

Barbara Ocicka

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
ORCID: 0000-0003-4898-9594

Zarządzanie zakupami w dążeniu do zrównoważonego rozwoju działalności przedsiębiorstwa w kontekście ESG

Streszczenie

Zarządzanie zakupami jest początkowym źródłem wartości w zarządzaniu łańcuchem dostaw przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest przedstawienie zakresu i ocena znaczenia uwzględniania aspektów środowiskowych, społecznych i ładu zarządczego (*Environmental, Social and Governance*, ESG) w zarządzaniu zakupami dla zrównoważonego rozwoju działalności przedsiębiorstwa. Rozwiązując problem badawczy, autorka wykorzystuje podejście ewolucyjne wywodzące się z modeli dojrzałości funkcji zakupów. Dowodzi, że czynniki ESG powinny znaleźć odzwierciedlenie w szerokim zakresie elementów dojrzałości zakupów, włączając: podejście strategiczne, miejsce w strukturze organizacyjnej, integrację wewnętrzną w przedsiębiorstwie, integrację zewnętrzną w łańcuchu dostaw, pomiar efektów i mierniki oraz wykorzystanie technologii. Ocenia, że wraz z bardziej holistycznym i zintegrowanym zakresem uwzględniania aspektów ESG w budowaniu dojrzałości zakupów, wzrasta ich znaczenie w osiągnięciu zdolności do zarządzania ryzykiem związanym ze zrównoważonym rozwojem, a w rezultacie szansa zrównoważonego rozwoju działalności przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: zakupy, relacje z dostawcami, łańcuch dostaw, zrównoważony rozwój, koncepcja ESG
Kody klasyfikacji JEL: M10, L21, Q01

1. Wprowadzenie

W obliczu konieczności zrównoważonej transformacji, w odpowiedzi na zmiany ekonomiczne, społeczne i środowiskowe o negatywnym wpływie na rozwój społeczno-gospodarczy, mające coraz częściej charakter kryzysowy, właściciele i zarządzający przedsiębiorstwami dążą do skutecznego włączenia postulatów zrównoważonego rozwoju do ich działalności. Nadrzędnym celem podmiotów gospodarczych staje się budowanie zdolności do zarządzania ryzykiem i odporności na kryzysy, w tym w odniesieniu do ryzyka związanego ze zmianami klimatu oraz wobec kryzysu klimatycznego. W zarządzaniu strategicznym, przedsiębiorstwa odnoszą się głównie do 17 celów zrównoważonego rozwoju określonych w agendzie Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ) na rzecz zrównoważonego rozwoju do 2030 r. [ONZ, 2015], zakotwicząc w nich strategiczne cele działalności.

Tworzenie i operacjonalizacja strategii zrównoważonego rozwoju oraz raportowanie związane ze zrównoważonym rozwojem znajdują podstawę w koncepcji ESG ujmującej trzy filary: środowiskowy (*Environmental*), społeczny (*Social*) i zarządczy (*Governance*), stanowiące grupy czynników (aspektów) ESG. W świetle *Wytycznych do raportowania ESG. Przewodnika dla spółek* czynniki środowiskowe odnoszą się do sposobu korzystania z zasobów naturalnych lub wpływu wywieranego poprzez działalność przedsiębiorstwa na środowisko naturalne, czynniki społeczne dotyczą wpływu na ludzi w otoczeniu (pracowników, klientów, dostawców, społeczności lokalne, pozostałych interesariuszy) oraz ich oddziaływania na działalność przedsiębiorstwa, a czynniki ładu zarządczego odnoszą się do systemu wewnętrznych praktyk oraz mechanizmów kontroli i procedur wprowadzanych w zarządzaniu działalnością przedsiębiorstwa [Steward Redqueen, s. 2].

Celem artykułu jest przedstawienie zakresu i ocena znaczenia uwzględniania aspektów ESG w zarządzaniu zakupami dla zrównoważonego rozwoju działalności przedsiębiorstwa. Podstawą analizy i wnioskowania są studia literaturowe oraz wieloletnie badania jakościowe autorki artykułu poświęcone zarządzaniu zakupami w biznesie, szczególnie ocenie dojrzałości funkcji zakupów w przedsiębiorstwach i tworzeniu jej planów rozwojowych.

W artykule na początku wyjaśniono kontekst uregulowań dla zrównoważonego rozwoju działalności przedsiębiorstw w odniesieniu do koncepcji ESG w Unii Europejskiej. Kolejno określono rolę zarządzania zakupami w działalności przedsiębiorstw oraz wskazano elementy determinujące dojrzałość funkcji zakupowej. Następnie zarekomendowano zakres możliwego uwzględnienia aspektów ESG w ramach elementów dojrzałości zakupów, tworząc holistyczne i zintegrowane podejście do zarządzania zakupami, oraz oceniono znaczenie transformacji tego obszaru zarządzania dla zrównoważonego rozwoju działalności przedsiębiorstwa. W podsumowaniu zawarto główne wnioski i przyszłe kierunki badań.

2. Zrównoważony rozwój działalności przedsiębiorstwa w kontekście ESG

Wyniki przeglądu literatury wskazują, że pojęcie ESG odnosi się do systemu, konceptu, koncepcji, zasady, wzorca lub modelu łączącego filary, wymiary, aspekty, czynniki mające charakter środowiskowy, społeczny i zarządczy [Ocicka i in., 2023]. ESG dotyczy systemu zapewniającego ramy zintegrowanego modelu i koncepcji bazującej na środowiskowych, społecznych i zarządczych czynnikach tworzących trzy wymiary (nazywane filarami) oraz interakcje między nimi [Ling, Wang, Sueyoshi, Wang, 2021]. Koncept ESG łączy kwestie społeczne, środowiskowe i zarządcze, mogące mieć pozytywny lub negatywny wpływ na wyniki finansowe oraz wypłacalność podmiotów, przedsiębiorstw bądź jednostek indywidualnych [EBA, 2021]. ESG stanowi standard stosowany w ocenie działalności i wyników przedsiębiorstw, a trzy filary, które obejmuje, mają kluczowe znaczenie w procesie podejmowania decyzji zarządczych [Syed, 2017]. ESG jest także przedstawiane jako indeks niefinansowy, reprezentujący praktyki i efekty działalności przedsiębiorstwa o charakterze środowiskowym, społecznym i zarządczym.

Kanwą dla orientacji zrównoważonego rozwoju działalności przedsiębiorstw na aspekty ESG stanowią regulacje Unii Europejskiej obejmujące:

- Dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniającą dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy – Dyrektywa NFRD (Non-Financial Reporting Directive);
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/2088 z dnia 27 listopada 2019 r. w sprawie ujawniania informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem w sektorze usług finansowych – Rozporządzenie SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation);
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852 z dnia 18 czerwca 2020 r. w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, zmieniające rozporządzenie (UE) 2019/2088 tzw. Taksonomia UE;
- Dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju – Dyrektywa CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive);
- Propozycję Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz zmieniająca dyrektywę (UE) 2019/1937 z dnia 15 marca 2024 r. – Dyrektywa CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive).

Należy również zwrócić uwagę na obowiązek przedsiębiorstw dotyczący ujawniania informacji na temat konkretnych zagadnień ESG, które zostały szczegółowo rozpisane

w Europejskich standardach Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju – ESRS (European Sustainability Reporting Standards) – tabela 1, a ponadto na obowiązek zewnętrznej weryfikacji tych ujawnień – na wzór sprawozdań finansowych [Turek, Martinek-Jaguszewska, 2024]. ESRS obejmują trzy kategorie standardów: przekrojowe, tematyczne i sektorowe [Komisja Europejska, 2023], a obowiązek ich stosowania przez przedsiębiorstwa wynika bezpośrednio z Dyrektywy CSRD.

Tabela 1. Europejskie Standardy Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju mające zastosowanie do przedsiębiorstw niezależnie od sektora działalności

Standardy przekrojowe	Standardy tematyczne		
	środowisko	społeczeństwo	ład zarządczy
ESRS 1 Wymogi ogólne ESRS 2 Ujawnienia ogólne	ESRS E1 Zmiana klimatu ESRS E2 Zanieczyszczenie ESRS E3 Woda i zasoby morskie ESRS E4 Bioróżnorodność i ekosystemy ESRS E5 Wykorzystanie zasobów i gospodarka o obiegu zamkniętym	ESRS S1 Właśni pracownicy ESRS S2 Pracownicy w łańcuchu wartości ESRS S3 Społeczności dotknięte ESRS S4 Konsumenci i użytkownicy końcowi	ESRS G1 Prowadzenie działalności gospodarczej

Źródło: Komisja Europejska [2023], Ministerstwo Finansów [2023].

W przedmiotowym zakresie zarządzania i raportowania zrównoważonego rozwoju należy stosować zasadę podwójnej istotności (*double materiality*), która oznacza uwzględnienie kryteriów istotności oddziaływania (*impact materiality*) oraz istotności finansowej (*financial materiality*) w ocenie istotności zagadnień związanych ze zrównoważonym rozwojem [Wojturska, 2023]. Istotność oddziaływania została zdefiniowana w załączniku 2 do ESRS następująco: „kwestia związana ze zrównoważonym rozwojem jest istotna z perspektywy wpływu, o ile odnosi się do istotnego rzeczywistego lub potencjalnego, pozytywnego lub negatywnego oddziaływania jednostki na ludzi lub środowisko w krótko-, średnio- i długoterminowej perspektywie czasowej. Istotna kwestia związana ze zrównoważonym rozwojem z perspektywy oddziaływania obejmuje wpływ związany z własnymi operacjami jednostki i jej łańcuchem wartości, w tym za pośrednictwem jej produktów i usług, a także za pośrednictwem jej relacji biznesowych” [Komisja Europejska, 2023]. Istotność finansowa dotyczy kwestii związanej ze zrównoważonym rozwojem, jeśli generuje ona ryzyko lub możliwości, które wywierają wpływ (lub można słusznie oczekiwać, że wywrą wpływ) na sytuację finansową jednostki, jej wyniki finansowe, przepływy pieniężne, dostęp do finansowania lub koszt kapitału w perspektywie krótko-, średnio- lub długoterminowej [Komisja Europejska, 2023].

3. Ewolucja roli zakupów w działalności przedsiębiorstwa

Zarządzanie zakupami stanowi zarządzanie zasobami zewnętrznymi przedsiębiorstwa w taki sposób, by wszystkie towary, usługi, zdolności i wiedza niezbędne do prowadzenia, utrzymania i zarządzania działaniami podstawowymi i wspierającymi były zapewnione na jak najlepszych warunkach [Van Weele, 2018]. Zakupy jako funkcja biznesowa i proces biznesowy odgrywają strategiczną rolę w działalności i zarządzaniu łańcuchami dostaw przedsiębiorstw. Zarządzanie zakupami, mające na celu i służące realizacji postulatów zrównoważonego rozwoju, jest określane terminem „zakupy zrównoważone” (*sustainable procurement*). Menedżerowie zakupów ponoszą odpowiedzialność zarówno za ekonomiczne warunki transakcji i kontraktów, jak również za strategię i praktyki zarządzania bazą dostawców oraz społeczne i środowiskowe oddziaływanie w relacjach z dostawcami w łańcuchu dostaw. Z jednej strony, zarządzanie zakupami stanowi źródło przewagi konkurencyjnej, przyczyniając się do zwiększania wartości w każdym z trzech wymiarów koncepcji *Triple Bottom Line* oraz *People, Planet, Profit* w perspektywie różnych interesariuszy. Z drugiej strony, przy braku działań lub problemach w spełnieniu założeń wymienionych wymiarów, może ono stanowić źródło ryzyka związanego ze zrównoważonym rozwojem i przyczynę zmniejszania wartości dla interesariuszy. Na przykład, nieetyczne praktyki zakupowe mogą spowodować znaczące szkody dla wartości i reputacji marki, a w rezultacie negatywne skutki finansowe i straty.

Zrównoważony rozwój działalności i jego raportowanie wymagają włączenia aspektów ESG do zarządzania zakupami. Decyzje i działania na rzecz zrównoważonego rozwoju należą do kompetencji kupców i zostały potwierdzone w wynikach badań – 69% kupców biznesowych poświadczą, że w pracy muszą spełniać wymagania odnośnie do realizacji zakupów od dostawców spełniających kryteria zrównoważonego rozwoju. Źródłem profesjonalnych wymagań w tym względzie są decyzje właścicieli lub zarządów przedsiębiorstw, lub ogólne regulacje odnośnie do spełnienia celów ESG. Jednocześnie 81% nabywców na rynku B2B [Angagaw, 2023], mających trudności w realizacji zakupów od dostawców rozwijających zrównoważone praktyki, deklaruje, że jest to przyczyną nieosiągnięcia celów w zakresie zrównoważonego rozwoju przez przedsiębiorstwa kupujące. Włączenie aspektów ESG w zarządzanie zakupami może stanowić czynnik zmieniający „zasady gry” (*game changer*) w relacjach z dostawcami, zwłaszcza przy zasadzie podwójnej istotności. Niniejsze wyzwanie zyskuje na znaczeniu wraz ze wzrostem złożoności baz dostawców, którą głównie determinują: liczba dostawców, ich zróżnicowanie oraz interakcje między nimi [Choi, Krause, 2006]. Wynikową jest długość, szerokość oraz konfiguracja geograficzna łańcuchów dostaw przedsiębiorstw po stronie zakupów i logistyki zaopatrzenia.

Dojrzałość funkcji zakupowej (*purchasing maturity*) stanowi stopień, w jakim oddziałuje ona na przewagę konkurencyjną i wartość przedsiębiorstwa. Kluczową dla dalszych rozważań jest konstatacja z badań wielu autorów potwierdzająca zwiększanie efektów i wartości wraz ze wzrostem dojrzałości funkcji zakupowej [Chick, Handfield, 2015; Provines, 2017; Schiele, 2007; Van Weele, 2018]. Autorzy uwzględniają różnorodne elementy i aspekty zarządzania

w modelach dojrzałości funkcji zakupowej, określając jej ewolucyjny rozwój na kilku poziomach lub etapach. Na podstawie analizy modeli dojrzałości funkcji zakupów przedstawionych dotychczas w literaturze naukowej i opracowaniach biznesowych, autorka artykułu wyróżniła jej kluczowe elementy, takie jak: podejście strategiczne, miejsce w strukturze organizacyjnej, integracja wewnętrzna w przedsiębiorstwie, integracja zewnętrzna w łańcuchu dostaw, pomiar efektów i mierniki, wykorzystanie technologii [Ocicka, 2019]. Wraz z osiąganiem wyższego poziomu rozwoju każdego z elementów i w sposób zintegrowany wyższej dojrzałości funkcji zakupów, wzrasta jej rola i pozytywne oddziaływanie na realizację celów strategicznych czy zwiększanie wyników działalności, a w rezultacie przewagę konkurencyjną i wartość przedsiębiorstwa. Biorąc po uwagę postulat zrównoważonego rozwoju działalności, warto wskazać możliwości uwzględniania aspektów ESG w modelu dojrzałości zakupów.

4. Zarządzanie zakupami w kontekście ESG

Punktem wyjścia w zarządzaniu zakupami na rzecz zrównoważonego rozwoju działalności przedsiębiorstwa jest uwzględnienie aspektów ESG w funkcjonalnej strategii zakupowej oraz konsekwentnie w strategiach kategorii zakupowych i zarządzania dostawcami. Ich operacjonalizacja w planowaniu zakupów, realizacji procesów zakupowych oraz relacjach z dostawcami wymaga doboru dźwigni zakupowych zorientowanych na ESG, a szczególnie na zarządzanie ryzykiem ESG w tym obszarze biznesowym. Na poziomie strategicznym główna rola funkcji zakupowej może zostać także wykorzystana w rozpoznawaniu szans i zagrożeń rynkowych. Ranga tego rodzaju wpływu wzrasta wraz z postępującym umiędzynarodowieniem działalności przedsiębiorstwa w strukturach międzynarodowych bądź globalnych łańcuchów dostaw.

Dział zakupów stanowi odrębną i równorzędną z innymi działami funkcjonalnymi jednostkę w przedsiębiorstwie, jego miejsce zaś w strukturze organizacyjnej określają m.in. powiązania w przekroju szczebli zarządzania czy poziomów raportowania. Bardzo istotne jest wykorzystanie funkcji zakupowej w odpowiednim miejscu struktury, by zapewnić pożądane ścieżki (procedury) decyzyjne, komunikację i raportowanie w zakresie zarządzania aspektami ESG.

Wewnętrzna i zewnętrzna integracja zakupów zachodzi w wielu wymiarach: między pracownikami i zespołami w ramach funkcji zakupów, funkcji zakupowej z pozostałymi funkcjami biznesowymi w przedsiębiorstwie, funkcji zakupowej między jednostkami biznesowymi w przedsiębiorstwie, procesów zakupowych z innymi procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie, funkcji zakupowej z dostawcami i klientami w łańcuchu dostaw oraz procesów zakupowych z innymi procesami biznesowymi w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Poziomą integracją wewnętrzną zakupów z innymi funkcjami biznesowymi w jednooddziałowym przedsiębiorstwie, jak również między jednostkami biznesowymi w przedsiębiorstwie wielooddziałowym, ma na celu wspólną realizację zadań i decyduje o efektach współdziałania

na rzecz ESG. Wystarczy nadmienić współpracę funkcji zakupowej z klientami wewnętrznymi w określaniu specyfikacji zakupowej zasobów zewnętrznych lub ustalaniu kryteriów selekcji dostawców z uwzględnieniem aspektów ESG. Następuje także integracja procesów zakupowych, produkcyjnych i logistycznych dla minimalizacji wpływu przedsiębiorstwa na środowisko naturalne lub włączanie funkcji zakupowej w tworzenie ekoinnowacji produktowych w sferze B+R.

Większe wyzwanie stanowi uwzględnianie aspektów ESG w integracji zewnętrznej. Podstawą jest uwzględnianie ESG w kryteriach wstępnej i okresowej oceny dostawców oraz zarządzaniu kontraktami. Przykładem tego są kryteria wykorzystywane w karcie oceny zrównoważoności dostawców przez firmę Philips podczas audytów dostawców. Wdrożenie karty i przeprowadzenie oceny za pierwszym razem spowodowało redukcję globalnej bazy dostawców z 50 000 do 30 000 podmiotów [Van Weele, Rozemeijer, 2022, s. 292]. Konieczność odpowiedzialności za zrównoważony łańcuch dostaw powoduje zwiększenie kontroli nad bazą dostawców przedsiębiorstw – od 1 do n -tego szczebla powiązań z nabywcą. Koncern Mattel wprowadził praktyki ścisłej kontroli procesów produkcyjnych dostawców zakontraktowanych bezpośrednio, własnej autoryzacji ich podwykonawców oraz przeprowadzania testów produktów we własnym zakresie, rezygnując z outsourcingu. Na wyższych poziomach dojrzałości następuje współpraca z dostawcami i wspólna realizacja projektów zorientowanych na kryteria zrównoważonego rozwoju. Należy podkreślić istotny potencjał do wykorzystania w koncepcjach wczesnego włączania dostawców (*early supplier involvement*) oraz rozwoju dostawców (*supplier development*), szczególnie ważny dla małych i średnich przedsiębiorstw, które potrzebują współdziałania w tworzeniu wartości i transferu wiedzy w obliczu wymogów ESG.

Ocena rezultatów włączenia aspektów ESG do zarządzania zakupami powinna wychodzić naprzeciw potrzebie zarządczej pomiaru efektów i ich doskonalenia, a także oceny zaangażowania pracowników w spełnienie zadań dla zrównoważonego rozwoju i tworzenia systemów motywacyjnych w tym zakresie.

Funkcja zakupowa może wykorzystywać technologie wspierające realizację celów zarządzania aspektami ESG, np. platformy cyfrowe dla zarządzania bazą dostawców, oraz technologie wspierające raportowanie w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Tabela 2. Uwzględnianie aspektów ESG w elementach dojrzałości funkcji zakupów

Element dojrzałości funkcji zakupowej	Wpływ na zarządzanie aspektami ESG
Podejście strategiczne	<ul style="list-style-type: none"> • Wykorzystywanie roli zakupów w spełnieniu założeń strategii rozwoju przedsiębiorstwa włączającej aspekty ESG • Uwzględnienie aspektów ESG w strategii zakupowej wśród celów strategicznych zarządzania zakupami, by wspierać realizację strategii rozwoju przedsiębiorstwa • Planowanie zakupów, realizacja procesów zakupowych z doborem dźwigni w świetle ESG • Zarządzanie ryzykiem ESG w zakupach • Raportowanie zagrożeń i szans (możliwości) dla zarządzania aspektami ESG w zakupach

cd. tabeli 2

Element dojrzałości funkcji zakupowej	Wpływ na zarządzanie aspektami ESG
Miejsce w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikacja o zarządzaniu aspektami ESG w przedsiębiorstwie • Procedury zakupowe uwzględniające aspekty ESG • Zintegrowane raportowanie w zakresie zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwie
Integracja wewnętrzna w przedsiębiorstwie	<ul style="list-style-type: none"> • Integracja interesariuszy wewnętrznych w zespołach międzyfunkcyjnych mająca na celu spełnienie założeń ESG • Integracja procesowa z innymi funkcjami na rzecz spełnienia kryteriów, osiągnięcia synergii i doskonalenia wskaźników ESG • Integracja informacji między interesariuszami wewnętrznymi na potrzeby zarządzania zakupami zgodnie z założeniami ESG • Transfer wiedzy o najlepszych praktykach ESG w zakupach między jednostkami biznesowymi
Integracja zewnętrzna w łańcuchu dostaw	<ul style="list-style-type: none"> • Uwzględnienie aspektów ESG w kryteriach wstępnej i okresowej oceny dostawców • Włączenie czynników ESG do zarządzania kontraktami • Komunikacja o aspektach ESG z dostawcami • Nawiazywanie współpracy i realizacja projektów z dostawcami na rzecz spełnienia kryteriów i doskonalenia wskaźników ESG, np. projektowanie procesów biznesowych dla redukcji emisji CO₂ • Wczesne włączanie dostawców i rozwój ekoinnovazione • Rozwój dostawców w zakresie zarządzania aspektami ESG • (Re)konfiguracja baz dostawców w łańcuchach dostaw na fundamentach ESG, np. <i>reshoring</i>, <i>nearshoring</i>, <i>circular sourcing</i>
Pomiar efektów i mierniki	<ul style="list-style-type: none"> • Pomiar efektywności zarządzania zakupami w zakresie ESG • Pomiar efektów uwzględniający zasadę podwójnej istotności • Ocena pracowników i systemy motywacyjne uwzględniające inicjatywy i przedsięwzięcia na rzecz ESG
Wykorzystanie technologii	<ul style="list-style-type: none"> • Zakup i zastosowanie technologii wspierających realizację celów w zakresie zarządzania aspektami ESG • Wykorzystanie technologii wspierających raportowanie w zakresie zrównoważonego rozwoju

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, włączanie zarządzania aspektami ESG do elementów determinujących dojrzałość funkcji zakupowej (tabela 2), warto zauważyć, że obejmuje ono zmiany komplementarne, które będą generowały najbardziej pożądaną wpływ na zrównoważone zarządzanie zakupami w ujęciu zintegrowanym i holistycznym.

5. Podsumowanie

Podjęty w artykule problem badawczy jest aktualny w świetle kierunków badań w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz pod względem walorów aplikacyjnych. Strategie, uwzględniające koncepcję ESG, naświetlają jednoznacznie rolę i rangę zarządzania łańcuchami dostaw – od początkowych dostawców do końcowych klientów – dla zrównoważonego rozwoju działalności przedsiębiorstw. Dążenie do spełnienia kryteriów ESG oddziałuje na zarządzanie wewnętrznymi funkcjami i procesami biznesowymi oraz procesami i relacjami w łańcuchach dostaw. W podejściu reaktywnym koncepcja ESG będzie głównie bodźcem do zrównoważonej transformacji biznesu na potrzeby realizacji wymogów regulacyjnych i zarzą-

dziania ryzykiem ESG. W podejściu proaktywnym może zyskać rolę katalizatora budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw bazującej na szansach (możliwościach) zrównoważonego rozwoju. Te przedsiębiorstwa, które rozwiną wyższą maestrię w zarządzaniu łańcuchami dostaw, w tym zakupami na rynku B2B, włączając aspekty ESG, będą mogły zdobyć pozycję liderów zrównoważonej transformacji.

Czynniki ESG powinny znaleźć odzwierciedlenie w szerokim zakresie elementów dojrzałości zakupów, takich jak: podejście strategiczne, miejsce w strukturze organizacyjnej, integracja wewnętrzna w przedsiębiorstwie, integracja zewnętrzna w łańcuchu dostaw, pomiar efektów i mierniki, wykorzystanie technologii. Wraz z bardziej holistycznym i zintegrowanym zakresem uwzględniania aspektów ESG w zarządzaniu zakupami, wzrasta ich znaczenie w osiąganiu zdolności do zarządzania ryzykiem związanym ze zrównoważonym rozwojem, a w rezultacie szansa zrównoważonego rozwoju działalności przedsiębiorstwa. Największym wyzwaniem, istotnym dla zrównoważonego rozwoju działalności przedsiębiorstwa w kontekście ESG, jest integracja zewnętrzna w łańcuchu dostaw.

W artykule przedstawiono potencjalny zakres włączania aspektów ESG do zarządzania zakupami. Wnioski można wykorzystać w zarządzaniu innymi funkcjami bądź procesami biznesowymi. Dotychczas w debacie na temat aspektów ESG dominuje ogólne ujęcie w perspektywie strategii rozwoju przedsiębiorstw lub transformacji modeli biznesowych. Przyjęte cele będą jednak realizowane w działaniach poszczególnych funkcji biznesowych, w procesach i relacjach biznesowych, dlatego sposób ich operacjonalizacji wymaga analizy i rekomendacji dla decyzji menedżerskich.

Wśród przyszłych kierunków badań należy wskazać zarówno rodzaje zmian w konfiguracji baz dostawców w łańcuchach dostaw przedsiębiorstw stojących przed wyzwaniem zarządzania aspektami ESG, jak również wschodzące koncepcje zarządzania zakupami, do których należą zakupy cyrkularne (*circular sourcing*) w gospodarce o obiegu zamkniętym.

Artykuł jest rezultatem projektu naukowego KNOP/S24: 1.4. „Jakość zarządzania aspektami ESG a odporność na kryzysy. Przedsiębiorstwa – instytucje finansowe – jednostki samorządu terytorialnego”, realizowanego w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie w ramach subwencji na utrzymanie i rozwój potencjału badawczego w latach 2022–2024.

Bibliografia

Dokumenty prawne

1. Komisja Europejska (2023). Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2023/2772 z dnia 31 lipca 2023 r. uzupełniające dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE w odniesieniu do standardów sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:32023R2772> (dostęp: 21.04.2024).

2. ONZ (2015). Rezolucja przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne w dniu 25 września 2015 r. Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030, <https://www.un.org.pl/agenda-2030-rezolucja> (dostęp: 12.04.2023).

Wydawnictwa zwarte

1. Chick, G., Handfield, R. (2015). *The Procurement Value Proposition. The Rise of Supply Management*. Croydon: Kogan Page.
2. Ocicka, B., Gemra, K., Grygiel-Tomaszewska, A., Panas, J., Rudzka, I., Turek, J. (2023). Determinanty i zakres zrównoważonej transformacji w kontekście ESG. W: *Zrównoważona transformacja – stan i uwarunkowania w kontekście ESG. Instytucje finansowe – przedsiębiorstwa – jednostki samorządu terytorialnego*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
3. Ocicka, B. (2019). *Rola zakupów w działalności przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
4. Steward Redqueen (2023), *Wytyczne do raportowania ESG. Przewodnik dla spółek*. GPW w Warszawie, EBOR.
5. Van Weele, A.J. (2018). *Purchasing and Supply Chain Management*. Andover: Cengage Learning.
6. Van Weele, A.J., Rozemeijer, F. (2022). *Procurement and Supply Chain Management*. Andover: Cengage Learning.
7. Wojturska, W. (2023). Raportowanie niefinansowe oraz zmiany przewidziane przez CSRD. W: *ESG – przewodnik po regulacjach prawnych* (s. 1–37), J. Bednarek (red.). Warszawa: C.H. Beck.

Artykuły naukowe

1. Angagaw, A., It's not easy buying green: How procurement can drive ESG in supply chain, *Supply Chain Dive*, 22.05.2023, <https://www.supplychaindive.com/news/esg-sustainability-supply-chain-amazon-oped/650823/> (dostęp: 08.02.2024).
2. Choi, T.Y., Krause, D.R. (2006). The supply base and its complexity: Implications for transaction costs, risks, responsiveness, and innovation, *Journal of Operations Management*, 24(5), s. 637–652. DOI: 10.1016/j.jom.2005.07.002.
3. Ling, T.T., Wang, K., Sueyoshi, T., Wang, D.D. (2021). ESG: Research Progress and Future Prospects, *Sustainability*, 13, s. 1–28. DOI: 10.3390/su132111663.
4. Provinces, Ch.D. (2017). Value-based pricing meets twenty-first century procurement, *Journal of Revenue and Pricing Management*, 16(1), s. 4–17.
5. Schiele, H. (2007). Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity: Testing the procurement-performance link, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 13(4), s. 274–293.
6. Syed, A.M. (2017). Environment, social, and governance (ESG) criteria and preference of managers, *Cogent Business & Management*, 4, s. 1–13. DOI: 10.1080/23311975.2017.1340820.
7. Turek, J., Martinek-Jaguszewska, K. (2024). Uwzględnianie aspektów zrównoważonego rozwoju przez przedsiębiorstwa – wymogi, szanse i wyzwania, *Gazeta SGH INSIGHT*, Wydanie Specjalne (376) Insight 2024, <https://gazeta.sgh.waw.pl/sites/gazeta.sgh.waw.pl/files/376-SGH-insight-2024.pdf>, s. 34–36.

Materiały internetowe

1. EBA (2021). *EBA Report on Management and Supervision of ESG. Risks for Credit Institutions and Investment Firms*, https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document_library/Publications/Reports/2021/1015656/EBA%20Report%20on%20ESG%20risks%20management%20and%20supervision.pdf (dostęp: 10.07.2023).
2. Ministerstwo Finansów (2023). *Europejskie Standardy Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju przyjęte*, <https://www.gov.pl/web/finanse/europejskie-standardy-sprawozdawczosci-zrownawazonego-rozwoju-przyjete2>, 01.08.2023 (dostęp: 09.02.2024).

Purchasing management for sustainable business development in the ESG context

Abstract

Purchasing management is the initial source of value in managing a company's supply chain. The aim of the article is to present the scope and assess the importance of taking into account environmental, social, and governance aspects (Environmental, Social and Governance, ESG) in purchasing management for the sustainable development of the company's activities. When solving the research problem, the author uses an evolutionary approach derived from maturity models of the purchasing function. The author argues that ESG factors should be reflected in a wide range of purchasing maturity elements, including the strategic approach, position in the organizational structure, internal integration in the enterprise, external integration in the supply chain, performance measurement and metrics, and the use of technology. She estimates that with a more holistic and integrated scope of taking into account ESG aspects in building purchasing maturity, their importance in achieving the ability to manage risks related to sustainable development increases, and as a result, the opportunity for sustainable development of the company's operations is higher.

Keywords: purchasing, supplier relationships, supply chain, sustainable development, ESG concept
