biznesu wynika wprost z otoczenia, a konkretnie z krytyki spowodowanej biznesowymi praktykami korporacji międzynarodowych i globalnych. CSR wywodzi się z prawa do wiedzy i partycypacji, jakiej domaga się społeczeństwo obywatelskie od instytucji, oraz z dążenia do trwałego i zrównoważonego rozwoju społeczeństwa¹. W społecznej odpowiedzialności biznesu chodzi o takie podejście menedżerów lub innych osób zarządzających, aby wybierać sposoby pomnażania zysku przedsiębiorstwa przy jednoczesnym pomnażaniu społecznego dobra. CSR można nazwać filozofią prowadzenia działalności w oparciu o budowanie trwałych, przejrzystych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami (interesariuszami), czyli pracownikami, klientami, partnerami biznesowymi, społecznością lokalną, administracją państwową itp.² Przyjęcie przez przedsiębiorstwa filozofii społecznej odpowiedzialności biznesu oznacza prowadzenie działalności, która³:

- realizuje cele firmy (powiększenie wartości firmy, dostarczenie produktów i usług odpowiedniej jakości),
- osiąga te cele w długim okresie czasu (harmonijna trwałość),
- zapewnia przy tym należyte kształtowanie relacji z głównymi interesariuszami (akcjonariusze, pracownicy, menedżerowie, klienci, dostawcy, społeczność lokalna, środowiska naturalne itd.),
- przestrzega przepisów prawa i społecznie przyjętych norm etycznych.

¹ Z. Antczak, 2008, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw/biznesu (zagadnienia definicyjno-systematyczne)*, [w:] *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu. Koncepcje zarządzania*, E. Weiss, M. Godlewska, A. Bitkowska (red.), Wyd. Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Warszawa, s. 170.

² B. Rok, 2004, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa s. 18.

³ K. Mizera, 2008, *Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu nowoczesną metodą tworzenia przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu. Koncepcje zarządzania*, E. Weiss, M. Godlewska, A. Bitkowska (red.), Wyd. Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Warszawa, s. 242.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu staje się wielowymiarowym wyzwaniem dla wszystkich przedsiębiorstw pod względem ekonomicznym, ekologicznym i społecznym. Z uwagi na wielość uwarunkowań społeczna odpowiedzialność biznesu jest koncepcją, która znajduje zastosowanie w praktyce i jest coraz bardziej powszechna.

W tabeli 1 zaprezentowano zestaw determinant, które wywołały rozwój koncepcji CSR.

Tabela 1. Czynniki rozwoju *Corporate Social Responsibility*

Rodzaje czynników	Znaczenie
Globalizacja	nowe wyzwania wywołane m.in. wzrostem poziomu konkurencji
Rozwój coraz większych przedsiębiorstw	pod względem liczby zatrudnionych, obrotów i zasięgu działania, stykanie się różnych kultur
Dynamiczne zmiany w otoczeniu	szybko zmieniające się warunki rynkowe, szczególnie w obszarze klientów i konkurencji
Różnorodność i rosnąca rola konkurencji pozacenowej	wzrost znaczenia metod i narzędzi pozacenowych konkurowania, wynikających z nasycenia rynku
Wzrost roli zasobów niematerialnych.	strategiczna rola zasobów informacyjnych i ludzkich w funkcjonowaniu przedsiębiorstw
Dynamika zmian potrzeb inwestorów	jest konsekwencją dużych, rozproszonych globalnie struktur zarządzania

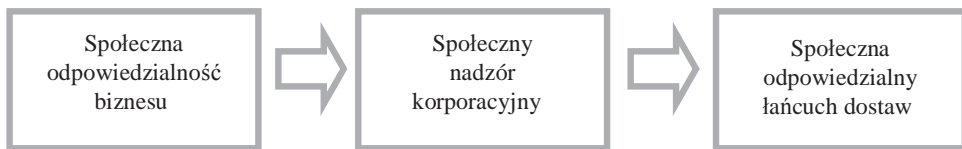
Źródło: opracowanie na podstawie: M. Żemigła, 2007, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków, s. 101.

Istotne w przyjmowanej idei społecznej odpowiedzialności biznesu jest prowadzenie zrównoważonego biznesu, który zakłada, poza uzyskiwaniem wyników ekonomicznych zadowolających interesariuszy, podejmowanie działań w interesie społecznym i ekologicznym. Coraz więcej firm zauważa ogromne korzyści płynące z wdrażania społecznie odpowiedzialnych strategii, traktując działania tego rodzaju nie jako koszt, ale długofalową inwestycję.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu uwzględnia takie działania, które zmierzają do ogólnej poprawy wizerunku przedsiębiorstw. Ten czynnik nabrał szczególnego znaczenia wobec powstających dużych firm i korporacji z udziałem podmiotów zagranicznych, którym zależy, aby nowi nabywcy darzyli ich zaufaniem, bowiem zaufanie i wiele innych niematerialnych czynników progresywnie nabiera większego znaczenia wśród innych czynników konkurencyjności. Systematyczne włączanie w misję przedsiębiorstwa dobrych praktyk, zgodnych z koncepcją CSR, wymaga uwzględniania wszystkich grup interesu będących w bezpośrednich lub pośrednich relacjach z daną firmą.

Funkcjonowanie przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce oparte jest na wzajemnych powiązaniach w całych tworzonych przez te przedsiębiorstwa łańcu-

chach dostaw. Stąd też wstępne uwarunkowania społecznej odpowiedzialności łańcucha dostaw wynikają z tejże odpowiedzialności pojedynczego przedsiębiorstwa, które staje się w nim pionierem tej koncepcji. Ewolucję koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i kierunku społecznej odpowiedzialności łańcucha dostaw przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Ewolucja koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i kierunku społecznej odpowiedzialności łańcucha dostaw

Źródło: D. Kisperska-Moroń, 2012, *Społeczna odpowiedzialność łańcuchów dostaw i ich systemów logistycznych (założenia koncepcyjne)*, „Logistyka”, nr 4, ILiM, Poznań, s. 375.

Ewolucja koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w kierunku społecznie odpowiedzialnego łańcucha dostaw jest naturalną wypadkową dynamicznego rozwoju łańcuchów dostaw, w szczególności tych o zasięgu globalnym. Skoro przedsiębiorstwa rozpoczęły współpracę i wzajemnie uzgadnianie celów i strategii nie tylko na ich poziomie, ale przede wszystkim na poziomie funkcjonowania całych łańcuchów dostaw, to z rozwojem koncepcji CSR musi być dokładnie tak samo. Wynika to z korzyści, które uzyskują pojedyncze przedsiębiorstwa w łańcuchu dostaw, ale również w podziale zobowiązań wobec wdrażanej i realizowanej koncepcji CSR. W społecznie odpowiedzialnym łańcuchu dostaw charakterystyczne są takie działania, które uwzględniają skutki środowiskowe, społeczne i ekonomiczne działań, a współpraca pomiędzy ogniwami łańcucha dostaw zmierza do osiągnięcia tych trzech obszarów społecznie odpowiedzialnych działań. Należy przy tym wspomnieć, że koncepcja społecznej odpowiedzialności łańcucha ściśle związana jest ze zrównoważonym zarządzaniem łańcuchem dostaw, w którym ten drugi jest jego składową. Jak podkreśla D. Kisperska-Moroń, „społeczna odpowiedzialność łańcucha dostaw wymaga skali decyzyjnej i skali działań wykraczających poza zawężone aspekty finansowe, techniczne i prawne, bowiem dąży ona do zdobycia społecznych i środowiskowych korzyści, które są pożądane przez każdego uczestnika łańcucha dostaw na równi z tradycyjnymi korzyściami ekonomicznymi”⁴. Oznacza to, że realizacja koncepcji CSR w łańcuchu dostaw wymaga zaangażowania wszystkich jego uczestników po to, aby w dystrybucji korzyści również wszyscy brali udział. Uwarunkowanie funkcjonowania łańcucha dostaw zasadami wynikającymi z CSR jest bardzo trudne, ponieważ po pierwsze, jak już wspomniano, aby łańcuch dostaw określić mianem społecznie odpowiedzialnego, wszystkie jego ogniwa muszą być

⁴ D. Kisperska-Moroń D., 2012, *Społeczna odpowiedzialność łańcuchów dostaw i ich systemów logistycznych (założenia koncepcyjne)*, „Logistyka”, nr 4, ILiM, Poznań, s. 375.

zaangażowane w ten proces. Natomiast sama jego realizacja w łańcuchu dostaw może być utrudniona, ponieważ wymaga współpracy i partnerstwa pomiędzy jego ogniwami. Zazwyczaj duże, międzynarodowe korporacje ze względu na swój potencjał ekonomiczny chętnie podejmują działania prospołeczne i proekologiczne, a tym samym poprzez szereg działań wdrażają, mobilizują i wymagają od swoich partnerów zasad działania o takim samym charakterze. W konsekwencji doprowadza to do ujednolicenia społecznie odpowiedzialnych działań przez partnerów biznesowych, doprowadzając do realizacji koncepcji społecznie odpowiedzialnego łańcucha dostaw. Wiodące na rynku firmy uznały znaczenie społecznie odpowiedzialnych strategii, które ukierunkowane są na zarządzanie relacjami z klientami i w tym obszarze dostrzegają sukces swoich działań⁵. Wdrożenie CSR w obszary łańcucha dostaw wymaga odpowiedniego przygotowania i kroków, które muszą kolejno po sobie następować, aby przynieść zamierzone efekty.

W tabeli 2 zaprezentowano wymagane czynności wdrożenia koncepcji CSR.

Społecznie odpowiedzialny łańcuch dostaw to taki, w którym od dostawców, przez wszystkie jego fazy pośrednie, aż do klienta implementowane i realizowane są zasady związane z osiąganiem celów społecznych ekonomicznych i środowiskowych. To oznacza, że łańcuch dostaw ukształtowany jest zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju. Zarządzanie łańcuchem dostaw w myśl idei zrównoważonego rozwoju oznacza zarządzanie ekonomicznym, społecznym i środowiskowym wpływem procesu dostaw, którego celami są tworzenie, ochrona i rozwój długofalowej wartości ekonomicznej społecznej i środowiskowej dla wszystkich interesariuszy, którzy są zaangażowani w procesy dostaw towaru do klienta⁶. Istota konkurencyjności łańcucha dostaw współcześnie w dużej mierze sprowadza się do klientów i konkurencji, czyli głównych interesariuszy, od których w zasadzie zależy funkcjonowanie łańcucha dostaw. Z kolei funkcjonowanie interesariuszy w obrębie łańcucha dostaw wpływa na poprawę jego efektywności i elastyczności, ogólnych zasad funkcjonowania, co ma na celu dostarczenie klientom większej wartości. W dobie globalnej konkurencji łańcucha dostaw oraz priorytetowej w nim roli klienta koncepcja społecznej odpowiedzialności nabiera strategicznego wymiaru w sprawnym i skutecznym funkcjonowaniu łańcucha dostaw. Charakterystyczne dla społecznie odpowiedzialnych łańcuchów dostaw są następujące obszary⁷: determinacja firm w całym łańcuchu dostaw do osiągania korzyści społecznych i środowiskowych, uprawnienia i możliwość egzekwowania i prezentowania własnego stanowiska przez każde ogniwo łańcucha, partnerskie podejście, akceptacja różnych aspektów etyki charakterystycznych dla odmiennych form organizacyjnych pojawiających się w łańcuchu.

⁵ D.E. Boyd, R.E. Spekman, P. Werhane, 2004, *Corporate Social Responsibility and Global Supply Chain Management: A Normative Perspective*, Darde Graduate School of Business Administration, University of Virginia, Working Paper Series, Paper No. 04-05, June 2004, s. 14.

⁶ www.bsr.org/reports/BSR_UNGC_Supply_ChainReport.pdf (28.08.2014).

⁷ D. Kisperska-Moroń, 2012, wyd. cyt., s. 375.

Tabela 2. Etapy implementacji programu CSR

Etapy programu CSR	Charakterystyka
Wewnętrzne spojrzenie	<ul style="list-style-type: none"> – determinowane jest przygotowaniem organizacji do zewnętrznej komunikacji z partnerami – ukierunkowanie na integrację z partnerami i zapewnienie bezproblemowego przepływu informacji i towarów
Zdefiniować kodeks postępowania	<ul style="list-style-type: none"> – szczegółowe określenie kodeksów postępowania zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności – obowiązki i wytyczne kodeksu dotyczą wszystkich ogniw łańcucha dostaw
Określić mapy procesu	<ul style="list-style-type: none"> – odwzorować cały proces przepływu towarów, aby zebrać dane o każdym z uczestników łańcucha dostaw i wiedzieć dokładnie, z jaką firmą współpracujemy i za co bierze ona odpowiedzialność – następnie przeprowadzić kontrolę w zakresie jakości towarów, ceny, warunków pracy i płacy, współpracy z lokalną społecznością
Upewnić się, że wszystkie relacje pasują do twojej strategii	<ul style="list-style-type: none"> – być może po kontroli listę dostawców będzie należało zaktualizować, aby współpracować jedynie z tymi dostawcami, którzy pasują do strategii przedsiębiorstwa
Monitorować działania na miejscu	<ul style="list-style-type: none"> – monitorować, czy zasady wynikające z kodeksu postępowania (<i>code of conduct</i>) są przestrzegane
Edukować nabywców	<ul style="list-style-type: none"> – edukować nabywców w taki sposób, aby zostało to przez nich zrekompensovane sygnały z zewnątrz od klientów muszą być przekazane do wewnątrz łańcucha dostaw
Komunikować wytyczne dostawcom	<ul style="list-style-type: none"> – komunikować i aktualizować na bieżąco zasady postępowania swoim dostawcom i poddostawcom tak, aby zapewnić ich transparentność i wymianę informacji

Źródło: opracowanie na podstawie: D.E. Boyd, R.E. Spekman, P. Werhane, 2004, *Corporate Social Responsibility and Global Supply Chain Management: A Normative Perspective*, Darde Graduate School of Business Administrator, University of Virginia, Working Paper Series, Paper No. 04-05, June 2004, s. 18-22.

3. Istota społecznej odpowiedzialności łańcucha dostaw w świetle interesów klientów i konkurencji

Sytuacja rynkowa, w której obecnie funkcjonują przedsiębiorstwa, powoduje, że zarządzający przedsiębiorstwami muszą czynić starania, aby w jak najlepszy sposób poznać i zrozumieć dwa główne obszary w otoczeniu, które napędzają lub spowalniają jego funkcjonowanie. Niepodważalna stała się strategiczna rola klientów w łańcuchu dostaw, od którego ostatecznie zależy, jaki produkt zostanie kupiony. Za tym idzie, oczywiście, dynamiczny przepływ informacji, będący kluczem definiowania możliwości dopasowania się do stawianych przez klientów potrzeb. Strategiczna rola klientów w łańcuchu dostaw staje się niepodważalna szczególnie w wa-

runkach silnej i globalnej konkurencji. Właśnie ten drugi obszar otoczenia, jakim jest konkurencja, powoduje dodatkowe utrudnienia dla sprawnego funkcjonowania łańcucha dostaw. Konkurencja napędza zmiany w funkcjonowaniu łańcucha dostaw, między innymi w kierunku zwiększania jego elastyczności po to, aby lepiej i szybciej dopasować się do potrzeb klientów. Zatem zarówno klienci, jak i konkurencja dynamizują procesy zmian w łańcuchu dostaw. Jak podkreśla H.L. Lee: „interesariusze w coraz większym stopniu obarczają korporacje odpowiedzialnością za działania podejmowane przez partnerów w łańcuchu dostaw. Dlatego kwestię zrównoważonego rozwoju należy potraktować równie poważnie jak problemy kosztów, jakości, szybkości działania i niezawodności”⁸. To oznacza, że klienci kupujący produkt nie interesują się tylko i wyłącznie produktem, który mogą kupić, ale również warunkami, w jakich został wytworzony, materiałami, które zostały wykorzystane do produkcji, oraz wpływem tych działań na środowisko. To samo dotyczy konkurencji, która niezgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju działania w określonym łańcuchu dostaw może potraktować jako silną broń konkurencyjną. W takiej sytuacji i tak bardzo złożone procesy i działania w łańcuchach dostaw stają się jeszcze bardziej skomplikowane i trudne. Szczególnie w dobie nieograniczonego dostępu do informacji, ich szybkiego transferu, poszczególnym przedsiębiorstwom coraz trudniej ukryć swoje praktyki. Zatem zadbanie o sprawny i przejrzysty przepływ informacji w łańcuchu dostaw, informowanie klientów i konkurentów o wszystkim, co dotyczy produktów firmy, oraz ich pochodzeniu staje się priorytetowe⁹. Informowanie klientów o pochodzeniu produktów sprzyja poprawie konkurencyjności całego łańcucha dostaw. Problem społecznej odpowiedzialności łańcucha dostaw stał się integralną częścią zarządzania. Obszar wpływu poszczególnych ogniw łańcucha na zarządzanie, zgodnie z zasadami CSR, powinien odnosić się do wszystkich jego najdalszych ogniw, jednak poszczególni dostawcy nie powinni ponosić nieograniczonej odpowiedzialności za działania pozostałych¹⁰.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności początkowo była sposobem na poprawę wizerunku przedsiębiorstw, szczególnie tych działających w skali globalnej. Jednak z upływem czasu zauważano, że poza korzyściami wizerunkowymi w długim okresie przynosi ona również korzyści ekonomiczne. Dzieje się tak za sprawą dynamicznych zmian w otoczeniu, konieczności poprawy jakości obsługi klienta oraz poszukiwania nowych obszarów konkurencyjności. Realizacji tych zadań może sprzyjać wykorzystywanie koncepcji CSR w łańcuchu dostaw. Stosowanie w łańcuchu dostaw zasad zgodnych ze strategią CSR prowadzi do określania go mianem

⁸ H.L. Lee, 2011, *Nie majsterkuj przy swoim łańcuchu dostaw. Zaprojektuj go od nowa*, „HBRP”, nr 2 (97), marzec, s. 43.

⁹ S. New, 2011, *Przejrzysty łańcuch dostaw*, „HBRP”, nr 2 (97), marzec, s. 55.

¹⁰ K. Amaeshi, O. Osuji, P. Nnodim, *Corporate social responsibility in supply chains of global brands: A boundaryless responsibility? Clarifications, exceptions and implications*, „Journal of Business Ethics”, vol. 81, no. 1, s. 32.

zrównoważonego łańcucha dostaw. Przykłady działań w zrównoważonym łańcuchu dostaw prezentuje tab. 3.

Tabela 3. Przykłady działań zgodnych z koncepcją zrównoważonego zarządzania łańcuchem dostaw

Przykładowe działania w zrównoważonym łańcuchu dostaw	
1.	Zredukowanie opakowań oraz wprowadzenie konstrukcji wyrobów ułatwiających ponowne wykorzystanie (recykling).
2.	Obniżenie kosztów ochrony zdrowia i zapewnienia bezpieczeństwa, a także zredukowanie kosztów fluktuacji i rekrutacji z powodu lepszego zabezpieczenia procesów magazynowania i transportu oraz polepszenia warunków pracy.
3.	Obniżenie kosztów pracy w wyniku wyższego poziomu motywacji i wydajności oraz mniejszej absencji w rezultacie poprawy warunków pracy.
4.	Niższe koszty, krótsze okresy oczekiwania na dostawę, poprawa jakości produktu oraz niższe koszty odpadów, będące rezultatem wdrożenia standardów ISO 14000 oraz konstrukcji wyrobów ułatwiającej demontaż i ponowne wykorzystanie.
5.	Polepszenie reputacji firmy, co może zwiększyć jej atrakcyjność dla klientów i dostawców.

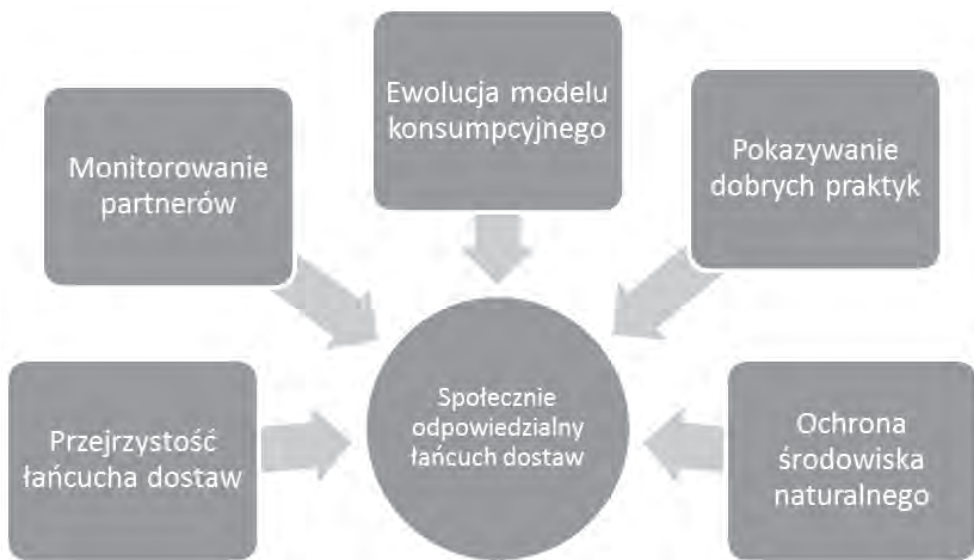
Źródło: C.R. Carter, D.S. Rogers, 2008, *A framework of sustainable supply chain management: moving towards new theory*, "International Journal of Physical Distribution and Logistics Management", no. 5, [w:] D. Kisperska-Moroń, 2012, *Společna odpowiedzialność łańcuchów dostaw ich systemów logistycznych (założenia koncepcyjne)*, „Logistyka”, nr 4, ILiM, Poznań, s. 373.

Wskazane w tabeli działania w łańcuchu dostaw są zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju i umożliwiają łańcuch dostaw określić mianem społecznie odpowiedzialnego. Istotna rola klientów i konkurencji wynika z ewolucji koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw, gdzie podkreślane są takie czynniki, jak indywidualizacja potrzeb klientów, rosnąca konkurencja w skali globalnej, wzrost świadomości klienta i większe znaczenie aspektów środowiskowych. Czynniki te powodują, że działania zgodne z koncepcją społecznej odpowiedzialności w łańcuchu dostaw w świetle uwarunkowań stawianych przez klientów i konkurencję powinny opierać się na dbałości wszystkich firm łańcucha dostaw. Regulacje prawne, kwestie ekonomiczne, różnego rodzaju organizacje strażnicze oraz konsumenci wywierają coraz większą presję na firmy, które nie monitorują działań swoich dostawców¹¹.

Na rysunku 2 zaprezentowano główne czynniki, o które powinny zadbać przedsiębiorstwa w całym łańcuchu dostaw, aby sprostać wyzwaniom klientów i konkurencji w świetle koncepcji społecznej odpowiedzialności łańcucha dostaw.

Pierwszy z tych elementów – dbanie o przejrzystość łańcucha dostaw – wydaje się fundamentalny ze względu na klientów i konkurentów oraz pozostałych interesariuszy. Już dzisiaj wielu klientów chce znać pochodzenie produktu, który kupuje. Wykorzystywanie technologii IT umożliwia pozyskiwanie danych o nich w czasie rzeczywistym. Kody kreskowe, technologie RFID, certyfikaty etyczne czy kamery internetowe sprzyjają zwiększaniu przejrzystości łańcucha dostaw, autentyczności

¹¹ *Zrównoważony łańcuch dostaw: trendy i innowacje*, 2013, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Analiza Tematyczna, nr 3, www.odpowiedzialnybiznes.pl (23.08.2014).



Rys. 2. Czynniki wywołujące potrzebę orientacji społecznej odpowiedzialności łańcucha dostaw zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju

Źródło: opracowanie na podstawie: *Zrównoważony łańcuch dostaw: trendy i innowacje*, 2013, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Analiza Tematyczna, nr 3, www.odpowiedzialnybiznes.pl (23.08.2014); S. New, 2011, *Przejrzysty łańcuch dostaw*, „HBRP”, nr 2 (97), marzec, s. 56-61.

oraz zwiększają zaufanie klientów¹². Tym samym, jeśli w przyszłości w łańcuchach dostaw nie będzie dbało się o jego przejrzystość, konkurencja wykorzysta to jako narzędzie, którym będzie konkurować. Sytuacja rynkowa w tym zakresie będzie coraz trudniejsza.

Monitorowanie partnerów w łańcuchach dostaw jest równie ważnym czynnikiem w drodze do osiągnięcia statusu społecznie odpowiedzialnego łańcucha dostaw. Dostawcy w łańcuchu stanowią również grupę interesariuszy, którzy mają określone oczekiwania wynikające ze stosowania koncepcji społecznej odpowiedzialności. Z jednej strony są zainteresowani stabilną długotrwałą współpracą zapewniającą ciągłość dostaw¹³, a z drugiej zapewnia to łatwiejszą identyfikację wszelkiego rodzaju zakłóceń w łańcuchu dostaw, takich jak dostarczenie wadliwej partii mate-

¹² Dotyczy to różnych sposobów usprawniania przepływu informacji oraz zwiększania ich dostępności dla klientów, aby każdy klient mógł sprawdzić pochodzenie produktu, warunki, w jakich został wyprodukowany itd. Historia etykiet na produktach pokazuje, jak z dnia na dzień można uzyskać więcej informacji o produktach, przedsiębiorstwach i łańcuchu dostaw: od podstawowych jednowymiarowych, aż do dwuwymiarowych kodów kreskowych, szerzej w: M. Sadura, 2005, *Mozaiki w biznesie*, „E-Mentor”, nr 5(12), Szkoła Główna Handlowa, s. 75-79.

¹³ M. Jabłoński, 2013, *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długotrwałej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa, s. 81-82.

riału czy brak odpowiednich certyfikatów. W monitowaniu partnerów ważna jest również centralna kontrola i zarządzania działaniami zmierzającymi do osiągnięcia statusu społecznie odpowiedzialnego łańcucha dostaw. Taką pozycję jednak można osiągnąć poprzez działania integrujące, długoterminowe kontrakty z dostawcami, które wymagają większej kontroli oraz przejrzystości informacji¹⁴.

Ewolucja modelu konsumpcyjnego wynikająca z większej świadomości klientów idzie w kierunku zwiększania popytu na wybrane produkty. Wzrost zainteresowania produktami ekologicznymi, których proces produkcji odbywa się tak, aby był możliwe najmniej szkodliwy dla środowiska oraz w analogiczny sposób pozyskując się surowce i materiały, wywołują nowe strumienie podaży w łańcuchu dostaw. To z kolei wiąże się z nawiązywaniem współpracy z odpowiednimi dostawcami i partnerami handlowymi, wypracowanie nowych innowacyjnych rozwiązań w procesach produkcyjnych, które chronią środowisko naturalne. Ważne jest również wiedza i edukacja konsumentów, aby cały łańcuch dostaw można było określać mianem odpowiedzialnego, co oznacza, że istotna jest również odpowiedzialna konsumpcja i wzrost popytu na takie produkty¹⁵.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności w wielu przedsiębiorstwach mimo wszystko ogranicza się do działań filantropijnych i w taki sposób też jest prezentowana jest interesariuszom. Pokazywanie dobrych praktyk (*good practice*), działań w zakresie stosowania społecznej odpowiedzialności przynosi wiele pozytywnych skutków: z jednej strony poprawia wizerunek samego przedsiębiorstwa, ale również tym samym jest działaniem mobilizującym dla pozostałych uczestników łańcucha dostaw. Przykładów pokazywania dobrych praktyk w samym przedsiębiorstwie oraz w całym łańcuch dostaw jest coraz więcej¹⁶. W wyniku tego łańcuchy dostaw stają się coraz bardziej konkurencyjne i przejrzyste, ponieważ poszczególne ogniwa decydują się na przekazywanie informacji o działaniach proekologicznych i prospołecznych i wykazują wspólną dbałość o nie.

Społeczna odpowiedzialność łańcucha dostaw w obszarze ochrony środowiska naturalnego włącza się w zagadnienie logistyki zwrotnej (*reverse logistics*). Logistyka zwrotna to proces planowania, wdrażania i kontroli efektywności i kosztów przepływu produktów, materiałów i informacji z punktu konsumpcji z powrotem do

¹⁴ R.D. Klassen, A. Vereecke, 2013, *Social issues in supply chain: Capabilities link responsibility, risk (opportunity) and performance*, „International Journal of production economics”, [w:] B.E. Mushanyuri, *The impact of corporate responsibility on sustainable supply chains; a review of literature*, „Europe Journal of Business and Social Sciences”, Vol. 1, No. 10, January, s. 56

¹⁵ N. Ćwik (red.), 2011, *Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, publikacja w formie elektronicznej, s. 39-41, www.odpowiedzialnybiznes.pl.

¹⁶ Przykłady: www.unilever.pl/sustainable-living-2014/ (27.08.2014), www.kp.pl/documents/article/KP_raport_SD_2013.pdf (27.08.2014), www.nutricia.com.pl/pdf/RAPORT_2014_EN.pdf (1.09.2014), www.dbschenker-csr.pl/pl/ (2.09.2014), www.raportroczny2012.ingbank.pl/pub/files/csr/ING_raport_CSR_PL.pdf (10.09.2014).

źródła, dotyczący zwrotów, przetworzenia i recyklingu¹⁷. Organizacja procesów w łańcuchu dostaw, która uwzględnia ochronę środowiska naturalnego, jest podstawą społecznie odpowiedzialnego łańcucha dostaw. Polega między innymi na ograniczeniu emisji spalin, poprzez wykorzystanie nowoczesnych środków transportu i zarządzaniu transportem, ponownym wykorzystaniu opakowań czy wykorzystaniu odpowiednich materiałów do produkcji. Kryteria środowiskowe powinny odnosić się do wszystkich przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw oraz do całego cyklu życia produktu, czyli od pozyskania materiałów aż do jego utylizacji.

4. Społeczna odpowiedzialność łańcucha dostaw na podstawie przedsiębiorstwa produkcyjnego¹⁸

Przedsiębiorstwo zajmuje się produkcją drzwi wewnętrznych i zewnętrznych do domów i mieszkań. Przedsiębiorstwo zaopatruje się w większość materiałów, półproduktów u polskich dostawców, wybrane elementy, jak okucia, dostarczają niemieccy producenci. Produkcja drzwi odbywa się w Polsce, a dystrybucja prowadzona jest w kraju i za granicą. Firma istnieje na rynku od ponad 20 lat, przechodząc równe formy restrukturyzacji; obecnie funkcjonuje w strukturach międzynarodowej grupy, zatrudniając ponad 250 osób. W sformułowanej misji przedsiębiorstwa określa trzy podstawowe obszary, w których realizuje postawione cele. Dotyczą one: klientów, pracowników oraz dostawców. Rozwój przedsiębiorstwa nastawiony jest innowacyjność, realizowanie potrzeb klientów oraz ochronę środowiska naturalnego.

4.1. Znaczenie i obszary społecznej odpowiedzialności w kontekście łańcucha dostaw przedsiębiorstwa

W przedsiębiorstwie w ramach realizowanej koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu główny nacisk kładzie się na zarządzanie takimi obszarami, jak: dostawcy, klienci, pracownicy, społeczność lokalna i ochrona środowiska naturalnego. Dostawcy dla przedsiębiorstwa są bardzo ważnym ogniwem w łańcuchu dostaw, ale ponieważ producent drzwi jest liderem w tym łańcuchu, stawia określonego warunki firmom chcącym z nim współpracować. Po pierwsze, dostawcy muszą posiadać określone certyfikaty, takie jak FSC, ISO 14001¹⁹, ISO 18001²⁰, ISO 9001 (zarządza-

¹⁷ B.E. Mushanyuri, 2013, *The impact of corporate responsibility on sustainable supply chains: A review of literature*, „Europe Journal of Business and Social Sciences”, Vol. 1, No. 10, January, s. 57.

¹⁸ Nie wyrażono zgody na publikację nazwy.

¹⁹ Norma ISO 14001 „Systemy zarządzania środowiskowego” wspomaga działania związane z ochroną środowiska i zapobiegania zanieczyszczeniom w sposób zgodny z potrzebami organizacji; www.tuv.com/pl/poland/uslugi/systemy_zarzdzenia/srodowisko_energia/iso_14001_pl/iso-14001.html (5.09.2014).

²⁰ Seria norm dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy (norma OHSAS 18001) zalicza się do najbardziej znanych systemów zarządzania bezpieczeństwem. Norma OHSAS 18001 uznana jest w ponad 80 krajach. Certyfikat bezpieczeństwa i higieny pracy zgodny z normą BS OHSAS 18001:2007

nie jakością), oraz aprobaty techniczne na dostarczane materiały, bierze również pod uwagę uwarunkowania ekologiczne. Dostawcy, którzy nie są w stanie wywiązać się takich standardów, nie mogą liczyć na współpracę z producentem drzwi. Przedsiębiorstwo stale modernizuje linię produkcyjną w kierunku ochrony środowiska naturalnego poprzez spełniające wyższe standardy materiały, poprawę warunków pracy i ograniczenie wykorzystanie energii albo powtórne jej wykorzystanie. Oznacza to często rezygnację z dotychczasowych dostawców różnych surowców czy materiałów, ponieważ nie są w stanie wywiązać się z nowych warunków dostaw, które uwzględniają zasady CSR.

Klienci są źródłem zysku, który wypracowuje przedsiębiorstwo i dzięki któremu może podejmować dalsze inwestycje w rozwój uwarunkowany społeczną odpowiedzialnością. Producent drzwi dba przede wszystkim o zbudowanie dobrych relacji z klientami. Ponieważ produkt, który dostarcza na rynek, nie jest produktem o bardzo krótkim cyklu życia, w budowaniu tych relacji dba się przede wszystkim o zadowolenie klienta z jakości towaru, obsługi podczas procesu zakupu, obsługi po sprzedaży, sprzedaży produktów o wyjątkowym designie, aby stanowił najlepszą reklamę dla kolejnych klientów. Trend, który został zauważony przez przedsiębiorstwo, to fakt, że klienci coraz częściej zainteresowani są (poza wymaganymi przez prawo budowlanego certyfikatami i aprobatami technicznymi) materiałami, z jakich zostały wyprodukowane drzwi.

Jednym z dokumentów potwierdzających dbałość o środowisko naturalne jest posiadany certyfikat FCS²¹, który świadczy o działaniach przedsiębiorstwa na rzecz zrównoważonego rozwoju w gospodarce leśnej. Przedsiębiorstwo ma podpisane długookresowe umowy współpracy z wybranymi tartakami, którzy przestrzegają zasad ochrony środowiska naturalnego. W przypadku producenta drzwi duży nacisk kładzie się również na gospodarkę odpadami. Odpady poprodukcyjne są bardzo starannie selekcjonowane oraz prowadzona jest ewidencja odpadów z bardzo szczegółowym oznaczeniem poszczególnych ich rodzajów, z miejsc ich pochodzenia aż do przekazania jedynie wyspecjalizowanym firmom, które posiadają zezwolenia na prowadzenie działalności w zakresie transportu określonego rodzaju odpadów, ich zbierania, ewentualnego odzysku i unieszkodliwiania.

W tabeli 4 zaprezentowano rodzaje odpadów i dalsze ich wykorzystanie lub przetworzenie w przedsiębiorstwie.

jest wynikiem audytu BHP i potwierdza zaangażowanie firmy w zapewnienie zdrowia i bezpieczeństwa pracowników; www.tuv.com/pl/poland/uslugi/systemy_zarzadzania/bezpieczenstwo_higiena_pracy (5.09.2014).

²¹ Certyfikat FSC jest pierwszym i obecnie najbardziej rozpoznawalnym globalnie systemem certyfikacji lasów i produktów drzewnych. System oparty jest o szereg standardów – wymogów stworzonych przez członków organizacji FSC A.C. Dokumenty te opisują zasady prawidłowego gospodarowania lasami oraz sposoby ich weryfikacji w terenie. Standardy opisują również zasady kontroli przepływu surowca z lasu do ostatecznego konsumenta w sposób, który gwarantuje, że produkty oznakowane LOGO FSC faktycznie pochodzą z lasów spełniających wymogi FSC, www.pl.fsc.org/certyfikaty-fsc/ (2.09.2014).

Tabela 4. Rodzaje odpadów i formy ich ponownego wykorzystania u producenta drzwi

Rodzaje odpadów	Wykorzystanie
Odpady poprodukcyjne z płyt	wykorzystywane są do produkcji brykietów do energetycznego spalania (takie spalane paliwo nie zawiera związków siarki)
Popioły ze spalania	wykorzystywane jest do produkcji kruszywa sztucznego w budowie dróg, nasypów, podbudowy pod kostkę brukową, do produkcji innych materiałów budowlanych
Zużyty sprzęt oświetleniowy	przekazywanie producentowi oświetlenia, który zaopatruje przedsiębiorstwo w nowy sprzęt oświetleniowy
Opakowania	<ul style="list-style-type: none"> – szczegółowa ewidencja opakowań z tektury i papieru, tworzyw sztucznych oraz drewna – długofalowa współpraca z przedsiębiorstwem zajmującym się recyklingiem i odzyskiem odpadów opakowaniowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów źródłowych przedsiębiorstwa.

Kolejnym ważnym obszarem wykorzystywanej przez przedsiębiorstwo koncepcji CSR jest wpisana w scenariusz funkcjonowania przedsiębiorstwa kwestia permanentnego oszczędzania energii elektrycznej. Od kilkunastu lat stale prowadzone są inwestycje w park maszynowy, którego celem jest nie tylko jego unowocześnienie pod względem wytwarzanych produktów, ale również systematyczne obniżanie zużycia energii elektrycznej wykorzystywanej podczas produkcji. Nowoczesne maszyny są energooszczędne oraz w krótszym czasie wykonują określony etap procesu produkcji. Do ogrzewania hal produkcyjnych wykorzystywana jest energia cieplna, która powstaje podczas pracy maszyn i urządzeń. To spowodowało trzykrotne zmniejszenie zużycia energii od 2004 roku do dnia dzisiejszego. Hala produkcyjna nie jest jedynym miejscem, w którym u producenta drzwi oszczędza się energię. W magazynach wysokiego składowania wykorzystuje się metalohalogenkowe oświetlenie, co obniżyło zużycie energii aż o połowę. Kwestie związane z ograniczeniem zużycia wody i gospodarką ściekami to również ważne obszary w realizowanym projekcie społecznej odpowiedzialności. Jeśli chodzi o zużycie wody, to przedsiębiorstwo posiada własną głębinową studnię i nie korzysta z miejskiej wody pitnej. Od 15 lat gospodarowanie ściekami odbywa się w pewnym stopniu we własnym zakresie, ponieważ od tego czasu producent wykorzystuje własną biologiczną oczyszczalnię ścieków. Natomiast w procesie produkcji nie powstają zanieczyszczenia powodujące zanieczyszczenie wody, a odpady z kabin lakierniczych odbierane są kilka razy w roku przez wyspecjalizowane filmy. Stale również modernizowane są kotłownie zakładowe w celu ograniczenia emisji zanieczyszczeń do atmosfery, również z powodu stale zmieniających się i coraz bardziej zaostrzonych przepisów prawa w tym zakresie.

W przedsiębiorstwie realizowane są również inicjatywy o charakterze pracowniczym i społecznym w otoczeniu i na terenie, w którym działa. Firma dba o integrację pomiędzy pracownikami oraz o ich relacje z najbliższymi interesariuszami, czyli lokalną społecznością. Duży nacisk kładzie się na równouprawnienia mężczyzn i kobiet. Zasady takich działań zostały zapisane w kodeksie etyki przedsiębiorstwa, w którym powołana została również wewnętrzzakładowa organizacji do spraw bhp. Jej zadaniem jest kontrolowanie na bieżąco warunków pracy, składanie wniosków o poprawę bezpieczeństwa i warunków pracy oraz inne kwestie zmierzające ogólnie do poprawy sytuacji w miejscu pracy. W przedsiębiorstwie stale pracuje się nad tym, aby miejsce pracy większości pracowników, dla których jest to hala produkcyjna, było bezpieczniejsze i przyjazne. Sytuacja w tym zakresie stale ulega poprawie również za sprawą nowocześniejszych i energooszczędnych zarazem maszyn i urządzeń wykorzystywanych do produkcji. Przedsiębiorstwo angażuje się również finansowo w różnego rodzaju akcje charytatywne, sponsorowanie wydarzeń w społeczności lokalnej oraz wspiera finansowo organizacje sportowe.

4.2. Korzyści z odpowiedzialnego zarządzania łańcuchem dostaw w świetle natężenia konkurencji

Zarządzający przedsiębiorstwem posiadają długoletnie doświadczenie w kierowaniu przedsiębiorstwem i funkcjonowaniu w zmiennym otoczeniu. Dla przedsiębiorstwa najbardziej miarodajnym czynnikiem sukcesu jest coraz większe grono klientów i zwiększający się popyt na ich produkty. Segment, w którym ono działa, i popyt na tego rodzaju produkty na przestrzeni lat bardzo się zmienił. Początkowo producent przez kilka lat mógł oferować ten sam produkt, a dzisiaj musi podążać za trendami, dopasowywać kolorystykę i wzornictwo do aktualnych trendów. Sytuacja w zakresie współpracy pomiędzy ogniwami tworzącymi ten łańcuch dostaw bardzo się zmieniła. Od dystrybutorów producent oczekuje informacji, jakim produktem zainteresowany jest klient, i szybko musi zareagować na to zapotrzebowania. To wymaga również szybkiej i skutecznej reakcji po stronie dostawców. Dostawcy muszą sprostać wymaganiom stawianym przez producenta nie tylko w zakresie terminowości dostaw, ale również pod względem parametrów, które muszą spełniać materiały. Takim przykładem było wycofanie z montowania w drzwiach okuć pokrywanych sześcioma warstwami chromu, które zostały uznane za szkodliwe dla środowiska. Wówczas przedsiębiorstwo musiało nawiązać współpracę z dostawcami, którzy byli w stanie sprostać takim warunkom. Świadomość klienta, jak podkreślają zarządzający, jest coraz większa, klienci są bardziej wyedukowani i nie chcą kupować i użytkować produktu, który jest szkodliwy dla środowiska.

W dobie szybkiego przepływu informacji, jej nieograniczonej dostępności i łatwości przekazywania informacji przedsiębiorstwo musi dbać o swoją reputację w zakresie społecznej odpowiedzialności. Konkurencja w tym zakresie jest ogromna. Niedbanie o środowisko, o pracowników staje się dla istotnym narzędziem konkurencji. Pominięcie tych obszarów w strategii przedsiębiorstwa byłoby wielkim

błędem dla przedsiębiorstwa i nie pozwoliłoby mu sprawnie funkcjonować. Złe warunki pracy, nieodpowiednia gospodarka odpadami w bardzo szybkim czasie stałaby się antyreklamą skutecznie wykorzystywaną przez konkurencję. Stąd w tym zakresie przedsiębiorstwo wykazuje szczególną dbałość o przestrzeganie zasad wynikających ze społecznej odpowiedzialności, aplikując je jednocześnie na pozostałych uczestników. Konieczność wdrażania zasad społecznej odpowiedzialności w szczególności na dostawców wynika ze świadomości, jak ważne są materiały do produkcji. Jeśli zakupy nie będą dokonywane z zastrzeżeniem ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko, sam proces produkcji i wytworzenia gotowego produktu zgodnie z tymi zasadami nie będzie świadczył o odpowiedzialności całego łańcucha dostaw – a tak dzisiaj należy rozpatrywać działania przedsiębiorstw. Zarządzający dbają o to, aby nie utracić wypracowanej pozycji rynkowej. W przedsiębiorstwie korzyści wynikające z przestrzegania zasad społecznej odpowiedzialności w łańcuchu dostaw dzieli się na materialne i niematerialne, chociaż w wybranych przypadkach niematerialne w długim okresie przynoszą wymierne korzyści. W tabeli 5 zaprezentowano podział tych korzyści.

Tabela 5. Korzyści zarządzania społecznie odpowiedzialnym łańcuchem dostaw u producenta drzewi

Korzyści materialne	Korzyści niematerialne
<ul style="list-style-type: none"> – obniżenie kosztów zużycia energii elektrycznej, wody, – obniżenie kosztów ogrzewania hal produkcyjnych, – zmniejszenie kosztów przeznaczanych na zakup oświetlenia, – ograniczanie kosztów wynikających z kar i grzywien za nieprzestrzeganie zasad ochrony środowiska naturalnego oraz warunków pracy, – sprzedaż niektórych odpadów poprodukcyjnych do dalszego przetworzenia lub wykorzystania, – zwiększenie efektywności pracy przy jednoczesnym zmniejszeniu czasochłonności wybranych procesów produkcyjnych 	<ul style="list-style-type: none"> – poprawa wizerunku firmy, – zwiększenie grona klientów, – poprawa jakości obsługi klientów, – poprawa pozycji konkurencyjnej firmy, – nacisk na ciągłą modernizację i unowocześnianie procesów produkcyjnych, – zmniejszenie emisji spalin i zanieczyszczeń emitowanych do atmosfery, – nawiązywanie długofalowej współpracy z dostawcami pracownikami, – spadek liczby poszkodowanych w wypadkach

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów przedsiębiorstwa.

Producent drzewi, przestrzegając zasad społecznej odpowiedzialności i aplikując je na pozostałe ogniwa, zapewnia sobie komfort funkcjonowania na rynku. Z jednej strony uzyskuje wyraźne oszczędności w zakresie organizacji i realizacji procesów produkcyjnych, które przeznacza na kolejne inwestycje w park maszynowy i zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstwa. Z drugiej, dzięki dobrym praktykom, jest godnym zaufania partnerem w biznesie dla różnych interesariuszy.

5. Zakończenie

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w rozbudowanych, o globalnym zasięgu łańcuchach dostaw jest obecnie naturalnie postępującym procesem. Przedsiębiorstwa przywykły już do takich warunków funkcjonowania i do których chcą się możliwie najlepiej dopasować. Wykorzystywanie różnego rodzaju technik, narzędzi, odpowiedni dobór strategii działania jest koniecznością, kiedy funkcjonują w dynamicznie zmieniających się warunkach rynkowych. Efektem zarządzania całym łańcuchem dostaw jest dostarczenie klientowi produktu, jakiego oczekiwał, przy czym oczekiwania te obecnie daleko przerosły podstawowe właściwości fizyczne produktu. Współczesny klient coraz bardziej interesuje się całą przebytą drogą produktu: od pozyskania surowców i materiałów, przez produkcję, aż do postawienia go do jego dyspozycji. To oznacza dodatkowe utrudnienia dla poszczególnych przedsiębiorstw, aby dotrzymać określonych warunków dostaw. Jeśli łańcuch dostaw ma być konkurencyjny, to poza dostarczeniem klientowi odpowiedniego produktu muszą być w nim przestrzegane zasady społecznej odpowiedzialności poprzez ochronę środowiska naturalnego, ochronę, współpracę i dialog z pracownikami, współpracę ze starannie wyselekcjonowanymi dostawcami. Jeśli w łańcuchu dostaw te kwestie będą bagatelizowane, oddaje się konkurencji narzędzie, które może być wykorzystane w walce konkurencyjnej. Poszczególne przedsiębiorstwa funkcjonujące w łańcuchu dostaw poza tradycyjnymi narzędziami zwiększającymi ich konkurencyjność, jak poprawa elastyczności działania, optymalizowanie kosztów, współcześnie muszą szczególną uwagę zwrócić na aspekty społecznej odpowiedzialności. W przeciwnym wypadku może się to oznaczać utratę wypracowanej i uzyskanej pozycji konkurencyjnej na rynku. Na przykładzie badanego przedsiębiorstwa wskazano, że koncepcja społecznej odpowiedzialności nie może być realizowana przez producenta w pojedynkę. Dopiero wspólne z dostawcami i odbiorcami inicjatywy i ich realizacja, mające na celu ochronę środowiska naturalnego, dbałość o pracownika i społeczeństwo, będą odzwierciedleniem realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Jak zaprezentowano w studium przypadku, wdrażanie tej koncepcji wzdłuż całego łańcucha dostaw może się stać istotnym narzędziem konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw.

Literatura

- Antczak Z., 2008, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw / biznesu (zagadnienia definicyjno-systematyczne)*, [w:] *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu. Koncepcje zarządzania*, E. Weiss, M. Godlewska, A. Bitkowska (red.), Wyd. Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Warszawa.
- Amaeshi K., Osuji O., Nnodim P., 2008, *Corporate Social Responsibility in supply chains of global brands: A boundaryless responsibility? Clarifications, exeptions and implications*, „Journal of Business Ethics”, vol. 81, no. 1.

- Boyd D.E., Spekman R.E., Werhane P., 2004, *Corporate Social Responsibility and global supply chain management: A normative perspective*, Darde Graduate School of Business Administration, University of Virginia, Working Paper Series, Paper No. 04-05.
- Carter C.R., Rogers D.S., 2008, *A framework of sustainable supply chain management: Moving towards new theory*, "International Journal of Physical Distribution and Logistics Management", no. 5.
- Ćwik N. (red.), 2011, *Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, publikacja w formie elektronicznej, www.odpowiedzialnybiznes.pl.
- Jabłoński M., 2013, *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długotrwałej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa.
- Kisperska-Moroń D., 2012, *Społeczna odpowiedzialność łańcuchów dostaw i ich systemów logistycznych (założenia koncepcyjne)*, „Logistyka”, nr 4, ILiM, Poznań.
- Klassen R.D., Vereecke A., 2012, *Social issues in supply chain: Capabilities link responsibility, risk (opportunity) and performance*, "International Journal of Production Economics", no. 140 (1).
- Lee H.L., 2011, *Nie majsterkuj przy swoim łańcuchu dostaw. Zaprojektuj go od nowa*, „HBRP”, nr 2 (97).
- Mizera K., 2008, *Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu nowoczesną metodą tworzenia przewagi konkurencyjnej*, [w:] E. Weiss, M. Godlewska, A. Bitkowska (red.), 2008, *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu. Koncepcje zarządzania*, Wyd. Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Warszawa.
- Mushanyuri B.E., 2013, *The impact of corporate responsibility on sustainable supply chains: A review of literature*, "Europe Journal of Business and Social Sciences", vol. 1, no. 10.
- New S., 2011, *Przejrzysty łańcuch dostaw*, „HBRP”, nr 2 (97).
- Rok B., 2004, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Sadura M., 2005, *Mozaiki w biznesie*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, „E-Mentor”, nr 5(12).
- Weiss E., Godlewska M., Bitkowska A. (red.), 2008, *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu. Koncepcje zarządzania*, Wyd. Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Warszawa.
- Zrównoważony łańcuch dostaw: trendy i innowacje*, 2013, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, „Analiza Tematyczna”, nr 3.
- Żemigła M., 2007, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków.
- www.odpowiedzialnybiznes.pl (23.08.2014).
- www.bsr.org/reports/BSR_UNGC_Supply_ChainReport.pdf (28.08.2014).
- www.tuv.com/pl/poland/uslugi/systemy_zarzadzania/srodowisko_energia/iso_14001_ (5.09.2014).
- www.tuv.com/pl/poland/uslugi/systemy_zarzadzania/bezpieczenstwo_higiena_pracy (5.09.2014).

THE CONCEPT OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE SUPPLY CHAIN UNDER CONDITIONS OF INTENSIFIED COMPETITION ON THE EXAMPLE OF PRODUCTION COMPANY

Summary: The article presents issues related to social responsibility in the supply chain. It attempts to identify the relationship between modern market conditions and compliance with the principles of social responsibility in the supply chain.

Keywords: supply chain, sustainable supply chain, corporate social responsibility in the supply chain, supply chain competitiveness.