

Danuta Kisperska-Moroń¹

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Zarządzania, Katedra Logistyki Ekonomicznej

Spółeczna odpowiedzialność łańcuchów dostaw i ich systemów logistycznych (założenia koncepcyjne)

WPROWADZENIE

Systemy logistyczne stanowią istotną strukturę zarządzania logistycznego, pojmowanego jako „strategiczne i operacyjne planowanie, kontrola, organizacja oraz wdrożenie przepływu i umiejscowienia ludzi, dóbr, informacji oraz czynności wspierających w ramach systemu zorganizowanego w celu zrealizowania wymogów klienta, biorąc pod uwagę czynniki ekonomiczne, społeczne i środowiskowe” [20]. Zarządzanie logistyczne podlega gwałtownym zmianom priorytetów, które coraz częściej odbiegają od utartych klasycznych wzorców postępowania. Trudności gospodarcze, jakie firmy napotykać ostatnimi czasy, skłaniają do głębokiej refleksji nad utartymi sposobami postrzegania procesów logistycznych oraz powszechnie akceptowanymi koncepcjami zarządzania logistycznego i zarządzania łańcuchami dostaw. W takiej sytuacji sięga się po nowe sposoby kształtowania przepływów dóbr w sposób, który z powodu charakterystycznych cech podejmowanych przez firmy działań nie poddaje się weryfikacji tradycyjnych założeń racjonalności funkcjonowania.

Tego rodzaju kierunkiem modyfikacji jest modyfikacja filozofii działania klasycznych łańcuchów dostaw i dystrybucji produktów. Od szeregu lat coraz więcej uwagi poświęca się takim odważnym koncepcjom jak zrównoważony łańcuch dostaw, społeczna odpowiedzialność biznesu w łańcuchach dostaw, społecznie odpowiedzialny łańcuch dostaw czy wreszcie społecznie odpowiedzialne zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje te, podobne lub wręcz identyczne z pozoru, są jednak dowodem stałej ewolucji myśli „społecznej” wkomponowanej w rzeczywistość biznesową przepływu produktów w gospodarce.

1. SYSTEMY LOGISTYCZNE JAKO ŁAŃCUCHY DOSTAW

Oczywistym jest, że przepływy materiałów i produktów wykraczają poza pojedyncze przedsiębiorstwa i przyczyniają się do stworzenia powiązań logistycznych natury fizycznej i regulacyjnej pomiędzy poszczególnymi firmami, stanowiącymi kolejne ogniwa łańcucha zaopatrzenia i zbytu (włączając również przedsiębiorstwa produkcyjne). Zatem wskutek wzajemnej współpracy dostawców, producentów, przedsiębiorstw transportowo - spedycyjnych, pośredników handlowych i ostatecznych odbiorców tworzą się grupy jednostek gospodarczych zwane „łańcuchami towarów” [14]. Łańcuchy te to ciągi niezależnych przedsiębiorstw, które realizują kolejne transakcje rynkowe, bez ogólnego przywództwa dominującego lidera [33]. Tworzą one systemy logistyczne, składające się generalnie z następujących podsystemów, przez które materiały i produkty przepływają do końcowego odbiorcy:

- podsystemu zaopatrzenia fizycznego,
- podsystemu (systemu) logistycznego przedsiębiorstwa produkcyjnego,
- podsystemu fizycznej dystrybucji.

Łańcuchy towarów, jako systemy logistyczne, okazały się niedostosowane do współczesnych wymagań rynku w zakresie szybkiego reagowania na zmiany. Ponadto firmy musiały dublować swoje działania w kolejnych etapach przepływu produktów, co w szczególności dotyczyło składowania zapasów.

Dążenie do eliminacji powyższych cech doprowadziło do przeobrażenia się tych łańcuchów w tzw. łańcuchy dostaw (*supply chains*), w których stopień integracji zwiększył się poprzez centralną koordynację

¹ danuta.kisperska-moron.@ue.katowice.pl

indywidualnych decyzji poszczególnych członków kanału. Obecnie sprawnie funkcjonujący łańcuch dostaw opiera się na systemie logistycznym, realizującym typowe cele takie jak: ostateczne zwiększenie sprzedaży, obniżenie ceny produktu, poprawę efektywności i wzrost konkurencyjności produktu czy wreszcie zwiększenie zysków jednostkowych firm, będących elementami tego łańcucha [27].

W systemowej koncepcji „łańcucha dostaw” dominuje filozofia ścisłej integracji z dostawcami i odbiorcami w celu osiągnięcia dodatkowych sukcesów rynkowych i korzyści. Szkoła integracyjna w literaturze przedmiotu skupia swą uwagę na integracji obszarów łańcucha w system zdefiniowany jako zbiór procesów [18], które dążą do stworzenia możliwie największych korzyści dla systemu [10] w taki sposób, aby pomnożyć wartość dla klientów i właścicieli firm [15].

Można wskazać na następujące najbardziej istotne właściwości tych łańcuchów jako tworów systemowych [21]:

- obejmują one pełny proces dostarczania towarów i usług ostatecznym użytkownikom,
- obejmują wszystkich uczestników (także tych prowadzących działania logistyczne), poczynając od pierwszego dostawcy materiałów, aż po ostatecznego użytkownika,
- zakres działań obejmuje zaopatrzenie, produkcję i dystrybucję,
- zarządzanie przekracza granice organizacji i obejmuje planowanie oraz nadzór nad działaniami innych jednostek organizacyjnych,
- powszechny system informacji dostępny dla wszystkich uczestników łańcucha umożliwia koordynowanie działań organizacji,
- organizacje uczestniczące w łańcuchu osiągają swe własne cele dzięki funkcjonowaniu łańcucha jako całości.

Zarządzanie przepływem produktów w ramach tak rozumianej koncepcji łańcucha dostaw oznacza "... nadzorowanie wszystkich kolejnych kroków związanych z ruchem produktów, niezależnie od granic prawnych, politycznych czy geograficznych, począwszy od dostaw surowców i materiałów aż do końcowych dostaw dla ostatecznych odbiorców decydujących o określonym fragmencie zapotrzebowania" [6]. Tego typu integracja często wykracza poza typowe procesy logistyczne, choć kwintesencją zarządzania łańcuchem dostaw jest „zastosowanie zasad zarządzania logistycznego w obrębie i w całej rozciągłości łańcucha dostaw w koordynacji i współpracy w partnerami w tymże łańcuchu” [20].

W rezultacie powyższych procesów łańcuch dostaw staje się specyficzną systemową formą łańcucha wartości w postaci zespołu wyspecjalizowanych i kolejno po sobie następujących działań zasadniczych, takich jak dostawa, wytwarzanie, dystrybucja oraz działań wspomagających związanych z marketingiem, badaniami i rozwojem, finansami, itp.

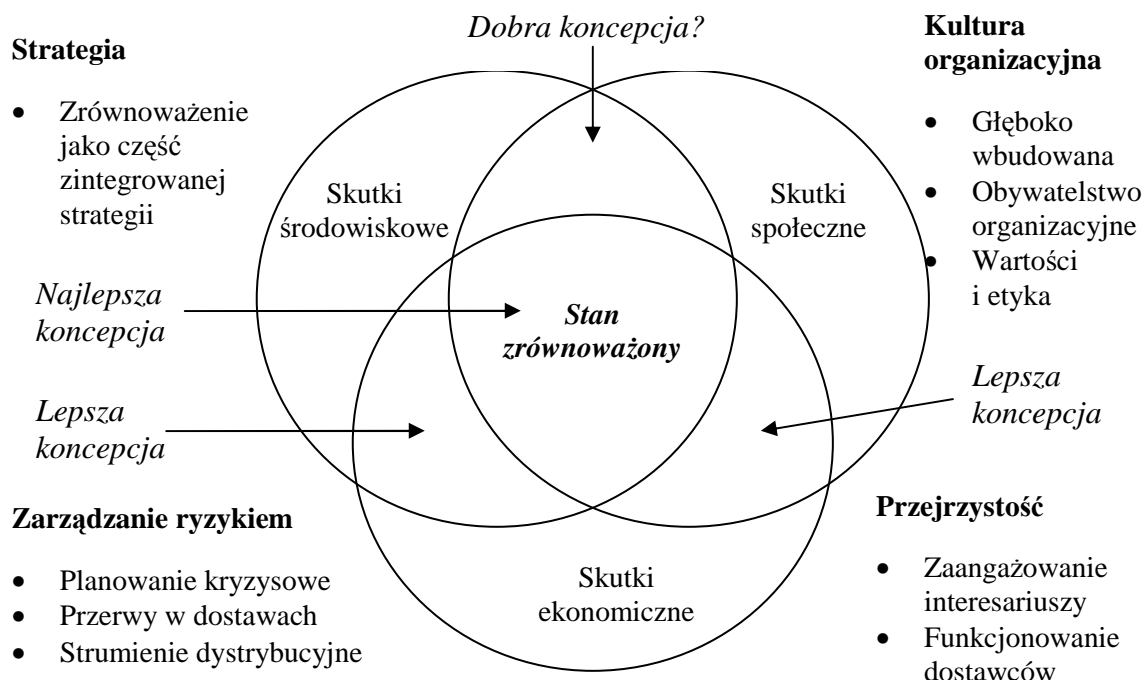
2. ZRÓWNOWAŻONY ŁAŃCUCH DOSTAW

Środowiskowe aspekty zarządzania łańcuchem dostaw są punktem zainteresowania praktyków i badaczy co najmniej od 20 lat. W pewnym stopniu określenia „równowaga środowiska” oraz „ochrona środowiska” były stosowane zamiennie. Na przestrzeni lat wzrosło zainteresowanie społecznym i środowiskowym wpływem produkcji i konsumpcji, co w rezultacie skierowało uwagę badaczy i decydentów na problemy logistyki zwrotnej (odwrotnej), zarządzania ochroną środowiska, „zielonych” łańcuchów dostaw czy zrównoważonych łańcuchów dostaw [1]. Z biegiem czasu koncepcja zrównoważonego rozwoju ewoluowała w kierunku trzech zasadniczych jej składników rozpatrywanych jako skutki ekologiczne (środowiskowe), społeczne i ekonomiczne [9].

Pod koniec ubiegłego stulecia wprowadzono teoretyczne ramy zrównoważonego rozwoju do koncepcji łańcucha dostaw, określając je mianem „zrównoważonego zarządzania łańcuchem dostaw” [4]. Koncepcję tą przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1 wskazuje cztery obszary wspomagające zrównoważone zarządzanie łańcuchem dostaw [4]:

- strategię, która w sposób całościowy i celowy określa poszczególne inicjatywy działania w zrównoważonym łańcuchu dostaw w zakresie zrównoważonego rozwoju,
- zarządzanie ryzykiem, obejmujące planowanie kryzysowe w górnej i dolnej części łańcucha dostaw,



Rys. 1. Zrównoważone zarządzanie łańcuchem dostaw

Źródło: [3].

- kulturę organizacyjną, która jest głęboko wrosnięta w procesy funkcjonowania firmy i obejmuje tzw. obywatelstwo organizacyjne, wysokie standardy etyczne i oczekiwania związane ze sferą społeczną i środowiskiem naturalnym,
- przejrzystość oznaczającą aktywną współpracę i komunikację z kluczowymi interesariuszami oraz możliwość śledzenia przepływów i wgląd w działania łańcucha dostaw w jego górnej i dolnej części.

Rysunek 1 ukazuje, czym jest koncepcja zrównoważenia dla organizacji (niekoniecznie będącej pojedynczym przedsiębiorstwem). Nie polega ona na kreowaniu i realizowaniu działań prospołecznych i proekologicznych, które być może są w stanie wspomóc wyniki ekonomiczne (a przynajmniej im nie zaszkodzić). Przeciwnie, trzy aspekty zrównoważenia wskazują menedżerom konieczność podejmowania takich działań, które poprawiają wyniki ekonomiczne, a jednocześnie pozwalają na realizację celów społecznych i środowiskowych. W ten sposób rozwój zrównoważony, a w szczególności zrównoważone zarządzanie łańcuchem dostaw, wiąże się z długoterminową poprawą podstaw ekonomicznych organizacji gospodarczych, a jednocześnie pomaga w odpowiedzi na pytanie: „Co firma powinna zrobić nie tylko w celu przetrwania, ale godnego utrzymania się, nie przez jeden rok, trzy lata czy pięć od chwili obecnej, ale w okresie 10 czy 20 lat, a nawet dłużej?” [4].

Można wskazać następujące przykłady działań zgodnych z koncepcją zrównoważonego zarządzania łańcuchem dostaw [4]:

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

Tak więc koncepcja zrównoważonego łańcucha dostaw zakłada „strategiczną, przejrzystą integrację i osiągnięcie społecznych, środowiskowych i ekonomicznych celów w koordynacji kluczowych interorganizacyjnych procesów gospodarczych, co zmierza do poprawy wyników ekonomicznych pojedynczych firm i ich łańcuchów dostaw” [4]. Tak pojmowana koncepcja zrównoważenia i jej kluczowe obszary zbieżne z zarządzaniem logistycznym i zarządzaniem łańcuchem dostaw wyraźnie wskazują, że może ona stać się „licencją” rozwoju biznesu w bieżącym stuleciu.

3. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU

Choć określenie „społeczna odpowiedzialność biznesu” jest powszechnie stosowane, w literaturze przedmiotu przez długi czas nie osiągnięto należytego konsensusu w sprawie właściwego znaczenia tej koncepcji [2], [22], [30], [32]. Wskazywano na iluzoryczność tej koncepcji, wynikającą z tego, że przekonania o relacjach biznesu i społeczeństwa są dość płynne i zmienne w czasie [19]. Ponadto podkreślano, że trudności w ustaleniu jednoznacznej definicji są skutkiem problemów w określeniu skutków zarządczych takiej definicji, bowiem firmy różnią się między sobą wielkością, produktami, zyskowością, zasobami, wpływami społecznymi, itp. [2].

Kolejnym czynnikiem przyczyniającym się do braku spójności w zakresie istoty społecznej odpowiedzialności biznesu jest wielość koncepcji opisujących zbliżone zjawiska związane zaangażowaniem biznesu w problemy etyczne. Można tu wymienić takie koncepcje jak etyka biznesu, obywatelstwo korporacyjne, zrównoważona przedsiębiorczość, rozwój zrównoważony, itp. [28].

Często określenia „zrównoważony rozwój” oraz „społeczna odpowiedzialność” stosowane są zamiennie, bowiem istnieje pomiędzy nimi ścisły związek. W istocie są to jednak odmienne koncepcje.

Rozwój zrównoważony oznacza osiągnięcie celów działania organizacji w ramach określonych ograniczeń ekologicznych, bez narażania przyszłych generacji na brak możliwości zaspokajania ich potrzeb [31]. W takiej formule należy również rozpatrywać istotę zrównoważonego łańcucha dostaw.

Z kolei koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, ogólnie w myśl ustaleń literatury profesjonalnej, posiada dwie zasadnicze cechy [2], [5], [19], [28], [36]:

- opisuje relacje pomiędzy biznesem i szeroko rozumianym społeczeństwem,
- odnosi się do dobrowolnych działań przedsiębiorstwa w zakresie problemów środowiskowych i społecznych.

Społeczna odpowiedzialność koncentruje się na pojedynczej organizacji i dotyczy odpowiedzialności tejże organizacji wobec społeczeństwa i otoczenia. Oczekiwania społeczeństwa i potrzeby środowiska wynikają z założeń koncepcji zrównoważonego rozwoju, zatem te szeroko rozumiane oczekiwania w wymiarze społecznym, środowiskowym i ekonomicznym stanowią zbiór wymogów stawianych organizacjom, które zmierzają do odpowiedzialnego funkcjonowania. Z tego względu wszechogarniającym celem społecznej odpowiedzialności organizacji powinno być wspieranie zrównoważonego rozwoju. Decyzje i działania podejmowane przez społecznie odpowiedzialne organizacje mogą w istotny sposób kształtować ów zrównoważony rozwój. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że koncepcja zrównoważonego rozwoju dotyczy społeczeństwa jako całości, nawet w wymiarze planetarnym. Koncepcja ta jest jedynie wytyczną dla działań podejmowanych przez poszczególne organizacje. Stan zrównoważenia procesów pojedynczej firmy może, ale nie musi, być identyczny ze stanem zrównoważenia w wymiarze globalnym.

Podstawowe zasady i kluczowe obszary społecznej odpowiedzialności biznesu szczegółowo przedstawia międzynarodowa norma ISO 26000, która tworzy podstawy praktycznego wdrażania przez firmy społecznej odpowiedzialności wspomagającej zrównoważony rozwój w skali świata [17]. Według reguł tego standardu kluczowe obszary społecznej odpowiedzialności biznesu dotyczą następujących zagadnień: ład korporacyjny, prawa człowieka, praktyka zatrudniania, problemy środowiska, uczciwe sposoby funkcjonowania, zagadnienia konsumenckie, zaangażowanie społeczne i rozwój.

Norma ISO 26000 wskazuje konieczność stosowania takich zasad działania jak rzetelność, przejrzystość, etyka zachowań, poszanowanie oczekiwań interesariuszy, przestrzeganie reguł prawa, przestrzeganie norm międzynarodowych zachowań, przestrzeganie praw człowieka.

4. SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNY ŁAŃCUCH DOSTAW

Istota funkcjonowania współczesnych firm zakłada ich silne zaangażowanie w działalność towarzyszących im łańcuchów dostaw, zarówno w skali krajowej, jak i międzynarodowej. Wzajemne powiązania systemów logistycznych w ramach tych łańcuchów dostaw, a zwłaszcza ich integracja i scalanie działań powodują, że skutki funkcjonowania jednych przedsiębiorstw mają wyraźny wpływ na reputację pozostałych uczestników łańcucha [11]. Ułatwienie eliminacji ryzyka wystąpienia takiej sytuacji może nastąpić w wyniku rozszerzenia odpowiedzialności na cały łańcuch dostaw [12], [34].

W literaturze koncepcja rozszerzonej odpowiedzialności w całym łańcuchu dostaw określana jest mianem „społecznego nadzoru korporacyjnego” (corporate social watchdog). Polega ona na tym, że dominująca firma lub korporacja (np. sieć supermarketów w sektorze handlu produktami spożywczymi) przyjmuje silną pozycję wiodącą w łańcuchu dostaw tych produktów i określa standardy dla swoich dostawców, kierując ich zachowania w stronę swoich wartości i oczekiwań korporacyjnych. W ekstremalnych przypadkach owa korporacja przyjmuje paternalistyczną odpowiedzialność za swoich dostawców, tak jakby byli oni częścią tejże korporacji. Takie podejście może być wyrazem „dobrej woli” dominującej firmy, ale najczęściej służy jej interesom biznesowym. W koncepcji społecznego nadzoru korporacyjnego relacje pomiędzy korporacją a jej dostawcami stają się głównym punktem zainteresowania [35]. Pomimo głoszonej w łańcuchu dostaw idei partnerstwa w takiej sytuacji stale jeszcze pojawiają się różnice w sile przetargowej, zwłaszcza gdy rozmiary firm dostawczych nie są równoważne wielkości firmy dominującej [8], [29]. W wielu przypadkach jednak firmy rozumieją przyczyny występowania takiej nierówności, a małe i średnie firmy są w stanie ją zaakceptować [8], [29].

Tak więc następuje również transformacja koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w kierunku jej dominacji nie tylko w pojedynczym przedsiębiorstwie, ale także w całej rozciągłości łańcucha dostaw [1] (rysunek 2). Konieczność kształtowania społecznie odpowiedzialnych łańcuchów dostaw wynika w dużej mierze z oczekiwań społeczeństwa co do odpowiedzialnego funkcjonowania systemów logistycznych firm.



Rys. 2. Ewolucja społecznej odpowiedzialności biznesu w kierunku społecznie odpowiedzialnego łańcucha dostaw

Źródło: opracowano na podstawie [35].

Społeczna odpowiedzialność w łańcuchu dostaw ma charakter dobrowolny, obejmuje internalizację efektów zewnętrznych i zarządzanie nimi, jest zorientowana na swoich interesariuszy, dopasowuje aspekty społecznej i ekonomicznej odpowiedzialności, dotyczy zarówno rozwiązań praktycznych, jak i systemów wartości oraz wykracza poza zwykłą filantropię [7]. Społeczna odpowiedzialność łańcucha dostaw wymaga skali decyzyjnej i działań wykraczających poza zawężone aspekty finansowe, techniczne i prawne, bowiem dąży ona do zdobycia społecznych i środowiskowych korzyści, które są pożądane przez każdego uczestnika łańcucha dostaw na równi z tradycyjnymi korzyściami ekonomicznymi. W koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz społecznego nadzoru korporacyjnego mamy do czynienia z przewagą znaczenia standardów etycznych dominującej korporacji w stosunku do działań i rozwiązań praktycznych stosowanych przez firmy i ich grupy w łańcuchu dostaw.

- Podstawowymi cechami charakterystycznymi społecznie odpowiedzialnych łańcuchów dostaw są [35]:
- Determinacja firm w całym łańcuchu dostaw do osiągania korzyści społecznych i środowiskowych;
- Uprawnienie i możliwość prezentowania i egzekwowania własnego stanowiska przez każde ogniwo łańcucha;
- Prawdziwe podejście partnerskie;
- Akceptacja różnych aspektów etyki charakterystycznych dla odmiennych form organizacyjnych pojawiających się w łańcuchu dostaw.

Koncepcje społecznej odpowiedzialności biznesu i społecznego nadzoru korporacyjnego oparte są na dominacji pojedynczych firm i korporacji, zaś ewolucja w kierunku społecznie odpowiedzialnego łańcucha

dostaw wymaga ekspansji działalności w całym łańcuchu dostaw. Sukces ukształtowania społecznie odpowiedzialnego łańcucha dostaw jest uwarunkowany zobowiązaniem wszystkich jego uczestników do osiągania celów społecznych, środowiskowych i ekonomicznych, zgodnych z koncepcją rozwoju zrównoważonego [39]. Wszystkie ogniwa społecznie odpowiedzialnego łańcucha dostaw (np. poszczególni dostawcy, stowarzyszenia handlowe, związki zawodowe czy organizacje konsumenckie) muszą mieć możliwość wypowiedzania się na temat sposobu realizacji tejsze odpowiedzialności.

Nic więc dziwnego, że procesy zarządzania społecznie odpowiedzialnym łańcuchem dostaw stają się bardziej skomplikowane, bowiem relacje partnerskie przeradzają się w kolaborację, a więc taki rodzaj współpracy, która polega na wspólnym ustalaniu celów i działań w łańcuchu dostaw w oparciu o otwartą komunikację i wzajemny dwukierunkowy przepływ informacji. Można wykorzystywać wiele różnorodnych instrumentów zarządzania społecznie odpowiedzialnym łańcuchem dostaw. Opcje takiej polityki zarządzania obejmują zarówno dobrowolne wysiłki najbardziej zaawansowanych w tym obszarze członków łańcuchów dostaw, jak również obowiązkowe i narzucane formalnie sposoby funkcjonowania wobec spóźniających się organizacji [32].

5. ZAKOŃCZENIE

Społeczna odpowiedzialność firm i całych łańcuchów dostaw jest coraz częściej postrzegana przez menedżerów jako jeden z megatrendów i celów logistyki. Nie oznacza to jednak szerokiego poparcia dla tych koncepcji w rzeczywistości gospodarczej wielu firm. Największe znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu obecnie i w przyszłości dostrzegany jest przez zarządzających w handlu detalicznym, wśród producentów przemysłu chemicznego oraz w gronie operatorów logistycznych. Widzą oni potrzebę dostosowania swoich strategii logistycznych do wymogów społecznej odpowiedzialności [38].

Firmy realizujące programy społecznej odpowiedzialności wybierają przeważnie jej najprostsze formy, np. 70% badanych menedżerów wskazuje na udzielanie przez ich firmy wsparcia finansowego. Podobny udział deklarują zarządzający w zakresie wsparcia rzeczowego lub też bezpłatnego świadczenia usług czy udostępniania sprzętu bądź lokalu. Połowa badanych realizowała wspólne projekty z organizacjami pozarządowymi bądź podejmowała określone inicjatywy na rzecz zrównoważonego rozwoju. Dalsze nieco mniej popularne rozwiązania (20-30% odpowiedzi respondentów) to wolontariat pracowniczy oraz bezpłatna współpraca specjalistów firmy z organizacjami pozarządowymi oparta na transferze wiedzy bądź podejmowanie takich programów partnerskich z organizacjami pozarządowymi, gdzie część wpływów ze sprzedaży jest przekazywana na cele tych organizacji. Zdecydowanie najrzadziej spotykanym rozwiązaniem (ok. 12% odpowiedzi) jest wytwarzanie produkcji lub usług skierowanych do grup marginalizowanych [16].

Respondenci (ponad 50% odpowiedzi) wskazali brak wiedzy o korzyściach społecznej odpowiedzialności biznesu i narzędziach wdrażania tej koncepcji jako główną przeszkodę jej rozwoju w Polsce. Podobną wagę w tym względzie przypisano brakowi zaangażowania kadry kierowniczej (48%), brakowi wystarczających środków finansowych (42%) oraz realizowaniu strategii opartych na konkretnych celach (36%). Nieco mniejsze znaczenie w tym zakresie (20 – 29%) respondenci przypisują brakowi związku społecznej odpowiedzialności z wynikiem działania firmy i jej sukcesem, brakowi wsparcia ze strony administracji państwowej, brakowi zaangażowania pracowników czy też brakowi odpowiednich przepisów prawnych. Jako najmniej istotną barierę (8-12% odpowiedzi respondentów) uważa się brak kompetencji partnerów zewnętrznych oraz złe doświadczenia z przeszłości [16].

Wyniki powyższych badań wskazują, że zarządzający wciąż postrzegają społeczną odpowiedzialność biznesu jako dość uciążliwe obciążenie finansowe i rzeczowe firmy lub też atrakcyjny dodatek promocyjny do image'u firmy. Zasadniczym błędem jest tu brak zrozumienia podstawowego założenia koncepcji społecznej odpowiedzialności jako strategii zakładającej efektywną (ekonomiczną) realizację procesów w przedsiębiorstwie, mając stale na uwadze szeroko rozumiane aspekty społeczne i środowiskowe tej działalności. Takie strategie powinny być tożsame bez wyjątku u wszystkich członków funkcjonujących łańcuchów dostaw.

Wydaje się, że w oparciu o powyższe rozważania wyłaniają się istotne kierunki dalszych badań w tym obszarze. Przykładowo, słabo rozpoznany element zrównoważonego zarządzania łańcuchem dostaw jest indywidualna jednostka czyli człowiek. Powszechnym obecnie zagadnieniem w literaturze przedmiotu jest analiza zachowań organizacyjnych w obrębie łańcuchów i sieci dostaw. Daleko mniejsze jest zrozumienie przesłanek zachowań poszczególnych menedżerów oraz rozpoznanie ich procesów decyzyjnych [3], [13], [23], [24], [25], [26]. W tym kontekście, jak zwykle ludzie i ich kompetencje mogą być największym wrogiem bądź sprzymierzeńcem wprowadzania nowoczesnych koncepcji społecznie odpowiedzialnego zarządzania w systemach logistycznych.

Streszczenie

Koncepcja łańcucha dostaw jako rodzaju systemu logistycznego wynika z nawiązywania relacji współpracy pomiędzy dostawcami produktów i ich odbiorców oraz całego grona instytucji i firm wspomagających fizyczny przepływ produktów. Systemy te ewoluują zgodnie z nowymi paradygmatami biznesu, które w trudnej rzeczywistości gospodarczej coraz częściej oscylują wokół zagadnień zrównoważonego rozwoju i pochodnych. Stąd systemy logistyczne, stanowiące rdzeń łańcuchów dostaw, w coraz większym stopniu muszą poddawać się regulacjom wynikającym z koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, a także zrównoważonego i społecznie odpowiedzialnego łańcucha dostaw. Praktyczne rozwiązania w tym zakresie znajdują się jeszcze w stanie początkowego rozwoju.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, zarządzanie logistyczne, zrównoważone łańcuchy dostaw

Social responsibility of supply chains and their logistics systems (conceptual framework)

Abstract

Concept of supply chain as a kind of logistics system results from collaborative relationships between suppliers of products and their customers and the whole range of institutions and companies supporting physical flow of goods. Those systems change according to new paradigms of business, which in a difficult economic reality more often concentrate on problems of sustainable development and similar concepts. Due to that fact, logistics systems being the core of supply chains, have to be subjected to regulations resulting from the concept of corporate social responsibility as well as sustainable and socially responsible supply chain. Practical solutions in that area seem to be still in the stage of initial development.

Key words: corporate business responsibility, logistics management, sustainable supply chains.

6. LITERATURA

- [1] Andersen M., Skjoett-Larsen T.: Corporate social responsibility in global supply chains, *Supply Chain Management: An International Journal* 2009, nr 2, s.75-86
- [2] Carroll, A. B., Buchholtz A. K.: *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, South Western College Publishing, Cincinnati, OH, 2000
- [3] Carter C.R., Easton P. L.: Sustainable supply chain management: evolution and future directions, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 2011, nr 1, s.46-62.
- [4] Carter C.R., Rogers D.S.: A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 2008, nr. 5, s. 360-87
- [5] Commission of the European Communities (2001), *Green Paper – Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, Brussels 2001;
- [6] Cooper M.C.: Logistics in the decade of the 1990s, w pracy zbiorowej pod redakcją J. F .Robeson'a i W. C. Copacino. *The Logistics Handbook*. Gower Press, New York 1994, s.46
- [7] *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context*, praca zbiorowa pod redakcją A. Crane, D. Matten, D., L. J. Spence, Routledge, London 2008, s. 7-9
- [8] Cox A.: The art of the possible: relationship management in power regimes and supply chains, *Supply Chain Management: An International Journal* 2004, nr 5, s. 346-56
- [9] Elkington J.: *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century*, New Society, Stoney Creek, CT 1998
- [10] Ellram L. M., Cooper M.C.: Supply Chain Management, Partnerships and the Shipper -Third Party Relationship, *The International Journal of Logistics Management* 1990, nr 2

- [11] Eltantawy R. A., Fox G.L., Giunipero L.: Supply management ethical responsibility: reputation and performance impacts, *Supply Chain Management: An International Journal* 2009, nr 2, s. 99-108.
- [12] Faisal M., Banwet D., Shankar R.: Supply chain risk mitigation: modelling the enablers, *Business Process Management Journal* 2006, nr 4, s. 535-52;
- [13] Gattiker T. F., Carter C.R.: Understanding project champions' ability to gain intra-organizational commitment for environmental management projects", *Journal of Operations Management* 2010, nr 1, s. 72-85;
- [14] Gereffi G., Korzeniewics M.: *Commodity Chains and Glob. Capital..* Greenwood Press, Westport 1994
- [15] Giunipero L. C., Brand R. C.: Purchasing's Role in Supply Chain Management. *The International Journal of Logistics Management* 1996, nr 1
- [16] Grzybek M., Spowiedź praktyków CSR, w: *Kompendium CSR (pod red. CSR Consulting), Niezależny dodatek tematyczny do Rzeczpospolitej* 2011, 20 grudnia
- [17] Guidance on social responsibility. Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. Reference number ISO 26000:2010(E) First edition 2010-11-01
- [18] Hewitt F.: Supply Chain Redesign, *The International Journal of Logistics Management* 1994, no.2
- [19] Hill R.P., Stephens D., Smith I.: Corporate social responsibility: an examination of individual firm behavior", *BusBusiness and Society Review* 2003, nr 3, s. 339-64
- [20] How can logistics improve people's lives?, *European Logistics Association (ELA), Bruksela* 2011
- [21] Houlihan J. B.: *International Supply Chain Management, International Journal of Physical Distribution and Materials Management* 1986, nr 15
- [22] Joyner B. E, Payne D.: Evolution and implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics* 2002, nr 4, s. 297-311
- [23] Kaufmann L., Carter C.R., Buhrmann C.: Contextual Variables Influencing Individual Debiasing Efforts in Supplier Selection Decisions, Working Paper, WHU, Koblenz.2011;
- [24] Kisperska-Moroń D.: Zasoby ludzkie w logistyce, w: *Logistyka, praca zbiorowa pod red. D. Kisperskiej-Moroń i S. Krzyżaniaka, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań* 2009
- [25] Kisperska-Moroń D.: Evolution of competencies of logistics and supply chain managers (drive towards virtuality), *Proceedings of the International Conference of the Logistics Research Network, University of Leeds, Harrogate, 8-10 września 2010;*
- [26] Kisperska-Moroń D.: Evolution of competencies of logistics and supply chain managers, *LogForum* 2010, nr 3;
- [27] Kisperska-Moroń D.: Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego, *Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice* 2000
- [28] Marrewijk M.: Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communication, *Journal of Business Ethics* 2003, nr 2/3, s. 95-105
- [29] Morissey B., Pittaway L.: Research note: a study of procurement behaviour in small firms, *Journal of Small Business and Enterprise Development* 2004, nr 2, s. 254-62
- [30] Ougaard M.: The CSR movement and global governance, w: *Business-Social Partnership: An International Perspective, praca zbiorowa pod red. S. Singh-Sengupta, Aalekh Publishers, Jaipur* 2004, s. 142-58
- [31] *Our Common Future, United Nations World Commission on Environment and Development (WCED), United Nations (UN), 1987*
- [32] Roberts S.: Supply chain specific? Understanding the patchy success of ethical sourcing initiatives, *Journal of Business Ethics* 2003, nr 2/3, s. 159-70;
- [33] Schary Ph. B., Skjott-Larsen T.: *Managing the Global Supply Chain. Copenhagen Business School Press, Copenhagen* 2001
- [34] Spekman R., Davis E.: Risky business: expanding the discussion on risk and the extended enterprise, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 2004, nr 5, s. 414-33
- [35] Spence L., Bourlakis M.: The evolution from corporate social responsibility to supply chain responsibility: the case of Waitrose, *Supply Chain Management: An International Journal* 2009, nr 4, s.291-302
- [36] McWilliams A., Siegel, D.: Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective", *Academy of Management Review* 2001, nr 1, s. 117-27
- [37] van Opijnen M., Oldenzel J.: Responsible supply chain management potential success factors and challenges for addressing prevailing human rights and other CSR issues in supply chains of EU-based companies, *Centre for Research of Multinational Corporations, European Union* 2011
- [38] Trends and strategies in logistics: Global networks in era of change. Environment, security, internationalization, people. Raport badawczy BVL, *Deutscher Verkerhrs-Verlag, Hamburg* 2008
- [39] de Vliieger J. J.: From corporate social responsibility to chain social responsibility: consequences for chain organization, w: *Quantifying the Agri-food Supply Chain, praca zbiorowa pod redakcją C. J. M. Ondersteijn, J. H. M. Winjnads, R. B. M. Huirne, O. van Kooten, Springer Publishing, New York, 2006, s. 191-205.*