

Rafał Tarasewicz

Pomiar społecznej odpowiedzialności biznesu w zarządzaniu łańcuchem dostaw

Wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility – CSR*) **nabiera znaczenia w ciągu ostatnich lat. To, w jaki sposób firmy zarządzają relacjami z dostawcami, jak dbają o klientów, co robią aby poprawić satysfakcję oraz bezpieczeństwo pracowników, a także jakie kroki podejmują w aspektach środowiskowych, ma fundamentalne znaczenie zarówno z ekonomicznego punktu widzenia, jak i w aspekcie potencjału dalszego rozwoju oraz ich postrzegania przez różne instytucje.**

Wszystko to wpływa więc na wycenę tych przedsiębiorstw i ich wartość dla właścicieli oraz interesariuszy.

Do skutecznego prowadzenia biznesu obecnie nie wystarcza maksymalizacja zysku za wszelką cenę i osiąganie tylko krótkookresowych celów finansowych. Należy także wychodzić naprzeciw postulatom zrównoważonego rozwoju, a więc angażować się w projekty związane z rozwojem społecznym i gospodarczym, dbać o środowisko naturalne, innowacyjność czy pogłębioną współpracę z dostawcami i klientami, ukierunkowaną na pomoc w osiągnięciu tych samych celów. Tylko taka postawa gwarantuje budowanie przewagi konkurencyjnej i realizację przyjętej strategii w długim okresie. Jakikolwiek zaniedbanie wobec którejkolwiek z grup zainteresowanych sytuacją firmy może mieć negatywne skutki w postaci prote-

stów, niezadowolenia i utraty cennych pracowników, bojkotu produktów czy nie najlepszej reputacji.

Guru zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw, J. Elkington⁴), identyfikuje trzy główne obszary odpowiedzialnego biznesu (*the Triple Bottom Line*): ekonomiczny, ekologiczny i społeczny, o które należy dbać w sposób równomier-ny. Forum Odpowiedzialnego Biznesu⁸) definiuje odpowiedzialny biznes jako: *dobrowolną strategię uwzględniającą społeczne, etyczne i ekologiczne aspekty w działalności gospodarczej oraz w kontaktach z interesariuszami (m.in. z pracownikami, klientami, akcjonariuszami, dostawcami, społecznością lokalną). To wkład biznesu w realizację polityki zrównoważonego rozwoju gospodarczego oraz taki sposób prowadzenia firmy, w którym celem priorytetowym jest osiągnięcie równowagi między jej efektywnością i dochodowością a interesem społecznym.*

Jako główne korzyści prowadzenia odpowiedzialnego biznesu wymienia się:

- wzrost zainteresowania inwestorów,
- zwiększenie lojalności konsumentów i interesariuszy,
- poprawę relacji ze społecznością i władzami lokalnymi,
- wzrost konkurencyjności,
- podnoszenie poziomu kultury organizacyjnej firmy,
- kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników,

- pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników.

Wychodzenie naprzeciw nie tylko udziałowcom, lecz także innym interesariuszom, jest bardzo istotnym elementem również zarządzania łańcuchami dostaw. Często w tym kontekście używa się określenia „odpowiedzialny” łańcuch dostaw, aby podkreślić dążenie do łączenia celów ekonomicznych z dobrem społeczeństwa i środowiska naturalnego. W obszarze zarządzania łańcuchem dostaw na wiele aspektów warto zwrócić uwagę z punktu widzenia zasad zrównoważonego rozwoju, np.^{3, 11)}:

- W wymiarze ekonomicznym – wzrost przychodów, redukcja kosztów, uczciwość w relacjach z kontrahentami, dbałość o dostawców, chęć pogłębionej współpracy, terminy i warunki regulowania płatności, zapobieganie korupcji.
- W wymiarze społecznym – przestrzeganie praw człowieka, poprawa warunków pracy, w tym: zatrudnienie, angażowanie się w działalność w obszarach o wysokiej stopie bezrobocia, godziwe wynagradzanie pracowników, szkolenia, edukacja, dbałość o bezpieczeństwo pracowników, wolność zrzeszania się, aktywna współpraca ze społecznością lokalną, zmniejszenie zagrożeń zdrowotnych.
- W wymiarze ekologicznym – mniejsze zużycie zasobów (surowców mineralnych, energii, wody), redukcja emisji gazów cieplarnianych, optymalizacja wykorzystania taboru, efektywność energetyczna, rodzaj wykorzystywanych surowców oraz źródeł energii, wpływ na bioróżnorodność, możliwość powtórnego przetworzenia materiałów, dbałość szczególnie o regiony zagrożone ekologicznie.

Wszystkie wymienione elementy należy monitorować na każdym etapie pro-

cesu w łańcuchu dostaw, od dostawców, poprzez produkcję, aż po dostawy do finalnych konsumentów.

Miary społecznej odpowiedzialności w łańcuchach dostaw

Jak pisze R. Kaplan: *nie można skutecznie zarządzać tym, czego nie można zmierzyć*⁹⁾. Pomiar jest jednym z kluczowych elementów efektywnego zarządzania łańcuchami dostaw. S.E. Fawcett i S.R. Clinton⁵⁾ twierdzą, iż pomiar wpływa pozytywnie na zarządzanie łańcuchami dostaw, ponieważ umożliwia zrozumienie całego systemu, wpływa na zachowania jego uczestników oraz dostarcza informacji dotyczącej bieżącej sytuacji zarówno współpracującym partnerom, jak i wszelkim interesariuszom. Nowocześni menedżerowie zdają sobie sprawę, iż niemożliwe jest doskonalenie łańcuchów dostaw bez pełnego i rzetelnego obrazu aktualnej sytuacji. Badania prowadzone przez firmę McKinsey oraz University of Munster¹³⁾ potwierdzają, że istnieje pozytywna korelacja pomiędzy prowadzeniem pomiaru w zarządzaniu łańcuchem dostaw, a poprawą jego efektywności. Także D.C. Bello i D.I. Gilliland¹⁾ dowodzą, iż mierzenie różnych aspektów w łańcuchu dostaw prowadzi do ich doskonalenia. W związku z powyższym, zaawansowane systemy pomiaru w zarządzaniu łańcuchem dostaw muszą uwzględniać także aspekty dotyczące społecznej odpowiedzialności.

Analizując kompleksowe podejście do pomiaru w zarządzaniu łańcuchami dostaw należy niewątpliwie uwzględnić ich wpływ na środowisko naturalne. Firma Wal-Mart np. wdrożyła projekt rzetelnego pomiaru emisji gazów cieplarnianych w całym łańcuchu dostaw tej ogromnej organizacji⁶⁾. Program ma na celu zmierzenie ilości energii zużywanej do procesów nabycia, wytwarzania oraz dostawy produktów do finalnych klientów, a także podejmowanie wspólnych inicjatyw

redukcji zużycia. Łańcuch dostaw firmy Wal-Mart obejmuje ok. 60 tys. dostawców, zatem jeśli lider rzeczywiście będzie zainteresowany systematycznym pomiarem tego aspektu środowiskowego, oraz będzie oczekiwał od dostawców dostosowywania się do coraz większych wymagań i standardów, możliwości poprawy w tym zakresie wydają się ogromne. Klienci w coraz większej mierze oczekują produktów i rozwiązań przyjaznych środowisku. Tylko takie podejście daje zatem gwarancje dobrego wizerunku firmy w dłuższym okresie, co znacząco może wpływać na przychody i efektywność całych łańcuchów dostaw.

Liderzy światowego biznesu już dawno zrozumieli ten fakt. Nie tylko Wal-Mart, ale także Nokia⁷⁾ w ramach pomiaru w zarządzaniu łańcuchem dostaw uwzględnia kwestie środowiskowe. Właściwie na każdym etapie procesu, od wydobycia surowców do utylizacji finalnego produktu, możliwa jest identyfikacja wpływu, jaki wywierany jest na środowisko. Poprzez wdrożenie odpowiednich mierników oraz rozliczanie postawionych celów zarówno w ramach własnej organizacji, jak i całego łańcucha dostaw, Nokia jest w stanie aktywnie zarządzać tym obszarem. Celem firmy jest pełne zrozumienie tego, w jaki sposób funkcjonują dostawcy i jakie są możliwości doskonalenia. W 2009 r. 93 proc. dostawców posiadało programy związane z redukcją energii, dwutlenku węgla, zużycia wody i generowania odpadów. Prowadzone są prace nad ustaleniem celów środowiskowych także dla operatorów logistycznych. Działania te mają poprawić wydajność transportu, m.in. poprzez zmiany w projektowaniu opakowań produktu, optymalizację sieci transportowej, lepsze planowanie czy wykorzystanie alternatywnych środków transportu¹⁴⁾. Szacuje się, że od 2006 r. dzięki systematycznemu zmniejszaniu jednostek opakowaniowych zredukowano liczbę samochodów na drogach o ok. 12 tys.

Także Supply Chain Council zwraca uwagę na zagrożenia środowiskowe. Jako uzupełnienie modelu SCOR, powstała koncepcja „zielonego” modelu SCOR, który wprowadza analizę procesów w łańcuchu z punktu widzenia ich wpływu na środowisko, proponuje najlepsze praktyki w tym zakresie, a także mierniki i wskaźniki służące adekwatnemu pomiarowi. Najważniejsze z nich to: poziom emisji gazów cieplarnianych, poziom emisji źródeł zanieczyszczenia powietrza (w tym dwutlenku siarki, tlenu azotu, pyłów węglowych i innych), ilość generowanych odpadów do otoczenia, udział generowanych odpadów które są wykorzystywane powtórnie²⁾.

Istnieje wiele różnych mierników i wskaźników odnoszących się do aspektów środowiskowych w łańcuchach dostaw. Niemniej jednak wydaje się, że istnieje zarówno w kręgach akademickich, jak i w praktyce gospodarczej pewnego rodzaju konsensus dotyczący tego, jakie elementy są mierzalne, a zarazem najważniejsze z punktu widzenia wpływu łańcuchów dostaw na środowisko. Do takich z pewnością należy zaliczyć: poziom emisji gazów cieplarnianych, ilość odpadów generowanych do otoczenia, poziom zużycia wody i energii. Istotne jest jednak, aby pomiar dokonywany był w całym łańcuchu dostaw, z uwzględnieniem wszystkich dostawców, a nie tylko na poziomie własnej organizacji. Największe globalne korporacje (Boeing, Cadbury, Carrefour, Colgate, Dell, HP, L'Oréal, SKF, Sony czy Wal-Mart), m.in. współpracujące w ramach projektu Carbon Disclosure Project (CDP), rozumieją to bardzo dobrze i wdrażają strategie mające na celu pomiar tych aspektów, oraz działania ukierunkowane na redukcję negatywnego wpływu na otoczenie.

Odpowiedzialny łańcuch dostaw oznacza nie tylko troskę o środowisko naturalne, lecz także dbałość o wymiar etyczny, społeczny i relacje z wieloma inte-

resariuszami. Należy więc zwracać uwagę na takie elementy, jak uczciwość, dbałość o dostawców, chęć pogłębionej współpracy, zaufanie w stosunku do partnerów, przestrzeganie praw człowieka, dbałość o warunki pracy, rozwój pracowników, godziwe wynagradzanie czy współpraca ze społecznością lokalną. Nie wszystkie z tych elementów są niestety mierzalne, niemniej jednak istnieją w literaturze próby zbudowania narzędzi służących do opisu efektywności społecznej organizacji.

Jedną z takich koncepcji jest model społecznego zaangażowania skonstruowany przez D. Logmana¹⁰⁾. Określa on stopień, w jakim firmy są zaangażowane społecznie. Składa się on z czterech poziomów. Na pierwszym z nich firma jest „dobrym obywatelem” oraz generuje oczekiwane zyski. Na drugim poziomie przedsiębiorstwa angażują się na zasadzie partnerstwa w przedsięwzięcia komercyjne, które w sposób pozytywny wpływają na otoczenie. Jako przykład takiej działalności można podać sponsoring. Następny poziom zaangażowania związany jest z inwestycjami na rzecz społeczności lokalnej, ukierunkowanymi na wspieranie rozwoju przedsiębiorczości i edukacji, kultury, sportu czy zdrowia. Wreszcie ostatnią grupą działań w tej koncepcji są przedsięwzięcia charytatywne, wynikające z poczucia moralnego obowiązku, aby dzielić się z potrzebującymi. Jest to najbardziej znana i ceniona forma zaangażowania przedsiębiorstw, która nie służy bezpośrednim interesom firmy¹²⁾.

Pomiar wybranych aspektów społecznej odpowiedzialności w Polsce – wyniki badań

Pomiar poziomu odpowiedzialności społecznej w łańcuchach dostaw był jednym z celów badania empirycznego, przeprowadzonego w ramach projektu badawczego *Pomiar efektywności łańcuchów dostaw największych przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych w Polsce*. Badanie

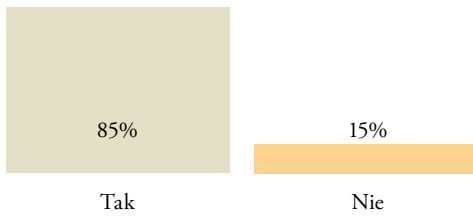
zostało zrealizowane na próbie 79 respondentów instytucjonalnych. Jednostkami wchodzącymi do próby były największe przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe prowadzące działalność gospodarczą na terenie Polski, i będące liczącymi się ogniwami łańcuchów dostaw. Operatorem losowania stanowiła baza Rzeczypospolitej 500 (ranking największych przedsiębiorstw działających w Polsce) z 2010 r. Badanie miało charakter ogólnopolski z zachowaniem zrównoważonej struktury branżowej próby. Zostało przeprowadzone na próbie przedsiębiorstw z następujących dziesięciu branż: handel detaliczny, elektronika i sprzęt AGD, motoryzacyjna, odzieżowa, chemiczna, maszynowa, metalowa, spożywcza, surowce i paliwa, farmaceutyki i kosmetyki.

Jak wspomiano, trudno jest wskazać jeden miernik lub wskaźnik, który w sposób syntetyczny pokazywałby poziom „odpowiedzialności” łańcucha dostaw. Zależy to bowiem w dużym stopniu od strategii, którą obrały współpracujące ze sobą organizacje. Ważne jest jednak, aby taka strategia powstała i zwracała uwagę na wymiar ekologiczny i społeczny, oraz była oparta na standardach odpowiedzialnego zarządzania i najlepszych praktykach proponowanych przez liderów światowego biznesu. Jeżeli taka strategia istnieje i zawiera ściśle zdefiniowane elementy, można wówczas także systematycznie śledzić stopień jej realizacji w różnych wymiarach. Warto jest zatem przyrzec się, co można i warto mierzyć, aby uzyskać obraz stopnia odpowiedzialności własnego łańcucha dostaw. Zachowanie odpowiednich standardów etycznych, oraz wpływ łańcuchów dostaw na środowisko naturalne, mają w tym kontekście znaczenie fundamentalne.

Wyniki badań pokazują jednak (rysunek 1), że tylko w 15 proc. badanych organizacji stosuje się miary oceniające poziom zachowania standardów etycz-

Rysunek 1 Pomiar zachowania standardów etycznych

Czy zarządzając łańcuchem dostaw Państwa firmy dokonuje się pomiaru poziomu zachowania standardów etycznych?



Źródło: opracowanie własne.

nych, podczas gdy 85 proc. firm nie mierzy tego aspektu w ogóle.

Analizując kompleksowe podejście do pomiaru w zarządzaniu łańcuchem dostaw, należy uwzględnić także aspekt środowiskowy, który ma fundamentalne znaczenie dla poprawy wizerunku firmy oraz efektywności gospodarowania zasobami. Jak wspomniano w poprzednim punkcie, liderzy światowego biznesu w ramach pomiaru funkcjonowania swojego łańcucha dostaw uwzględniają kwestie środowiskowe. Poprzez wdrożenie odpowiednich mierników oraz rozliczanie postawionych celów zarówno w ramach własnej organizacji, jak i całego łańcucha dostaw, są w stanie aktywnie zarządzać tym obszarem. Ich celem jest pełne zrozumienie tego, w jaki sposób funkcjonują dostawcy i jakie są możliwości doskonalenia. Dostawcy mają cele związane z redukcją energii, dwutlenku węgla, zużycia wody i generowania odpadów. Działania te mają na celu poprawę wydajności trans-

portu, m.in. poprzez bardziej efektywne projektowanie opakowań produktu, optymalizację sieci transportowej, lepsze planowanie czy wykorzystanie alternatywnych środków transportu.

W Polsce w większości badanych organizacji dokonuje się pomiaru wybranych elementów środowiskowych (tablica 1). Najczęściej bada się zużycie energii, ilość generowanych odpadów i rodzaj stosowanych opakowań. Używane są także inne mierniki, takie jak np.: ilość zutyliзовanych odpadów, pomiar hałasu w środowisku pracy czy emisja różnych innych gazów poza dwutlenkiem węgla. Martwić może jednak, że firmy skupiają się głównie na swojej organizacji, rzadko (20-32 proc.) uwzględniają przy pomiarze także innych partnerów tworzących wspólny łańcuch dostaw. Należy także zwrócić uwagę na fakt, iż istnieją różnice w mierzeniu poszczególnych aspektów środowiskowych. Podczas gdy ilość generowanych odpadów monitorowana jest przez większość (84 proc. badanych przedsiębiorstw), to pomiaru emisji dwutlenku węgla dokonuje tylko 48 proc. organizacji, a tylko 20 proc. uwzględnia w nim inne ogniwa w łańcuchu. 37 proc. organizacji mierzy wszystkie wymienione aspekty środowiskowe, ale 6 proc. respondentów przyznało, iż nie ocenia żadnego z nich.

Wnioski i podsumowanie

W ostatnich latach wiele uwagi w biznesie poświęca się społecznej odpowie-

Tablica 1 Pomiar aspektów środowiskowych

Czy zarządzając łańcuchem dostaw Państwa firmy, dokonuje się pomiaru następujących aspektów środowiskowych?	Nie stosujemy (%)	Tak. Na poziomie własnej organizacji (%)	Tak. Zarówno na poziomie własnej organizacji, jak i partnerów w łańcuchu dostaw (%)
Zużycie energii	27	46	27
Emisja dwutlenku węgla	52	28	20
Zużycie wody	38	35	27
Ilości generowanych odpadów	16	52	32
Rodzaj stosowanych opakowań	27	44	29

Źródło: opracowanie własne.

działności przedsiębiorstw, i jej roli w budowaniu prawdziwej wartości przedsiębiorstw w długim okresie. Aby być w stanie odpowiednio zarządzać tym aspektem, konieczny jest jednak adekwatny jego pomiar. Mierzenie poziomu odpowiedzialności łańcuchów dostaw nie jest zadaniem łatwym. Istnieje wiele mierników i wskaźników odnoszących się do różnych wymiarów tego zagadnienia. Niektóre elementy są także bardzo trudno mierzalne. Najważniejszym jednak aspektem jest to, aby firmy miały świadomość wagi tego zagadnienia w dzisiejszym biznesie, i starały się tworzyć strategię łańcuchów dostaw uwzględniającą zrównoważony rozwój. Jeśli będą miały taką wolę, to zarówno do tworzenia strategii, jak i do oceny poziomu jej realizacji mogą być wykorzystane opisane wcześniej narzędzia. Alternatywnie wszakże, wzorując się na przyjętych standardach oraz liderach światowego biznesu, przedsiębiorstwa mogą konstruować swoje własne szczegółowe mierniki i wskaźniki, pokazujące stopień, w którym realizowane są stawiane cele związane z odpowiedzialnym biznesem.

Istotnych refleksji nasuwają opisane wyniki badań dotyczących największych przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych w Polsce. Z pewnością zauważyć

można dystans w stosunku do liderów światowego biznesu, w kwestii uwzględniania zagadnień środowiskowych oraz etycznych w ramach pomiaru w zarządzaniu łańcuchem dostaw. W badanych firmach w Polsce wprawdzie mierzone jest zużycie energii, ilość generowanych odpadów i rodzaj stosowanych opakowań. Używane są także inne mierniki, takie jak np.: ilość zutylizowanych odpadów, poziom hałasu w środowisku pracy czy emisja różnych innych gazów poza dwutlenkiem węgla. Martwić może jednak, iż firmy skupiają się głównie na swojej organizacji, rzadko zaś uwzględniają przy pomiarze także innych partnerów tworzących wspólny łańcuch dostaw. Wiele do życzenia pozostawia także zakres pomiaru poziomu zachowania standardów etycznych.

Przykład liderów światowego biznesu pokazuje, że pomiar i zarządzanie społeczną odpowiedzialnością biznesu przynosi wymierne korzyści biznesowe. Wydaje się zatem, że jest to także kierunek, którym podążać powinny przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce. Wyniki niniejszych badań można więc potraktować również w kategoriach pozytywnych. Okazuje się bowiem, że jest jeszcze ogromny potencjał do doskonalenia działań w tak ważnym dla nas wszystkich obszarze.

Bibliografia:

1. Bello D.C., Gilliland D.I., *The effects of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance*, „Journal of Marketing”, 1997, Vol. 61, p. 22.
2. Cash R., Wilkerson T., *Introduction to GreenSCOR: Introducing environmental considerations to the SCOR Model*, LMI, March 2008, oraz <http://www.supply-chain.org>, 15.08.2011.
3. Ćwik N., Huma M., Paluszek A., *Odpowiedzialny łańcuch dostaw*, <http://www.ekonsument.pl>, 26.05.2010.
4. Eklington J., *Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of the 21st century*, New Society Publishers, Stoney Creek, CT 1998, [w:] *Najlepsze praktyki w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Wyjść naprzeciw wyzwaniom społecznej odpowiedzialności biznesu*, Rutkowski K. (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 39.
5. Fawcett S.E., Clinton S.R., *Enhancing logistics performance to improve the competitiveness of manufacturing organization*, „Production and Inventory Management”, 1996, Vol. 37, pp. 40-46.
6. Gogoi P., Herbst M., *Wal-Mart's bold environmental move – maybe*, „Business Week”, <http://www.msnbc.msn.com/id/20976217>, 13.11.2013.
7. <http://ncomprod.nokia.com>, 10.10.2013.
8. <http://www.odpowiedzialnybiznes.pl>, 10.10.2010.

9. Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard – measures that drive performance*, „Harvard Business Review”, 1992, January-February, pp. 71-79.
 10. Logman D., *Employees in community. A global force for goods*, The Corporate Citizenship Company, London 2002, p. 44.
 11. Rutkowski K. (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Wyjść naprzeciw wyzwaniom społecznej odpowiedzialności biznesu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 19-36.
 12. *Společná odpovědnost biznesu*, Raport z badania działalności firm należących do Klubu Partnera Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Centrum Badania Gospodarki Regionalnej AE w Poznaniu, Poznań 2008, s. 20.
 13. *Supply Chain 2020 Report*, MIT Centre for Transportation and Logistics, August 2005, p. 21.
 14. Tarasewicz R., *Wdrożenie Flow Logistics – rekonfiguracja oraz doskonalenie systemu zarządzania siecią transportową. Studium przypadku DB Schenker*, [w:] *Najlepsze praktyki w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Wyjść naprzeciw wyzwaniom społecznej odpowiedzialności biznesu*, Rutkowski K. (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 133-159.
-

Dr **Rafał Tarasewicz**, Katedra Logistyki, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, SGH.