

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 419

Imperatyw przedsiębiorczości a odpowiedzialność przedsiębiorcy



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Agnieszka Flasińska, Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Lamanie: Agata Wiszniowska

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.pl

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 2016

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-564-3

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: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Agnieszka Barcik: Mechanizm compliance – pytanie o miejsce i zasadność w strategiach CSR współczesnych organizacji (Compliance mechanism – The question about the place and legitimacy in the CSR strategies of modern organizations)	9
Ryszard Barcik, Piotr Dziwiński: Społecznie odpowiedzialna restrukturyzacja zatrudnienia (Socially responsible restructuring of employment)	21
Katarzyna Brendzel-Skowera: Paradoksy w rozwoju przedsiębiorczości akademickiej (Paradoxes in the development of academic entrepreneurship) ...	33
Karolina Gonera, Ewa Olszak-Dyk: Świadome zarządzanie marką pracodawcy – studium przypadku (Employer branding management as an example of selected organization)	43
Andrzej Kaleta, Letycja Soloduch-Pelc: Integracja przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego w koncepcji strategicznej przedsiębiorczości – ocena przeszłości i sugestie na przyszłość (Integration of the entrepreneurship and strategic management in the concept of strategic entrepreneurship – assessment of the past and suggestions for the future)	56
Rafał Kusa: Wybrane problemy pomiaru poziomu przedsiębiorczości organizacji niekomercyjnych (Selected problems of measuring the level of entrepreneurship in non-profit organisations).....	68
Renata Lisowska: Uwarunkowania rozwoju współpracy zewnętrznej małych i średnich przedsiębiorstw w regionie (Determinants of the development of cooperation between small and medium-sized enterprises in the region)	77
Izabela Marzec: Konsekwencje rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacjach publicznych: szansa czy zagrożenie? (Consequences of employees' employability enhancement in public organizations: a chance or a threat?)	87
Marek Matejun: Statyka i dynamika w cyklu życia mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (Statics and dynamics in the life cycle of the micro, small and medium-sized enterprises).....	95
Anna Michna, Roman Kmiecik: Przedsiębiorczość międzynarodowa mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia (International entrepreneurship of micro, small and medium-sized enterprises – selected aspects).....	107

Elena Mieszajkina: Przedsiębiorczość na pograniczu polsko-białorusko-ukraińskim: (Entrepreneurship on the Polish-Belarusian-Ukrainian borderland).....	117
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Paradoks doskonalenia produktu na rynku maszyn rolniczych – relacje jakość a zysk (Paradox of the product improvement on the agricultural machinery market – quality and profit relations).....	129
Katarzyna Olejniczak: Między zyskiem a odpowiedzialnością w zarządzaniu. Paradoks Milтона Friedmana (Between profit and responsible management. The paradox of Milton Friedman).....	150
Agnieszka Puto: Przedsiębiorczość pracowników stymulantą rozwoju przedsiębiorstwa (Entrepreneurship of employees as a stimulant for the development of enterprises)	158
Marcin Ratajczak: Ocena wybranych działań na rzecz środowiska naturalnego podejmowanych przez przedsiębiorstwa agrobiznesu w ramach koncepcji CSR (Evaluation of some actions taken in favour of natural environment by agribusiness companies within the concept of CSR)	167
Włodzimierz Sitko, Elena Mieszajkina: Przedsiębiorczość intelektualna w dobie globalizacji (Intellectual entrepreneurship in a globalizing world)	178
Elżbieta Skrzypek: Paradigmaty zarządzania wiedzą w warunkach zmian otoczenia (Paradigms of knowledge management in conditions of changing environment).....	189
Hanna Soroka-Potrzebna: Zysk przedsiębiorstwa ważny, ale nie najważniejszy – społeczna odpowiedzialność biznesu (Profit is important for the company, but not the most important – corporate social responsibility)....	207
Iwona Staniec: Koncepcja szansy w przedsiębiorczości technologicznej (The concept of opportunity in the technological entrepreneurship)	216
Edward Stawasz: Rola doradztwa gospodarczego w zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwami – wybrane oddziaływania i determinanty (The role of business consulting in managing micro enterprises – selected effects and determinants)	228
Maciej Urbaniak: Rola społecznej odpowiedzialności biznesu w budowaniu relacji z dostawcami (The role of the concept of corporate social responsibility in building relationships with suppliers)	237
Anna Wójcik-Karpacz, Joanna Rudawska: Instytucjonalne formy wspierania przedsiębiorczości w Polsce (Institutional models of entrepreneurship support in Poland).....	248
Przemysław Zbierowski: Paradoks efektów przedsiębiorczości: satysfakcja i <i>work-life balance</i> (The paradox of entrepreneurship outcomes: satisfaction and work-life balance).....	265

Wstęp

Przedsiębiorczość to jedno z najstarszych pojęć nauk o zarządzaniu. Nierozzerwalnie łączy się ze sprawnym i skutecznym działaniem przedsiębiorców i ich zachowaniami. Współcześnie – w dobie realiów społecznej odpowiedzialności biznesu – przedsiębiorczość nabiera swoistych cech.

Autorzy niniejszego opracowania postanowili powrócić do korzeni przedsiębiorczości, spojrzeć na nią z perspektywy współczesnych paradygmatów, odnaleźć w niej szczególnie paradoks racjonalności menedżera i przedsiębiorczości menedżera-właściciela. Dodatkowo, w wielu artykułach, poruszono wątek zachowań menedżera i przedsiębiorcy we wspomnianych realiach społecznej odpowiedzialności biznesu.

Badania omówione w zamieszczonych w tym zeszycie opracowaniach wskazują na to, że u podstaw współczesnej przedsiębiorczości leży chęć pokonywania konkurencji oraz coraz lepszego zaspokajania potrzeb klientów dzięki:

- rozwojowi aktywności innowacyjnej,
- skłonności do podejmowania ryzyka i wykorzystywania okazji,
- umiejętności szybkiego dostosowywania się do zmiennych warunków otoczenia, ale i kreowaniu w otoczeniu zmian, które będą korzystne dla przedsiębiorstwa.

Nowoczesna przedsiębiorczość to różne aspekty działań przedsiębiorczych. Autorzy zwrócili szczególną uwagę na takie jej wymiary, jak:

- integracja przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego,
- przedsiębiorczość w aspekcie krajowym i międzynarodowym,
- przedsiębiorczość organizacji niekomercyjnych,
- przedsiębiorczość technologiczna,
- przedsiębiorczość intelektualna,
- przedsiębiorczość a społeczna odpowiedzialność biznesu,
- strategie przedsiębiorczego CSR.

Artykuły zebrane w niniejszym zbiorze są efektem nie tylko analiz empirycznych, ale też badań o charakterze dedukcji, bazujących na solidnej kwerendzie literatury przedmiotu. Zachęcamy do ich lektury.

Jerzy Niemczyk, Katarzyna Olejczyk-Kita

Maciej Urbaniak

Uniwersytet Łódzki
e-mail: murb@uni.lodz.pl

ROLA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW W BUDOWANIU RELACJI Z DOSTAWCAMI

THE ROLE OF THE CONCEPT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN BUILDING RELATIONSHIPS WITH SUPPLIERS

DOI: 10.15611/pn.2016.419.21

Streszczenie: Celem artykułu jest określenie znaczenia koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w budowaniu relacji w łańcuchu dostaw. W ostatnim okresie można zauważyć, iż coraz więcej międzynarodowych koncernów, wdrażając swoje strategie oparte na idei zrównoważonego rozwoju, ocenia i kwalifikuje swoich dostawców, kierując się standardami etyki w prowadzeniu działalności gospodarczej. W artykule przeanalizowano wymagania stawiane przez koncerny międzynarodowe swoim dostawcom w zakresie wdrażania elementów koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Przedstawione wyniki analiz wskazują, iż przedsiębiorstwa będące nabywcami definiują szczegółowe wymagania w zakresie spełnienia wymagań dotyczących zapewnienia jakości i ciągłości dostaw, ochrony środowiska, budowania relacji z pracownikami czy zachowań etycznych.

Słowa kluczowe: relacje z dostawcami, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, zrównoważony trwały rozwój przedsiębiorstw, łańcuch dostaw.

Summary: The aim of this article is to determine the importance of the concept of corporate social responsibility in building partnerships in the supply chain. In the last period, one could notice that more and more international companies implementing their strategies which are based on the idea of sustainable development, evaluate and qualify their suppliers being guided by ethical standards in carrying out economic activities. The article analyzes the requirements of multinational companies to their suppliers in implementing the elements of the concept of corporate social responsibility. The results of analyzes show that business clients often define to their suppliers very specific requirements for ensuring the quality and continuity of supply, environmental protection, building relationships with employees, and ethical behavior.

Keywords: relationships with suppliers, corporate social responsibility, sustainable permanent development of enterprises, supply chain.

1. Wstęp

Budowanie relacji z dostawcami uwarunkowane jest precyzyjnym postawieniem im wymagań dotyczących zarówno wymaganej jakości technicznej (zapewniającej głównie bezpieczeństwo i innowacyjność produktów), jak i jakości organizacyjnej gwarantującej terminowość, elastyczność i ciągłość realizacji zamówień, jak również zdolność partnerów do obniżania kosztów (przez wdrażanie usprawnień procesowych) oraz ciągłość dostaw.

Wiele przedsiębiorstw (a zwłaszcza międzynarodowych koncernów) wymaga również coraz częściej od swoich dostawców wdrożenia zasad społecznej odpowiedzialności, koncentrując się wyraźnie na ograniczaniu negatywnego wpływu na środowisko naturalne, a także promowaniu etycznych zachowań wobec interesariuszy zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych [Mani i in. 2014, s. 98-112; Govindan i in., 2015, s. 66-83]. W tym celu publikują one swoje wytyczne w formie kodeksów postępowania (*principles and standards of ethical supply management conduct*), przewodników (*supply chain CSR deployment guidebook*), list kontrolnych stosowanych podczas audytów (*supply chain CSR checklist*) czy kwestionariuszy samoceny wstępnej i okresowej (*SCR self-evaluation questionnaires*). Wiele międzynarodowych koncernów, zawierając umowy z dostawcami, zobowiązuje ich do podpisania także oświadczenia, obligującego ich do wprowadzania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu przez stosowanie zasad zawartych w klauzulach tzw. praktyk biznesowych (*statement on business practices*) oraz w klauzulach przestrzegania wymagań środowiskowych (*supplier social & environmental responsibility agreement*). Oświadczenia dotyczące praktyk biznesowych związane są między innymi z prowadzeniem działalności przy przestrzeganiu ściśle wszystkich obowiązujących przepisów prawnych i standardów etyki, niestosowaniem praktyk korupcyjnych, walką z próbami przekupstwa urzędników instytucji krajowych i zagranicznych, niedyskryminowaniem pracowników, ochroną międzynarodowych praw człowieka oraz odpowiedzialnością za środowisko [Fontaine 2013, s. 110-119; Hsueh 2015, s. 84-95]. Celem artykułu jest określenie znaczenia koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w budowaniu partnerskich relacji w łańcuchu dostaw. Przedstawiono w nim przykładowe wymagania stawiane dostawcom w zakresie zagwarantowania jakości i ciągłości dostaw, ograniczania negatywnego wpływu na środowisko, budowania relacji z pracownikami oraz promowania etycznych zachowań.

2. Wymagania stawiane dostawcom w zakresie zagwarantowania jakości i ciągłości dostaw

Coraz częściej można zauważyć, iż przedsiębiorstwa deklarujące wdrożenie koncepcji odpowiedzialności społecznej koncentrują się na budowaniu długookresowych relacji partnerskich ze swoimi dostawcami opartych na zasadach *win-win*. Budowanie tych relacji uzależnione jest w wielu przypadkach od oceny nie tylko jako-

ści technicznej produktów, ale także od zdolności dostawcy do zagwarantowania stabilności, elastyczności oraz ciągłości dostaw, jak również ograniczania kosztów (poprzez unikanie niezgodności oraz poprawy efektywności procesów). W ostatnim okresie coraz większe znaczenie ma także ocena sytuacji ekonomicznej (np. posiadane aktywa finansowe/materialne/niematerialne, poziom zadłużenia, poziom rentowności, płynność finansowa, udziały w innych podmiotach gospodarczych, rodzaj i zakres posiadanych ubezpieczeń) i prawnej (struktura prawna i udział właścicielski, posiadane tytuły prawne do dóbr materialnych i niematerialnych, wywiązywanie się ze zobowiązań wobec interesariuszy, toczące się postępowania sądowe, posiadane zabezpieczenia majątkowe czy zasady ładu korporacyjnego w przypadku spółek).

Budowanie partnerskich relacji pomiędzy partnerami w łańcuchu oparte jest przede wszystkim na zagwarantowaniu jakości technicznej oraz na zapewnieniu ciągłości dostaw. Chcąc ograniczać zagrożenia i ewentualne konsekwencje z nimi związane, wiele firm wprowadza koncepcję zarządzania ryzykiem i wymaga także jej wdrożenia od swoich dostawców. Najczęściej wdrażanie tej koncepcji obejmuje zakresem takie sfery, jak zarządzanie: finansami, produkcją, zakupami, jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem pracy, relacjami z klientami, infrastrukturą czy projektowaniem produktów. W budowaniu relacji z dostawcami najczęściej podmioty gospodarcze zwracają szczególną uwagę na tzw. ryzyko operacyjne, poprzez które rozumie się możliwość poniesienia strat na skutek stosowania niewystarczającej lub wadliwej infrastruktury, nieprawidłowych procedur działania, błędów popełnianych przez ludzi, problemów z dostawcami oraz zdarzeń losowych zewnętrznych. Do przykładów ryzyka operacyjnego zaliczyć zatem można m.in.:

- dostawy wadliwych materiałów/infrastruktury przez dostawców, pociągające za sobą konieczność napraw i wymian, wzrost kosztów i opóźnienia;
- nieterminowe dostawy (materiałów/infrastruktury);
- problemy finansowe dostawców,
- niedobór pracowników o wymaganych kwalifikacjach;
- awarie spowodowane trudnymi warunkami realizacji procesów lub nieprzestrzeganiem procedur;
- nieosiągnięcie wymaganych celów procesów (wydajności, efektywności, parametrów technicznych).

Chcąc ograniczać ryzyko zagrożeń, coraz więcej przedsiębiorstw koncentruje swoją uwagę na wdrażaniu koncepcji zarządzania ciągłością działania, ściśle angażując także swoich dostawców w tym zakresie. Koncepcja oparta jest na identyfikacji zagrożeń dla funkcjonowania organizacji (*Business Impact Analysis – BIA*) współpracujących w ramach łańcucha dostaw i opracowaniu procedur postępowania (np. planów awaryjno-odtworzeniowych, *Disaster Recovery Planning – DRP*) w przypadku wystąpienia nieprzewidzianych zdarzeń/incydentów/sytuacji kryzysowych mogących zakłócić jej prawidłowe funkcjonowanie (np. powodzie, pożary, awarie technologiczne, katastrofy, sabotaż, terroryzm, utrata wiarygodności handlowej czy finansowej) [Baba i in. 2014, s. 296-303; Rennemo i in. 2014, s. 116-135; Blos i in. 2015, s. 1160-1164].

3. Wymagania stawiane dostawcom w zakresie ograniczania negatywnego oddziaływania na środowisko

Obserwując trendy światowe, można zauważyć, iż coraz więcej podmiotów (a zwłaszcza międzynarodowych koncernów produkcyjnych), które deklarują, iż swoją pozycję konkurencyjną opierają na koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, wymaga od swoich dostawców wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego opartego na wymaganiach standardu ISO 14001. Istotnym elementem oceny funkcjonowania systemu zarządzania środowiskowego jest zidentyfikowanie aspektów środowiskowych (oddziaływania produktów i procesów na otoczenie naturalne) oraz związanych z nimi wymagań prawnych (zawartych w dyrektywach unijnych, przepisach krajowych, decyzjach administracyjnych). Najczęściej oczekiwania klientów wobec dostawców odnoszą się do ograniczania negatywnego wpływu na otoczenie takich aspektów środowiskowych, jak: zużycie materiałów, czynników energetycznych i opakowań (w przeliczeniu na jednostkę/masę wyprodukowanego wyrobu), zużycie wody, stosowanie substancji toksycznych, emisja gazów (w szczególności dwutlenku węgla), hałasu czy fal elektromagnetycznych [Jabbour 2014, s. 432-447; Kumar i in. 2014, s. 109-123; Deshmukh, Vasudevan 2014, s.19-33]. Wdrażając koncepcję zarządzania środowiskowego, dostawcy obligowani są także do: recyklingu odpadów wykorzystywania odnawialnych źródeł energii, edukacji i podnoszenia świadomości pracowników (zwłaszcza w zakresie ich gotowości i reakcji na sytuacje awaryjne oraz wypadki przy pracy), wdrożenia elektronicznej komunikacji zarówno zewnętrznej (pomiędzy uczestnikami łańcucha dostaw), jak i wewnętrznej (obiegu dokumentów i zapisów, jak również materiałów szkoleniowych). Skuteczność wdrożenia tych wymagań oceniana jest poprzez okresową analizę danych zawartych w raportach w formie kart osiągnięć dostawców (*supplier environmental performance reports cards*), stanowiących rodzaj swoistej samooceny dostawcy. Rzetelność i wiarygodność danych zawartych w tych raportach jest weryfikowana poprzez audyty (wstępne i okresowe) u dostawców. Pozwalają one na skuteczną ewaluację prowadzonych działań związanych z realizacją programów środowiskowych i osiąganiem założonych celów koncentrujących się na ograniczeniu negatywnego oddziaływania na otoczenie. Dla klienta zebrane spostrzeżenia stanowią istotne dane służące mu do analizy ryzyka zagrożeń co do szans i możliwości kontynuowania współpracy z partnerem [Foerstl i in. 2010, s. 118-130].

Można także zaobserwować, iż coraz więcej koncernów międzynarodowych stara się angażować dostawców do wdrażania koncepcji EcoDesign, aby oni wykorzystywali to podejście przy opracowywaniu nowych produktów i procesów [Brones i in. 2014, s. 106-118]. Koncepcja ta w odniesieniu do produktów polega na analizowaniu i ograniczaniu negatywnego wpływu każdego z produktów na środowisko we wszystkich fazach ich cyklu życia (projektowania, produkcji, dystrybucji, instalowania, użycia, konserwacji, usuwania/zniszczenia poprzez dematerializację) czy powtórnego wykorzystania materiałów (*recycling*) [Mota i in. 2015, s. 14-27].

Rola systemu zarządzania środowiskowego oraz rola ekologiczności rozwiązań produktowych w budowaniu relacji z dostawcami były przedmiotem badań własnych autora¹. Wyniki przeprowadzonych badań zostały zaprezentowane w tabelach 1 i 2.

Tabela 1. Rola systemu zarządzania środowiskowego oraz rola ekologiczności rozwiązań produktowych w budowaniu relacji z dostawcami (ogółem oraz porównanie pomiędzy segmentami w zależności od sektora, zasięgu działania oraz pochodzenia kapitału badanych przedsiębiorstw; w odsetkach wskazań)

Oczekiwania wobec dostawców	Ogółem N = 170	Sektor		Zasięg działania		Kapitał	
		produkcja N = 115	usługi N = 55	krajowy N = 23	międzynarodowy N = 147	zagraniczny N = 36	wyłącznie krajowy N = 134
Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego	23,53	27,78	21,82	17,39	24,49	27,78	22,39
Ograniczanie negatywnego wpływu produktów na środowisko	26,47	25,22	29,09	26,09	26,53	19,44	28,36

Źródło: badania własne.

Tabela 2. Rola systemu zarządzania środowiskowego oraz rola ekologiczności rozwiązań produktowych w budowaniu relacji z dostawcami (ogółem oraz porównanie pomiędzy segmentami w zależności od liczby zatrudnionych oraz rynku docelowego badanych przedsiębiorstw; w odsetkach wskazań)

Oczekiwania wobec dostawców	Liczba zatrudnionych pracowników			Rynek docelowy	
	Do 50 N = 58	51-250 N = 74	Powyżej 250 N = 38	B2B N = 115	B2C N = 55
Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego	17,24	24,32	31,58	26,96	16,36
Ograniczanie negatywnego wpływu produktów na środowisko	29,31	27,03	21,05	24,35	30,91

Źródło: badania własne.

¹ Badanie zostało wykonane w 2013 roku. Kwestionariusze ankiet wysłano do 3224 podmiotów gospodarczych działających w Polsce. Zostało odesłanych 170 kwestionariuszy (zwrotność na poziomie 5,2%). W badaniu zastosowano dobór celowy przedsiębiorstw (produkcyjnych i usługowych) umieszczonych w bazie ISO Guide 2010 mających wdrożone systemy zarządzania jakością zgodne z międzynarodowym standardem ISO 9001.

Wyniki badań wskazują, iż co czwarte badane przedsiębiorstwo oczekiwało od swoich dostawców wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami ISO 14001 oraz wprowadzenia działań ukierunkowanych na ograniczenie negatywnego wpływu oferowanych wyrobów na środowisko naturalne poprzez uwzględnianie aspektów środowiskowych w procesie projektowania nowych i modyfikowanych rozwiązań produktowych. Analizując szczegółowo wyniki tych badań, można zauważyć pewne różnice pomiędzy wyodrębnionymi segmentami. Producenci, organizacje o międzynarodowym zasięgu działania, jednostki z kapitałem zagranicznym, duże i małe przedsiębiorstwa oraz oferenci rozwiązań na rynek B2B częściej wskazywali na rolę systemu zarządzania środowiskowego w budowaniu partnerskich relacji z dostawcami. Z kolei usługodawcy, podmioty gospodarcze z wyłącznie polskim kapitałem, małe firmy oraz oferenci produktów na rynek B2C częściej oczekują od dostawców podejmowania działań ograniczających negatywny wpływ wyrobów na środowisko. Wynika to niewątpliwie z faktu, iż przedsiębiorstwa te znacznie rzadziej wdrażają system zarządzania środowiskowego, a ich wymagania ograniczają się głównie do ekologiczności produktów, a w mniejszym stopniu do zmniejszania uciążliwości procesów na środowisko.

4. Wymagania stawiane dostawcom w zakresie budowania relacji z pracownikami

Wiele koncernów międzynarodowych, które wdrożyły koncepcję społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, kwalifikując swoich dostawców zwraca szczególną uwagę na budowanie przez nich relacji z pracownikami. Kierując się zasadami Global Compact opracowują one dla dostawców kodeksy postępowania etycznego (*supplier ethical code of conduct*), których przestrzeganie jest szczegółowo oceniane podczas audytów wstępnych i okresowych. Szczegółnej ocenie poddawane są takie elementy, jak:

- przestrzeganie standardów pracy (zapewnianie pracownikom bezpiecznych i nieszkodliwych dla zdrowia oraz ergonomicznych warunków pracy, eliminowanie wszelkich form pracy przymusowej, zniesienie pracy dzieci, prawo do minimalnego wynagrodzenia oraz odpoczynku, poszanowanie wolności stowarzyszania się, przeciwdziałania dyskryminacji w sferze zatrudnienia ze względu na płeć, wiek, rasę, pochodzenie etniczne, orientację seksualną, przynależność religijną czy narodową lub niepełnosprawność);
- prowadzenie otwartej komunikacji z pracownikami przez konsultowanie z nimi dotyczących ich decyzji (np. w przypadkach przejęć, fuzji przedsiębiorstw, wdrażania nowych lub zmian dotychczasowych procesów, wytwarzania nowych produktów, redukcji płac czy redukcji zatrudnienia);
- rekrutowanie, zatrudnianie i awansowanie pracowników wyłącznie na podstawie kwalifikacji i umiejętności niezbędnych do prawidłowego wykonania powierzonych im zadań;

- poszanowanie prawa pracowników do wynagrodzenia, przestrzegania godzin pracy, dni wolnych;
- inwestowanie w rozwój zawodowy i osobisty pracowników;
- systemy motywacyjne;
- unikanie przez pracowników sytuacji, w których ich prywatne interesy, działalność zewnętrzna, korzyści finansowe lub inne powiązania są w konflikcie z interesem firmy (prowadzenie działalności biznesowej w firmy z członkami rodziny i przyjaciółmi, inwestowanie u klientów lub konkurencji);
- niewykonywanie czynności zawodowych pod wpływem alkoholu i narkotyków (poważnie zagrażających bezpieczeństwu i wynikom pracy) [Kumar i in. 2014, s. 268-278; Egels-Zandén, Lindholm 2015, s. 31-40].

5. Promowanie zachowań etycznych oraz próby ujednolicenia kryteriów oceny dostawców w zakresie wdrażania koncepcji CSR

Można również zaobserwować, iż wiele koncernów międzynarodowych, które wdrożyły koncepcję społecznej odpowiedzialności, stara się promować wobec swoich partnerów w łańcuchu dostaw (zarówno dostawców, jak i klientów) zachowania etyczne odnoszące się do:

- nieangażowania się pośrednio ani bezpośrednio w żadne praktyki korupcyjne (przekupstwo, łapownictwo lub wypłacanie prowizji) w kontaktach z klientami, dostawcami urzędami i agencjami rządowymi;
- poszanowania poufności informacji (np. umów i danych dotyczących klientów, dostawców, pracowników, planów marketingowych, planów finansowych);
- terminowego wywiązywania się ze zobowiązań finansowych;
- zobowiązania się do przestrzegania zasad uczciwej i otwartej konkurencji (przestrzeganie obowiązujących przepisów antymonopolowych oraz innych norm i przepisów prawnych regulujących zasady konkurencji);
- poszanowania zasobów niematerialnych organizacji, a zwłaszcza ochrony informacji;
- respektowania prawa własności intelektualnej (patentów, wzorów użytkowych, wzorów przemysłowych, topografii układu scalonego);
- zapobiegania nadużyciom wynikającym z uprzywilejowanej pozycji (np. monopolisty);
- zapewnienia wiarygodnych informacji interesariuszom (na temat sytuacji finansowej, podejmowanych inwestycji, ograniczania negatywnego wpływu na środowisko, a także oferowanych produktów materialnych i usług) [Goebel in. 2012, s. 7-1; Helin, Babri 2015, s. 41-53].

Jedną z prób ujednolicenia kryteriów audytowania dostawców jest inicjatywa podjęta przez międzynarodowe koncerny z sektora chemicznego, takie jak Akzo Nobel, BASF, Bayer, Evonik Industries, Henkel, Lanxess i Solvay. Inicjatywa ta nosi nazwę Together for Sustainability –The Chemical Initiative for Sustainable Supply

Chains [Crespin-Mazet, Dontenwill 2012, s. 207-217; Grimm i in. 2014, s. 159-173; Rajesh, Ravi 2015, s. 343-359]. Została ona oparta na wytycznych United Nations Global Compact and the Responsible Care Initiative promowanych przez International Council of Chemical Associations (ICCA). Celem inicjatywy jest wypracowanie wspólnych kryteriów audytowania i samooceny dostawców. Zamierzeniem jej członków jest, by przeprowadzanie audytu przez jednego z jej członków honorowane było przez pozostałych zgodnie z ideą: *An audit for one is an audit for all*. Podobnie wynik samooceny dostawcy przeprowadzony przez jedną z zrzeszonych organizacji ma być honorowany przez pozostałe. Kryteriami oceny podczas audytów oraz samooceny są m.in. strategia zarządzania, oddziaływanie na środowisko, zarządzanie bezpieczeństwem (produktów, procesów, pracowników), przestrzeganie prawa pracy i praw człowieka. W ramach tej inicjatywy okresowe oceny dostawców przeprowadzane są przez jednostki niezależne. Z kolei samoocena oraz raportowanie wyników tych ocen realizowane jest poprzez platformę EcoVadis.

6. Programy rozwoju dostawców ukierunkowane na wdrażanie koncepcji CSR

Wiele międzynarodowych koncernów stara się pomagać lokalnym dostawcom w celu spełnienia przez nich rygorystycznych wymagań, zapewniając im pomoc w postaci konsultacji i szkoleń w zakresie wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, zwłaszcza w obszarach związanych z zarządzaniem środowiskowym, oferując im programy rozwoju ukierunkowane na poprawę oddziaływania na środowisko. Programy te (*green supplier development programs*) oparte są na wyznaczaniu dostawcom celów i formułowaniu programów zadaniowych, których realizacja związana jest ze stosowaniem mniej uciążliwych dla środowiska materiałów, wdrażaniem bardziej ekologicznych rozwiązań technologicznych [Bai, Sarkis 2010, s. 1200-1210; Dou i in. 2014, s. 420-431]. Skuteczne wdrożenie tych programów pozwala zarówno dostawcom, jak i odbiorcom doskonaląc jakość wyrobów (obniżyć poziom niezgodności, wprowadzać innowacje produktowe, zwiększać poziom niezawodności i bezpieczeństwa), skracać cykle procesów i obniżyć ich koszty (zwłaszcza w odniesieniu do procesów operacyjnych, takich jak projektowanie, obsługa klientów przed sprzedażą i po sprzedaży, produkcja/świadczenie usług, transport i utrzymanie infrastruktury), a także usprawniać wzajemną komunikację [Yan, Dooley 2014]. Szczególny nacisk w zakresie wymagań dotyczących ochrony środowiska wobec dostawców kładą firmy japońskie, które opracowały szczegółowe wytyczne dla dostawców, np. Toshiba, Sharp, Mazda (Green Procurement Guidelines), Canon, Kyocera (Green Procurement Standards), Fujitsu (Green Procurement Directions), Sony (Green Purchasing Standards), NEC (Green Procurement Policies). Standardy te są narzucane dostawcom jako klauzule dołączane do kontraktów. Coraz częściej proponowane są także programy ukierunkowane na kompleksową

pomoc dostawcom w zakresie wdrażania koncepcji odpowiedzialności społecznej (*socially responsible supplier development*) [Goebel i in. 2012, s. 7-17; Lu i in. 2012, s. 160-167; Sancha i in. 2015, s. 95-102]. Działania w tym zakresie prowadzą m.in. przedsiębiorstwa zrzeszone w Electronics Industry Citizen Coalition. Należą do niej producenci produktów *high-tech* (tacy jak Acer, Apple, Dell, Eastman Kodak, Flextronics, Hewlett-Packard, Hitachi, HTC, IBM, Konica Minolta, Lenovo, Lexmark, LG Electronics, Logitech, Medtronic, Microsoft, Motorola, Philips, Samsung, Sony, Texas Instruments, Toshiba, Xerox). Industry Citizen Coalition propaguje innowacyjne praktyki z zakresu działań związanych ze zrównoważonym rozwojem u dostawców [Tate i in. 2013, s. 264-275]. Działania te mają na celu m.in. pomoc dostawcom w zakresie:

- wzrostu wydajności i efektywności procesów,
- poprawy warunków pracy i doskonalenia kwalifikacji personelu,
- ograniczania poziomu ryzyka zagrożeń w łańcuchu dostaw w celu zapewnienia ciągłości procesów realizowanych przez partnerów,
- poprawy oddziaływania na środowisko naturalne,
- promowania działań etycznych w relacjach z interesariuszami.

Przedsiębiorstwa zrzeszone w Electronics Industry Citizen Coalition wspólnie wypracowują standardy w zakresie kwestionariuszy samooceny dostawców, kryteriów ich audytowania czy wytyczne dla kodeksów postępowania etycznego (EICC Code of Conduct)².

Innym przedsięwzięciem Electronic Industry Citizenship Coalition, realizowanym wspólnie z Global e-Sustainability Initiative (GeSI)³, jest E-TASC (Electronics-Tool For Accountable Supply Chains), będący rozwiązaniem informatycznym, które umożliwia analizowanie danych i generowanie raportów odnoszących do oceny dostawców w zakresie spełniania wymagań dotyczących standardów pracy, wpływu na środowisko, zarządzania ryzykiem oraz kodeksów postępowania etycznego. Wyniki tych raportów pozwalają na uszczegółowienie i zindywidualizowanie programów rozwoju dostawców w zakresie wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

² EICC assessment tools help members meet our standards and drive continuous improvement (<http://www.eiccoalition.org/standards/assessment/>).

³ GeSI (Global e-Sustainability Initiative) zrzesza obecnie ponad 30 członków i partnerów. Zaliczyć do nich należy m.in. takie przedsiębiorstwa, jak: Alcatel-Lucent, AT&T, Bakrie Telecom, Bell, BlackBerry, BT, Deutsche Telekom, Ericsson, HP, Huawei, KPN, Microsoft, Nokia, Nokia Siemens Network (NSN), Orange France Telecom Group, Sony Mobile, Sprint, Swisscom, DTC, Tele2, Telecom Italia, Telefonica, Telenet, Telenor Group, Türk Telekomünikasyon, Verizon, VimpelCom, Vodafone, ZTE Corporation.

7. Zakończenie

Rekapitułując zaprezentowane w artykule rozważania, należy stwierdzić, iż wdrażanie koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wyraźnie przyczynia się do budowania partnerskich relacji w łańcuchach dostaw. Wymagania stawiane dostawcom przez międzynarodowe koncerny, a także oferowane programy ich rozwoju przyczyniają się wyraźnie do ich trwałego zrównoważonego rozwoju, koncentrując się na zapewnieniu ich stabilnej pozycji rynkowej, zagwarantowania bezpieczeństwa produktów, niwelowania negatywnego wpływu na otoczenie, poprawy warunków pracy, budowania pozytywnych relacji z pracownikami oraz promowania etycznego zachowania w relacjach gospodarczych. Wdrażanie tej koncepcji wpływa znacząco na ograniczanie ryzyka zagrożeń w łańcuchu dostaw i przyczynia się do zapewnienia ciągłości procesów realizowanych przez partnerów i poprawy ich wizerunku.

Literatura

- Baba H., Watanabe T., Nagaishi M., Matsumoto H., 2014, *Area business continuity management, a new opportunity for building economic resilience*, *Procedia Economics and Finance*, vol. 18, s. 296-303.
- Bai C., Sarkis J., 2010, *Green supplier development: analytical evaluation using rough set theory*, *Journal of Cleaner Production*, vol. 18, no. 12, s. 1200-1210.
- Blos M.F., Hoeflich S.L., Miyagi P.E., 2015, *A general supply chain continuity management framework*, *Procedia Computer Science*, vol. 55, s. 1160-1164.
- Brones F., de Carvalho M.M., de Senzi Zancul E., 2014, *Ecodesign in project management: a missing link for the integration of sustainability in product development?*, *Journal of Cleaner Production*, vol. 80, s. 106-11.
- Crespin-Mazet F., Dontenwill E., 2012, *Sustainable procurement: Building legitimacy in the supply network*, *Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 18, s. 207-217.
- Deshmukh A.J., Vasudevan H., 2014, *Emerging supplier selection criteria in the context of traditional vs green supply chain management*, *International Journal of Managing Value and Supply Chains*, vol. 5, no. 1, s. 19-33.
- Dou Y., Zhu Q., Sarkis J., 2014, *Evaluating green supplier development programs with a grey-analytical network process-based methodology*, *European Journal of Operational Research*, vol. 233, no. 2, s. 420-431.
- Egels-Zandén N., Lindholm H., 2015, *Do codes of conduct improve worker rights in supply chains? A study of Fair Wear Foundation*, *Journal of Cleaner Production*, vol. 107, s. 31-40.
- Foerstl K., Reuter C., Hartmann E., Blome C., 2010, *Managing supplier sustainability risks in a dynamically changing environment – sustainable supplier management in the chemical industry*, *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 16, no. 2, s. 118-130.
- Fontaine M., 2013, *Corporate Social Responsibility and Sustainability: The new bottom line?*, *International Journal of Business and Social Science*, vol. 4 no. 4, s. 110-119.
- Goebel Ph., Reuter C., Pibernik R., Sichtmann Ch., 2012, *The influence of ethical culture on supplier selection in the context of sustainable sourcing*, *International Journal Production Economics*, vol. 140, no. 1, s. 7-17.

- Govindan K., Rajendran S., Sarkis J., Murugesan P., 2015, *Multi criteria decision making approaches for green supplier evaluation and selection: a literature review*, Journal of Cleaner Production, vol. 98, s. 66-83.
- Grimm J.H., Hofstetter J.S., Sarkis J., 2014, *Critical factors for sub-supplier management: A sustainable food supply chains perspective*, International Journal of Production Economics, vol. 152, s. 159-173.
- Helin S., Babri M., 2015, *Travelling with a code of ethics: a contextual study of a Swedish MNC auditing a Chinese supplier*, Journal of Cleaner Production, vol. 107, s. 41-53.
- Hsueh Ch.-F., 2015, *A bilevel programming model for corporate social responsibility collaboration in sustainable supply chain management*, Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, vol. 73, s. 84-95.
- Jabbour Ch.J.Ch., 2014, *Selecting green suppliers based on GSCM practices: using fuzzy TOPSIS applied to a Brazilian electronics company*, European Journal of Operational Research, vol. 233, no. 2, s. 432-447.
- Kumar A., Jain V., Kumar S., 2014, *A comprehensive environment friendly approach for supplier selection*, Omega, vol. 42, no. 1, s. 109-123.
- Kumar D.Th., Palaniappan M., Kannan D., Shankar K. M., 2014, *Analyzing the CSR issues behind the supplier selection process using ISM approach*, Resources, Conservation and Recycling, vol. 92, s. 268-278.
- Lu R.X.A., Lee P.K.C., Cheng T.C.E., 2012, *Socially responsible supplier development: Construct development and measurement validation*, International Journal Production Economics, vol. 140, no. 1, s. 160-167.
- Mani V., Agrawal R., Sharma V., 2014, *Supplier selection using social sustainability: AHP based approach in India*, International Strategic Management Review, vol. 2, no. 2, s. 98-112.
- Mota B., Gomes M.I., Carvalho A., Povoá A.P.B., 2015, *Towards supply chain sustainability: economic, environmental and social design and planning*, Journal of Cleaner Production, vol. 105, s. 14-27.
- Rajesh R., Ravi V., 2015, *Supplier selection in resilient supply chains: a grey relational analysis approach*, Journal of Cleaner Production, vol. 86, no. 1, s. 343-359.
- Rennemo S.J., Rø K.F., Hvattum L.M., Tirado G., 2014, *A three-stage stochastic facility routing model for disaster response planning*, Transportation Research Part E, vol. 62, s. 116-135.
- Sancha C., Longoni A., Giménez C., 2015, *Sustainable supplier development practices: Drivers and enablers in a global context*, Journal of Purchasing and Supply Management, vol. 21, no. 2, s. 95-102.
- Tate W.L., Ellram L.M., Gölgeci I., 2013, *Diffusion of environmental business practices: A network approach*, Journal of Purchasing and Supply Management, vol. 19, no. 4, s. 264-275.
- Yan T., Dooley K., 2014, *Buyer-supplier collaboration quality in new product development projects*, Journal of Supply Chain Management, vol. 50, no. 2, s. 59-83.