

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 Trzuskawska-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

Przemysław Dulewicz

Uniwersytet Zielonogórski
e-mail: p.dulewicz@wez.uz.zgora.pl

CSR W PRZEDSIĘBIORSTWACH LOGISTYCZNYCH W WARUNKACH SPOWOLNIENIA GOSPODARCZEGO

Streszczenie: W artykule przedstawiono istotę organizacji odpowiedzialnej społecznie w warunkach kryzysu gospodarczego. Trudna sytuacja gospodarcza skłania firmy do dokładniejszej analizy podejmowanych decyzji, które wiążą się z wydatkami – to dotyczy także obszaru społecznej odpowiedzialności. Aby uniknąć zwiększenia ryzyka kryzysu, należy dbać o komunikację z otoczeniem. Zrównoważony rozwój biznesu ogranicza ryzyko i ułatwia poszukiwanie rozwiązań służących rozwojowi firmy, co nie powinno jednak mieć negatywnego wpływu na skalę tego rodzaju działań. Celem artykułu jest określenie działań z zakresu odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw logistycznych w dobie kryzysu.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, logistyka, kryzys gospodarczy.

DOI: 10.15611/pn.2015.382.21

1. Wstęp

Wielu polskich przedsiębiorców stosowanie zasad CSR (*Corporate Social Responsibility*) uważa za coś dodatkowego, niepowiązanego z ogólnym funkcjonowaniem firmy i jej strategią. W czasach kryzysu skupiają się oni na ograniczaniu wydatków, wdrożenie CSR wymaga zaś poniesienia określonych kosztów. Nakłady na CSR są zatem przez tę grupę przedsiębiorców uważane za zbędne. Taka postawa wynika często z braku wiedzy i świadomości, czym tak naprawdę jest społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwo. Inwestycje w CSR można bowiem porównać z wejściem na nowy rynek. Dobrze przygotowana i wprowadzona oferta, przynosi wymierne korzyści ekonomiczne przy jednoczesnym poszanowaniu potrzeb oraz oczekiwaniach różnych grup interesariuszy. Dodatkowo kryzys gospodarczy powinien skłaniać do przewartościowania modelu gospodarczego na bardziej odpowiedzialny celem zapewnienia solidnych podstaw szybkiej odbudowy i przyszłego stabilnego rozwoju. Jest to szansa dla biznesu na znalezienie nowych przewag konkurencyjnych, płynących z lepszego wykorzystania zasobów, w tym personelu, oraz na budowanie trwa-

łych relacji z interesariuszami w celu umocnienia pozycji na rynku¹. Działania społecznie odpowiedzialne mogą przynieść firmie wiele korzyści, poczynając od wzrostu efektywności i innowacyjności, na znaczącym wpływie na jej wizerunek kończąc. CSR opiera się na dobrowolności; może być ono wpisane w strategię firmy, powodując, że w czasie kryzysu jest sposobem na jego pokonanie i poprawę wizerunku (wizerunku nadszarpniętego przez trudną sytuację społeczno-gospodarczą). Naturalnie CSR jest działaniem długofalowym, nastawionym na budowanie relacji z otoczeniem firmy. Społeczna odpowiedzialność biznesu to konieczność.

2. Kryzys gospodarczy XXI wieku

Pierwsze oznaki spowolnienia pojawiły się w drugiej połowie 2007 roku, a jego konsekwencją było załamanie się rynku kredytowego oraz upadek wielu banków – najpierw w USA, później w innych krajach. Sytuacja kryzysowa w sektorze finansowym przeniosła się szybko do sfery realnej. Spadkowi produkcji towarzyszył spadek zatrudnienia i wzrost stopy bezrobocia². Kryzys finansowy XXI wieku wprowadził gospodarki wielu krajów w okres recesji, a jego skutki dotknęły ekonomicznych, a także pozaekonomicznych aspekty życia. Poszczególne rządy państw, chcąc zmniejszyć skutki spowolnienia gospodarczego, zaczęły ratować upadające banki, także przedsiębiorstwa o strategicznym znaczeniu, zwiększono również popyt poprzez pompowanie do gospodarki dodatkowych pieniędzy.

Na ewolucję systemów gospodarczych wszystkich krajów mają wpływ różne czynniki, w tym kryzysy gospodarcze. Na wzrost gospodarczy duży wpływ ma bank centralny, który poprzez obniżanie lub podwyższanie stóp procentowych oddziałuje na atrakcyjność udzielanych kredytów, co rzutuje na rozwój przedsiębiorstw oraz napływ nowych inwestycji³. Globalizacja spowodowała, iż problemy innych krajów mają swoje reperkusje w innych krajach. Polska wyróżnia się jednak na mapie Europy stosunkowo łagodnym przebiegiem kryzysu.

Choć kryzys finansowy tlił się na świecie już od przełomu lat 2006/2007, dopiero katastrofa jednego z największych i najbardziej renomowanych banków inwestycyjnych świata odsłoniła prawdziwą skalę zagrożenia. Okazało się, że straty instytucji finansowych, związane z załamaniem się cen na rynkach nieruchomości, sięgnęły bilionów dolarów, grożąc upadkiem wielu innym, globalnym bankom. W efekcie tego doszło do niemal całkowitego paraliżu rynku międzybankowego. Dramatyczna

¹ Ministerstwo Gospodarki, <http://www.mg.gov.pl/node/10892> (19.08.2014).

² S. Swadźba, *Kryzys gospodarczy lat 2008-2009 a zmiany w sferze regulacyjnej gospodarki*, [w:] *Ekonomia*, t. 2, red. J. Sokołowski, G. Węgrzyn, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 223.

³ A. Janik, T. Potocki, *Wpływ decyzji banku centralnego na polski rynek międzybankowy w dobie kryzysu finansowego*, [w:] *Perspektywy integracji gospodarczej i walutowej w Unii Europejskiej w czasach kryzysu*, red. K. Opolski, J. Górski, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013, s. 208.

sytuacja, w której znalazł się globalny sektor bankowy, doprowadziła do gwałtownego załamania się kursów akcji na światowych giełdach. To z kolei, w połączeniu z rosnącymi kłopotami ze spłatą kredytów, doprowadziło do silnego ograniczenia wydatków konsumpcyjnych, wciągając światową gospodarkę w najpotężniejszą recesję od lat 30. XX wieku. Ograniczenie przez konsumentów dokonywanych zakupów w krajach najzamożniejszych, a w ślad za tym zmniejszające się drastycznie nakłady inwestycyjne firm skutkowało znacznym spadkiem importu i inwestycji zagranicznych w krajach rozwijających się. Z jednej strony, w ten właśnie sposób recesja rozprzestrzeniła się z krajów rozwiniętych na cały świat. Z drugiej strony, gwałtowny spadek zaufania na rynkach finansowych zaowocował praktycznym odcięciem krajów rozwijających się od dostępu do prywatnego kapitału⁴. Symptomy kryzysu gospodarczego to: spadek popytu konsumpcyjnego i produkcji, lawinowy wzrost zadłużenia w sektorze publicznym i prywatnym, załamanie sektora finansowego, gwałtowny wzrost liczby przedsiębiorstw zagrożonych lub będących w stanie upadłości, wzrost liczby bankrutujących firm itp.

Charakterystyczną cechą gospodarki każdego kraju jest jej cykliczność i związane z nią, następujące po sobie wzrosty i spadki koniunkturalne, a spowalnianie lub wzrost gospodarczy to jej nieodłączne elementy. Współczesna gospodarka światowa jest gospodarką o bardzo ścisłych powiązaniach pomiędzy poszczególnymi krajami; wahania koniunkturalne jednego kraju wpływają na inne kraje. Globalizacja doprowadziła do bardzo dużej otwartości gospodarek, co powoduje przenoszenie się pomiędzy nimi wszelkich zjawisk ekonomicznych, tych zarówno pozytywnych, jak i negatywnych. Spowodowała ponadto, że zjawiska kryzysowe są coraz silniejsze, coraz bardziej odczuwalne i coraz szybciej przenoszą się pomiędzy poszczególnymi krajami. Za ten proces odpowiedzialne są powiązania handlowe, finansowe i (a może przede wszystkim) panika na rynkach. Kryzys można więc określić jako załamanie koniunktury, prowadzące do znacznego spadku produkcji i tym samym do zmniejszenia tempa wzrostu gospodarczego⁵. Kryzysem można też nazwać nagłą zmianę, załamanie, które powstało na rynku finansowym, związane z brakiem płynności i niewypłacalności jednostek uczestniczących w tym rynku, zmuszające władze publiczne do interwencji⁶.

3. Istota CSR w logistyce

Istnieje wiele sposobów definiowania określeń i zagadnień związanych z CSR. Ze względu na złożoność problemów dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu może się okazać, że nigdy nie powstanie jej jednoznaczna i zwarta definicja.

⁴ J. Socha, W. Orłowski, T. Konieczny, *Rok kryzysu – co dalej?*, PWC, Warszawa 2009, s. 3-9.

⁵ E. Chrabonszczewska, *Międzynarodowe organizacje finansowe*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005, s. 315.

⁶ S. Miklaszewski, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze u progu XXI wieku*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003, s. 99.

Można jednak mieć nadzieję, że w końcu do tego dojdzie. Przykładem może być definicja społecznej odpowiedzialności zaproponowana przez normę ISO 26000. Od wielu lat problem społecznej odpowiedzialności nabiera coraz większego znaczenia i coraz więcej ośrodków akademickich, organizacji biznesowych, politycznych, pozarządowych stara się o doprecyzowanie i określenie istoty społecznej odpowiedzialności. Przegląd definicji społecznej odpowiedzialności biznesu przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Przegląd definicji społecznej odpowiedzialności biznesu

Autor	Definicja
R.W. Griffin	„Zestaw zobowiązań organizacji do ochrony i umacniania społecznego kontekstu, w którym funkcjonuje” ^a .
A.M. Pettigrew	„(...) z CSR mamy do czynienia wtedy, gdy firma wykracza poza zwyczajną działalność nakierowaną na realizację własnego interesu i przestrzeganie przepisów prawa, angażując się w przedsięwzięcia mające na celu dobro społeczne” ^b .
Ministerstwo Gospodarki	„Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw to dobrowolne, wykraczające poza minimalne wymogi prawne, uwzględnianie przez przedsiębiorstwa problematyki społecznej i środowiskowej w swojej działalności komercyjnej i stosunkach z zainteresowanymi stronami. Podstawowym założeniem CSR jest odpowiedzialne i etyczne postępowanie względem grup społecznych, na które oddziałuje, z możliwie największym poszanowaniem środowiska przyrodniczego” ^c .
Komisja Europejska	“A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis”. (Koncepcja, zgodnie z którą firmy dobrowolnie uwzględniają aspekty społeczne i ekologiczne w swojej działalności biznesowej i w relacjach z interesariuszami) ^d .

^a R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 117; ^b A.M. Pettigrew, Odpowiedzialność biznesu. *Teoria i praktyka*, [w:] *Journal of Management Studies*, red. A. McWilliams, D.S. Siegal, P.M. Wright, 2006; ^c Ministerstwo Gospodarki, <http://www.mg.gov.pl/Wspieranie+przedsiębiorczosci/Zrownowazony+rozwoj/Spoeczna+Odpowiedzialnosc+Przedsiębiorstw+CSR> (12.06.2014); ^d European Commission, http://ec.europa.eu/enterprise/mobile/topics/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm (15.06.2014).

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę wymienione w poszczególnych definicjach elementy, można stwierdzić, iż odpowiedzialny biznes to taki, który: realizuje cel firmy (powiększanie wartości firmy, dostarczanie produktów i usług odpowiedniej jakości), czyniąc to w długim horyzoncie czasowym (harmonijna trwałość), co jest zapewniane przez należyte kształtowanie relacji z głównymi interesariuszami (akcjonariusze, pracownicy, menedżerowie, klienci, konsumenci, dostawcy, społeczność lokalna, środowisko naturalne itd.), w toku postępowania zgodnego z prawem i normami etycznymi społecznie przyjętymi (przez wszystkich interesariuszy).

Obecnie idea społecznej odpowiedzialności jest uznawana na całym świecie i należy się spodziewać dalszego jej rozwoju, zwłaszcza w świetle szerokiego wachlarza działań Komisji Europejskiej. Pierwsza dekada XXI wieku to zdecydowane działania wielu światowych organizacji biznesowych, politycznych i pozarządowych na rzecz rozwoju i realizacji wielu inicjatyw związanych z ideą społecznej odpowiedzialności. Zasadniczą rolę odegrało przyjęcie w 2000 r. przez Unię Europejską programu społeczno-gospodarczego pod nazwą Strategia Lizbońska. Zakładał on, iż gospodarka Unii Europejskiej będzie najbardziej konkurencyjną, dynamiczną i opartą na wiedzy gospodarką świata, zdolną do trwałego rozwoju, z większą liczbą dobrych miejsc pracy oraz z większą spójnością społeczną. W 2001 r. opublikowano Green Paper on CSR (Zieloną Księgę CSR), a w wyniku konsultacji tego dokumentu powstała White Paper: Communication on CSR (Biała Księga CSR). Dokumenty te są adresowane do instytucji europejskich, państw członkowskich, partnerów społecznych, stowarzyszeń biznesowych i konsumenckich, indywidualnych przedsiębiorstw i innych grup zainteresowanych. Biała Księga, podsumowując konsultacje społeczne w zakresie CSR, wskazuje następujące obszary działań Unii Europejskiej w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu:

- rozwój instrumentów społecznej odpowiedzialności biznesu,
- edukacja, wymiana doświadczeń i dobrych praktyk,
- uruchomienie Europejskiego Forum Interesariuszy,
- włączenie CSR do wszystkich polityk Unii Europejskiej⁷.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności znajduje tyleż samo zwolenników, co przeciwników (tab. 2). Jedni prezentują stanowisko, że na przedsiębiorstwo składa się przede wszystkim podsystem społeczny, którego stabilność zależy od „wysłuchania się” w potrzeby i oczekiwania wielu społecznych grup interesu, a koncepcją, która temu odpowiada – tworzącą ład i ułatwiającą dialog – jest społeczna odpowiedzialność. Ponadto przedsiębiorstwo jest nie tylko podmiotem praw i obowiązków, ale także odpowiedzialności za swoją działalność w wymiarze ekonomicznym, prawnym i społecznym. Oponenty tej koncepcji natomiast twierdzą, iż podstawowym powodem istnienia przedsiębiorstwa jest pomnażanie zysku, a więc skupienie swych działań głównie na realizacji praktycznych celów ekonomicznych, a nie działalność z pobudek moralnych. Zarzuca się nawet przedsiębiorstwu brak „umiejętności społecznych”.

Zainteresowanie koncepcją społecznej odpowiedzialności ewoluuje od teoretycznej debaty w stronę praktycznego poznania mechanizmów działań społecznie odpowiedzialnych, a przede wszystkim przygotowania przedsiębiorstwa na pojawiające problemy społeczne. Niezależnie od formy i zakresu prowadzonej działalności gospodarczej działania społecznie odpowiedzialne zaczynają się od odpowiedzialnego, etycznego i zgodnego z prawem zarządzania przedsiębiorstwem,

⁷ European Commission, http://ec.europa.eu/enterprise/mobile/topics/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm (15.06.2014).

zapewniającego mu stabilność ekonomiczną oraz trwałe relacje z grupami interesu zaangażowanymi w jego funkcjonowanie.

Tabela 2. Argumenty za koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa i przeciw niej

Argumenty za społeczną odpowiedzialnością	Argumenty przeciw społecznej odpowiedzialności
Działalność gospodarcza stwarza problemy i dlatego przedsiębiorstwa powinny uczestniczyć w ich rozwiązywaniu. Przedsiębiorstwa to również grupy społeczne. Przedsiębiorstwa posiadają niezbędne zasoby do rozwiązywania problemów społecznych. Przedsiębiorstwa są partnerami w gospodarce, tak jak rząd i społeczeństwo.	Celem działalności gospodarczej jest przysparzanie zysków właścicielom. Zaangażowanie w problemy społeczne daje przedsiębiorstwu możliwość wywierania wpływu na społeczeństwo. Istnieje możliwość konfliktu interesów różnych grup. Przedsiębiorstwa nie mają kompetencji w kierowaniu programami społecznymi.

Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 150.

Odpowiedzialność społeczna powinna być praktyczna i ukierunkowana na osiągnięcie konkretnych wyników. Musi oferować rozwiązywanie rzeczywistych problemów, z którymi borykają się przedsiębiorstwo czy jego interesariusze. Skuteczne realizowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności, a także docelowo zarządzanie obszarami społecznej odpowiedzialności w małym przedsiębiorstwie wymagają stworzenia i zastosowania kompleksowego i zintegrowanego modelu czy zestawu zaleceń i procedur, uwzględniającego specyficzne czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Koncepcja społecznej odpowiedzialności powinna być świadomie realizowana i traktowana jako działanie prowadzące do określonych, obserwowalnych i wymiernych efektów, wyrażonych w korzyściach, stając się elementem systemu zarządzania przedsiębiorstwem. W przypadku małych przedsiębiorstw poziom świadomości właścicieli co do ważności tej kategorii, wiedza na temat korzyści oraz etyczne, zarządcze i organizacyjne przygotowanie przedsiębiorstwa do odpowiedniego reagowania na pojawiające się problemy społeczne mogą stworzyć możliwości budowania przewagi konkurencyjnej na tej bazie⁸.

Istota logistyki zawiera założenia zrównoważonego rozwoju, jak również społecznej odpowiedzialności biznesu. Procesy logistyczne są jednymi z pierwszych, w których rozpoczęto poszukiwania rozwiązań proekologicznych. Potrzeba realizacji procesów logistycznych z uwzględnieniem skutków oddziaływania na środowisko naturalne oraz społeczeństwo została określona jako *Logistics Social Response* (LSR) przez Cartera i Jenningsa w 2002 roku. Działania w ramach LSR koncentrowały się na: logistyce zwrotnej, proekologicznym zarządzaniu łańcuchem dostaw, warunkach pracy, bezpieczeństwie transportu i magazynowania oraz etycznych zachowaniach wobec kontrahentów. Praktycy i teoretycy logistyczni, w ramach rapor-

⁸ Tamże.

tu The FutureSupply Chain 2016, określili podstawowe zadania, przed którymi stoi obsługa logistyczna współczesnych łańcuchów dostaw. Do najważniejszych zaliczono konieczność tworzenia transparentnych łańcuchów dostaw, w których produkt musi być produkowany, dostarczany, zużywany oraz utylizowany w sposób gwarantujący redukcję emisji CO₂, zmniejszenie zużycia energii, lepsze planowanie popytu i zmniejszenie kosztów całego procesu, dodatkowo rozwój działań w zakresie logistyki zwrotnej (reusing, recycling) również poprzez proekologiczne pakowanie i magazynowanie. Proekologiczna postawa w branży logistycznej bardziej zyskuje na znaczeniu. Główne projekty ekologiczne koncentrują się wokół takich aspektów, jak szkolenia z ekodrivingu, częściowa rezygnacja z transportu drogowego na rzecz intermodalnego, zakup bardziej ekonomicznych pojazdów, a także ograniczanie pustych przebiegów.

4. Przedsiębiorstwa logistyczne stosujące CSR w warunkach kryzysu – studium przypadku

Obecnie przedsiębiorstwa logistyczne oceniane są jako jedne z najbardziej podatnych na wahania czynników zewnętrznych, w szczególności związanych z koniunkturą gospodarczą. O tym, że wrażliwość tej branży na zmiany cykli koniunkturalnych jest najwyższa i najwcześniej odczuwalna spośród wszystkich sektorów gospodarki, świadczą szybkie zmiany wskaźników zewnętrznych parametrów ekonomicznych przedsiębiorstw, takich jak: rentowność sprzedaży, płynność finansowa, zadłużenie itp. Przedsiębiorstwa logistyczne w ostatnich latach przeprowadziły wiele działań w zakresie odpowiedzialności społecznej.

W 2012 roku w ramach zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnej przedsiębiorstwo Schenker Sp. z o.o. w dziale sprzedaży DB Schenken wprowadziło program stażowy skierowany dla studentów ostatnich lat studiów. Został on uruchomiony, aby ułatwić znalezienie pracy lub praktyk w branży TSL. Stażyści otrzymali także wynagrodzenie za staż w pełnym wymiarze godzin, dostęp do pełnego *know-how* firmy oraz do prywatnej opieki zdrowotnej. Przedsiębiorstwa, wprowadzając podobne programy, przyczyniają się do zmniejszenia bezrobocia i przyspieszenia ścieżki kariery zatrudnionych.

Natomiast w ramach działań na rzecz poprawy środowiska Przedsiębiorstwo Państwowe „Porty Lotnicze” z sukcesem podjęło próbę nadania lotnisku im. Fryderyka Chopina certyfikatu Airport Carbon Accreditation, który zachęca porty lotnicze do walki ze zmianami klimatycznymi poprzez zarządzanie emisjami oraz zdefiniowania spójnego i zgodnego działania w tym obszarze.

W strategiach społecznej odpowiedzialności biznesu Grupy Raben można zauważyć troskę o środowisko naturalne. Grupa Raben podjęła działania zmierzające do pozytywnego oddziaływania na środowisko naturalne, monitorując ilość spalonego paliwa poprzez ograniczenie emisji spalin (eco-driving), controlling własnych

stacji paliw, pozwalający na minimalizację gazów emitowanych do atmosfery. Unowocześniając flotę, Grupa spełnia normy zgodne z jednymi z najwyższych dyrektyw UE, które sukcesywnie zwiększają swoją restrykcyjność (norma Euro 5).

Trudna sytuacja gospodarcza skłania firmę do dokładniejszej analizy podejmowanych decyzji, które wiążą się z wydatkami – to dotyczy także obszaru społecznej odpowiedzialności. Aby uniknąć zwiększenia ryzyka kryzysu, należy dbać o komunikację z otoczeniem. Zrównoważony rozwój biznesu ogranicza ryzyko i ułatwia poszukiwanie rozwiązań, które służą rozwojowi firmy. Ta trudniejsza sytuacja nie powinna mieć negatywnego wpływu na skalę tego rodzaju działań. CSR pozwala na udoskonalenie działań firmy i na jej szybsze reakcje na potrzeby rynku. Identyfikacja i angażowanie interesariuszy, przy jednoczesnym wymaganym przez CSR umieszczeniu firmy w kontekście wyzwań zrównoważonego rozwoju, pozwala na lepszą analizę szans i ryzyka, a tym samym na budowę lepszej strategii, wprowadzanie innowacji i skuteczniejsze osiąganie przez firmę założonych celów. Dodatkowo CSR wykształcił wiele narzędzi, wspierających implementację strategii, jak narzędzia oceny, standardy raportowania czy mechanizmy angażowania interesariuszy. Trzeba jednak zaznaczyć, że podejście CSR nie jest magicznym środkiem na wszystkie bolączki firmy, jak np. konieczność restrukturyzacji czy nieskuteczne działania sprzedażowe. W przypadku branży logistycznej krótka analiza CSR-owa wskazuje szereg aspektów, z którymi firmy będą musiały sobie poradzić, a które jednocześnie wpływają na ich perspektywę finansową. Spadek popytu konsumpcyjnego i wyhamowanie produkcji, ograniczenie inwestycji w sektorze prywatnym, utrudniony dostęp do kapitałów doprowadziły do wydatnego spadku obrotów w ogólnoswiatowym, europejskim i krajowym handlu, a przez to – do ograniczenia związanej z nim działalności transportowo-logistycznej.

5. Zakończenie

Kryzys gospodarczy, który pod koniec 2008 roku objął większość branż gospodarki, w bardzo dużym stopniu dotknął branży logistycznej. Wiele przedsiębiorstw należących do tego rynku poniosło klęskę w walce o klienta. Przedsiębiorstwa logistyczne w dużej części są powiązane z międzynarodowymi lub globalnymi koncernami. Oznacza to, że realizują one strategie charakterystyczne dla rynków dojrzałych, jakie wdrażają ich zagraniczne spółki matki. Zachowania przedsiębiorstw logistycznych, będące odpowiedzią na kryzys gospodarczy, są zbieżne z trendami zachodzącymi w firmach globalnych z tej branży.

Kryzys spowodował liczne bariery w funkcjonowaniu firm, takie jak: niedostateczny popyt, niepewność ogólnej sytuacji gospodarczej, trudność z uzyskaniem kredytów, drastycznie malejąca ściągalność należności od odbiorców, kurczenie się znacznia skali operacji transportowo-logistycznych w terminalach lądowych, szczególnie w punktach granicznych i centrach dystrybucyjno-logistycznych, jak rów-

nież w sieciach magazynowych i składach usytuowanych w ramach zintegrowanych łańcuchów dostaw.

Największa recesja na rynku TSL dotknęła segmentu przewozów i spedycji. Spadki przewozów objęły większość firm, również promowych oraz przewoźników kontenerowych, zarówno morskich, lądowych, jak i lotniczych, w tym operatorów transportu intermodalnego. Tak drastyczne zmniejszenie liczby ładunków doprowadziło do walki cenowej, a dumpingowanie stawek przewozowych brutalnie zweryfikowało sytuację wielu firm transportowych⁹. W konsekwencji zjawiska, takie jak: spadek popytu konsumpcyjnego i wyhamowanie produkcji, ograniczenie inwestycji w sektorze prywatnym, utrudniony dostęp do kapitałów, doprowadziły do znacznego spadku obrotów w ogólnosiwiatowym, europejskim i krajowym handlu, a przez to – do ograniczenia związanej z nim działalności transportowo-logistycznej.

Kryzys gospodarczy przewartościował podejście organizacji do realizacji działań społecznie odpowiedzialnych. Obserwatorzy uważają, że kryzys wpłynął negatywnie na realizowanie koncepcji CSR, część z nich jest jednak zdania, że jego oddziaływanie było pozytywne, bo powinno zwiększyć liczbę inicjatyw w tym zakresie. Pojawiły się również głosy, że kryzys nastąpił, gdyż przedsiębiorstwa nie realizowały bądź były słabo zaangażowane w realizację zasad społecznej odpowiedzialności.

Literatura

- Balter J.F, Zbroja T., *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza NDiO, Wrocław 2008.
- Chrabonszczewsk aE., *Międzynarodowe organizacje finansowe*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005.
- European Commission, http://ec.europa.eu/enterprise/mobile/topics/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm (15.06.2014).
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Janik A., Potocki T., *Wpływ decyzji banku centralnego na polski rynek międzybankowy w dobie kryzysu finansowego*, [w:] *Perspektywy integracji gospodarczej i walutowej w Unii Europejskiej w czasach kryzysu*, red. K. Opolski, J. Górski, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013.
- Miklaszewski S., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze u progu XXI wieku*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003.
- Ministerstwo Gospodarki, <http://www.mg.gov.pl/node/10892> (19.08.2014).
- Ministerstwo Gospodarki, <http://www.mg.gov.pl/Wspieranie+przedsiębiorczosci/Zrownowazony+rozwoj/Spoleczna+Odpowiedzialnosc+Przedsiębiorstw+CSR> (12.06.2014).
- Pettigrew A.M., *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, [w:] *Journal of Management Studies*, red. A. McWilliams, D.S. Siegal, P.M. Wright, 2006.
- Raport roczny ApreoLogistics S.A. za 2009 rok*, opracowanie Domu Maklerskiego PKO BP S.A., kwiecień 2010.

⁹ *Raport roczny ApreoLogistics S.A. za 2009 rok*, opracowanie Domu Maklerskiego PKO BP S.A., kwiecień 2010.

Socha J., Orłowski W., Konieczny T., *Rok Kryzysu. – Co Dalej?*, PWC, Warszawa 2009.

Swadźba S., *Kryzys gospodarczy lat 2008-2009 a zmiany w sferze regulacyjnej gospodarki*, [w:] *Ekonomia*, t. 2, red. J. Sokołowski, G. Węgrzyn, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.

CSR IN LOGISTICS COMPANIES UNDER ECONOMIC SLOWDOWN

Summary: The paper presents the essence of socially responsible organizations in the economic crisis. A difficult economic situation makes companies analyse taken decisions deeper, which is associated with expenditure. This also applies to the area of social responsibility. To avoid increasing the risk of crisis the communication with the environment should be ensured. Sustainable business development reduces risk and facilitates the search for solutions that serve the development of the company. More difficult situation should not have a negative impact on the scale of this kind of action. The purpose of this article is to identify actions from the scope of social responsibility of logistics companies in times of crisis.

Keywords: corporate social responsibility, logistics, economic crisis.