

MARYNIAK Anna¹

Zarządzanie zrównoważonym łańcuchem dostaw

WSTĘP

Uwzględnienie perspektywy społecznej i środowiskowej oraz postrzeganie biznesu przez pryzmat długookresowych korzyści jest niezbędne dla rozwoju biznesu zrównoważonego, wyrażającego się w idei CSR.

Zwolennicy CSR podkreślają, iż działania w jej ramach są potrzebne, gdyż: [19, s. 80]

- jest to moralny obowiązek,
- istnieje konieczność wpisywania się w nurt zrównoważonego rozwoju, który uwzględnia potrzeby przyszłych pokoleń,
- przedsiębiorstwa potrzebują legitymizacji do podejmowanych działań ze strony rządu, społeczeństwa i innych interesariuszy,
- budują reputacje przedsiębiorstw, w tym ułatwiają kreować pozytywny wizerunek, wzmocnić markę, ożywić morale, a nawet podnieść wartość akcji.

Porter M. i Kramer M. podając konkretne przykłady przedsiębiorstw wskazują, iż CSR może być czymś więcej niż sposobem na ograniczenie kosztów lub okazją do zrobienia dobrych uczynków. [19, s. 78-92]. CSR może być bodźcem do wygenerowania innowacyjnych rozwiązań oraz sposobem na wypracowanie przewagi konkurencyjnej, bodźcem do spojrzenia z nową: społeczno-środowiskową perspektywą, na działanie biznesu.

1. ZRÓWNOWAŻONY ŁAŃCUCH DOSTAW

Obszerna analiza światowych badań teoretycznych i empirycznych nad społeczną odpowiedzialnością biznesu dała podstawę do sformułowania następujących stwierdzeń: [20, s. 27-36]

- natura CSR jest niezwykle złożona, gdyż uzależniona jest od szeregu parametrów, które różnią się między branżami, krajami, czasem,
- społeczna odpowiedzialność biznesu może istnieć, lecz może być często marginalnie stosowana w praktyce przedsiębiorstw i/lub być trudna do wykrycia,
- wydaje się, że działania CSR są ograniczone głównie do zmniejszania ryzyka operacyjnego i wykorzystywania środków mających na celu zwiększenie efektywności ekologicznej, natomiast nie ma miejsca na myślenie o kompleksowym zrównoważonym zarządzaniu,
- wartość ekonomiczna zrównoważonych strategii biznesowych jest dużo bardziej nieuchwytna, ponieważ materializuje się dopiero w dłuższej perspektywie, a wartości niematerialne i prawne (np. wartość marki, lojalność pracownika) są trudne do oszacowania.

Działanie organizacji w sieci powiązań, procesy internacjonalizacji, niezwykła dynamika zmian konfiguracji otoczenia biznesowego sprawiają, iż obecnie trudno oceniać społeczną odpowiedzialność tylko i wyłącznie przez pryzmat pojedynczych podmiotów. Rozciąganie zagadnień społecznej odpowiedzialności na cały łańcuch dostaw potęguje powyższe problemy i sprawia, iż pomiar zarówno jakościowy, jak i ilościowy zagadnień zrównoważonego łańcucha dostaw (Sustainable Supply Chain Management - SSCM) jest dużym wyzwaniem.

W literaturze zrównoważony łańcuch dostaw definiuje się jako system powiązanych czynności biznesowych, obejmujących cały cykl życia produktu, pozwalający na tworzenie wartości dla wszystkich interesariuszy przy jednoczesnym zapewnieniu sukcesu komercyjnego, przyczyniający się do wzrostu dobrobytu społecznego i poprawy stanu środowiska [18, s. 3]. W innym ujęciu zrównoważony łańcuch dostaw określa się jako łańcuch, w którym zarządza się kwestiami

¹ Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań al. Niepodległości 10, anna.maryniak@ue.poznan.pl

środowiskowymi, społecznymi i ekonomicznymi w sposób zrównoważony oraz zachęca do prowadzenia praktyk „dobrego zarządzania”² w całym cyklu życia towarów i usług [22, s. 5,7]. Celem zrównoważonego łańcucha dostaw jest tworzenie, ochrona i wzrost długoterminowych środowiskowych, społecznych i ekonomicznych wartości dla wszystkich zainteresowanych stron zaangażowanych w proces wprowadzania produktów i usług [22, s. 5]. W związku z powyższym zakres tematyczny raportów i opracowań dotyczących zrównoważonego łańcucha dostaw jest niezwykle szeroki [2],[3],[4],[6],[7]. Przykładowo w raporcie „Our five-fold environmental. Ambition progress report 2013” [17] poruszane są kwestie emisji CO₂, strat żywności w łańcuchu i gospodarki opakowaniami, poziomu zużycia wody, zrównoważonego zarządzania transportem. W opracowaniu Business in Community’ [9] zwraca się uwagę na kwestie ekonomiczne (kondycje finansową dostawców, płacenie na czas kontrahentom, zależności od dostawców, rodzaje umów, zaufanie do dostawców w zakresie jakości produktów i czasu dostaw, nieuzasadnione i niesprawiedliwe opłaty w łańcuchu, możliwość zaopatrywania się z lokalnych źródeł, korupcje, obniżanie cen kosztem dostawców, nawiązywanie gruntownych relacji z lokalnym biznesem mimo prowadzenia strategii globalnych, wsparcie mniejszych partnerów handlowych, problem wyboru dostawców z krajów o wysokim stopniu korupcji), kwestie środowiskowe (emisje CO₂ i innych związków, zużycie wody, papieru, energii, bioróżnorodność, zarządzanie alternatywnymi źródłami surowców, zarządzanie cyklem życia produktów i ich opakowaniami, optymalizacje procesów logistycznych, analize ryzyka w łańcuchu dostaw) oraz kwestie społeczne (sprawy socjalne, prawa człowieka, wolność zrzeszania się, zatrudnianie dzieci, prace przymusową, dyskryminacje, problemy zdrowia i bezpieczeństwa w łańcuchu, tworzenie standardów dla dostawców, prowadzenie przemysłu przyjaznego dla lokalnych interesariuszy).

Wielość zagadnień zrodziła konieczność stworzenia odpowiednich standardów współpracy i ich egzekwowania w miarę przesuwania się w górę łańcucha dostaw. Są to między innymi: ISO26000, SA8000, GRASP Project, Business Social Compliance Initiative (BSCI), The Initiative Clause Sociale (ICS), Global Social Compliance Programme (GSCP), Coopernic, European Alliance of Independent Trading Companies, Business Council for Sustainable Development, (BSCD)/ World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Ethical Trade Initiative (ETI), Danish Ethical Trade Initiative (DIEH), Global GAP.

Niestety mimo zaangażowania wielu instytucji, stworzenia bazy dobrych praktyk, kodeksów CSR stale docierają sygnały o nieuczciwych praktykach handlowych, nieetycznym wykorzystywaniu siły przetargowej wobec słabszych ogniw łańcucha, przenoszenia produkcji i źródeł dostaw w miejsca, gdzie prawo nie chroni w sposób wystarczający ludzi współtworzących wartość łańcucha.

Samo zidentyfikowanie powyższych praktyk jest niezmiernie trudne, gdyż dostępne informacje są często zagregowane, co uniemożliwia określenie, które łańcuchy dostaw zostały zbadane/poddane audytowi, z jakich krajów (pod względem poziomu rozwoju) pochodzą audytowane ogniw [15, s. 5, 46-48, 52-53]³, [14 s. 6]⁴. Na podstawie dostępnych danych nie można dokładnie ocenić stopnia zaangażowania podmiotów w zakresie prowadzenia działań społecznie odpowiedzialnych w stosunku do wcześniejszych ogniw łańcucha dostaw. Przedsiębiorstwa nie podają wyczerpujących informacji na temat wspólnych działań z dostawcami podejmowanych na płaszczyźnie CSR, a sami dostawcy bardzo niechętnie mówią o stosunkach handlowych z odbiorcami swoich produktów.

Przykładowym potwierdzeniem powyższej sytuacji są wyniki z analizy 865 spółek notowanych na rynku regulowanym na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie oraz spółek z rynku NewConnect – tabela 1.

² Dylematy dotyczące pojęcia „dobrego zarządzania” między innymi przedstawiono w pozycji: [12, s. 5-10].

³ Raport opracowano na podstawie badań przeprowadzonych przez członków Consumers International (CI - Globalną Federację Organizacji Konsumentek). Badanie zostało przeprowadzone przez organizacje konsumentek w ośmiu krajach europejskich: Belgii, Danii, Francji, Grecji, Włoszech, Polsce, Portugalii i Hiszpanii wśród największych sieci handlowych oraz ich dostawców.

⁴ Badanie przeprowadzono przez IBM Institute for Business Value wśród 224 liderów biznesu zlokalizowanych na całym świecie: z Europy, obu Ameryk, Azji i Pacyfiku.

Tab.1. Najważniejsze zastrzeżenia dotyczące ujawniania danych pozafinansowych dla danej branży.

Spółki notowane na WIG20 + mWIG40

Sektor energetyczny	Najgorzej sytuacja wygląda w przypadku wymogów w stosunku do łańcucha dostaw, gdzie poziom publikowanych informacji jest bardzo niski bądź spółki nie publikują żadnych danych na ten temat.
Sektor materiałowy	Najgorzej sytuacja wygląda w przypadku wymogów w stosunku do łańcucha dostaw, gdzie poziom publikowanych informacji jest bardzo niski bądź spółki nie publikują żadnych danych na ten temat.
Sektor telekomunikacyjny	Jedynie wymogi względem dostawców są niedostatecznie opisane.
Sektor finansowy	Poziom ujawniania danych środowiskowych jest niski w przypadku danych na temat wydajności środowiskowej. Podobnie sytuacja wygląda w części społecznej, gdzie poziom ujawniania specyficznych dla danej branży danych pozafinansowych jest bardzo niski.

Spółki notowane na sWIG80

Sektor finansowy*	Brakuje danych na temat inwestycji odpowiedzialnych społecznie. Jedynie poziom raportowania w zakresie korupcji utrzymuje się na zadowalającym poziomie.
Sektor przemysłowy	Słaby poziom ujawniania danych środowiskowych. Brakuje danych na temat wymogów społecznych stawianych dostawcom.
Sektor ochrony zdrowia	Brak danych na temat stosowania niebezpiecznych substancji. Brakuje danych na temat wymogów społecznych stawianych dostawcom.
Sektor materiałowy	Wiele kwestii środowiskowych w ogóle nie jest poruszanych. Bardzo mało jest lub nie ma wcale informacji na temat walki z korupcją czy wymogów względem dostawców.

Spółki notowane na Rynku Głównym poza indeksami

Sektor materiałowy	Najgorzej sytuacja wygląda w przypadku wymogów w stosunku do łańcucha dostaw, gdzie poziom publikowanych informacji jest bardzo niski bądź spółki nie publikują żadnych danych na ten temat.
Sektor finansowy*	Brak większych zastrzeżeń.
Sektor wyższych dóbr konsumpcyjnych	Poziom ujawniania danych środowiskowych i społecznych jest zróżnicowany i często niezadawalający. Nie ma żadnych informacji na temat wymogów względem dostawców.
Sektor podstawowych dóbr konsumpcyjnych	W części społecznej zagadnienia związane ze społecznością lokalną i korupcją są raportowane na niskim poziomie oraz nie ma żadnych informacji na temat wymogów względem dostawców.

Spółki notowane na NewConnect

Sektor przemysłowy*	Nawet spółki najlepiej raportujące nie publikują żadnej informacji w obszarze specyficznych dla danej branży zagadnień środowiskowych.
Sektor użyteczności publicznej	W części społecznej zagadnienia związane ze społecznością lokalną są raportowane na niskim poziomie oraz nie ma żadnych informacji na temat przeciwdziałania korupcji i wymogów względem dostawców.
Sektor finansowy*	Nawet spółki najlepiej raportujące nie publikują żadnej informacji w obszarze specyficznych dla danej branży zagadnień środowiskowych.
Sektor materiałowy	Nawet spółki najlepiej raportujące nie publikują żadnej informacji w obszarze specyficznych dla danej branży zagadnień środowiskowych. Brakuje informacji w odniesieniu do korupcji czy wymogów społecznych względem dostawców.

Spółki zagraniczne notowane na różnych indeksach

Sektor finansowy*	Brak zastrzeżeń.
Sektor energetyczny	Poziom raportowania jest zadawalający
Sektor materiałowy	Poziom raportowania jest zadawalający
Sektor ochrony zdrowia	Brak danych na temat stosowania niebezpiecznych substancji. Brak informacji w odniesieniu do korupcji czy wymogów społecznych względem dostawców.

*Zakres ujawniania specyficznych dla danej branży danych pozafinansowych przez spółki w sektorze nie obejmuje wymogów społecznych względem dostawców.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie:[13, s. 13-17].

Analiza raportu wykazała, iż najwięcej zastrzeżeń w zakresie ujawniania danych niefinansowych związanych z odpowiedzialnym biznesem dotyczy łańcucha dostaw, w tym w szczególności danych związanych z relacjami z dostawcami.

Z uwagi na to, iż firmy notowane na giełdzie z racji swej siły rynkowej i rozmiarów są często naturalnymi koordynatorami sieci, należy przyjąć, iż zakres działań CSR w łańcuchu dostaw (odzwierciedlony w raportowaniu) podejmowanych przez słabsze ogniwa cechuje jeszcze niższy poziom i skala.

2. ZARZĄDZANIA ZRÓWNOWAŻONYM ŁAŃCUCHEM DOSTAW NA PRZYKŁADZIE RYNKU POLSKIEGO

W Polsce badania dotyczące zrównoważonego łańcucha dostaw są w początkowym etapie rozwoju. Między innymi badania zrealizowano przez Foundation Centrum CSR.PL przy współpracy z Friedrich - Ebert –Stiftung [21], Forum Odpowiedzialnego Biznesu [16], Danish Commerce and Companies Agency [5, s. 61-63]. Prowadzone badania dotyczą głównie relacji z dostawcami, ogólnej

znajomości pojęcia CSR, implementacji strategii zrównoważonego rozwoju, stosowania norm, wytycznych i standardów, a także granic odpowiedzialności, źródeł inicjatyw, barier wdrażania koncepcji, uwarunkowań ekonomicznych i prawnych.

Dostępne opracowania wskazują, iż problematyka odpowiedzialnego łańcucha w Polsce jest tematem nierozpoznanym i mało zbadanym.

Polskie podmioty rynkowe starają się korzystać z różnego rodzaju standardów, jednak brak jest systematyzacji i transparentności w tym zakresie zagadnień.

Wśród wykorzystywanych standardów i inicjatyw wspierających działania CSR można wymienić między innymi (porównywalne od strony merytorycznej) standardy: ETI⁵, BSCI, ICS, mające na celu ujednoczenie zasad etycznych stosowanych w całym łańcuchu dostaw, audyty branżowe jak: WRAP (rynek tekstylny), ICTI (rynek zabawek), EICC (przemysł elektroniczny), czy autorskie kodeksy poszczególnych korporacji transponowane na rynek polski (jak na przykład Nestle, Unilever, McDonalds, CocaCola).

Jednym z przykładów wprowadzania działań społecznie odpowiedzialnych w łańcuchu dostaw jest program firmy Danone, laureata pierwszej, polskiej edycji konkursu Innowacja Zrównoważonego Rozwoju Globe Award.

Firma wdraża wieloetapowy program zrównoważonego rolnictwa skierowany do dostawców mleka. [11], [23].

Celem programu jest:

- zapewnienie najwyższej jakości mleka,
- zapewnienie rozwoju i stabilizacji gospodarstw,
- zapewnienie ograniczonego negatywnego wpływu na środowisko,
- podniesienie jakości życia rolnika i jego rodziny.

Program zapoczątkowano w 2011 roku i trwa do chwili obecnej.

Celem rozpoznania potrzeb w sferze działań społecznie odpowiedzialnych przeprowadzono ankietę wśród rolników, konkurs na temat ochrony środowiska, a także sondaż wśród konsumentów. W wyniku przeprowadzonych badań między innymi okazało się, że dla konsumentów dużo ważniejsze jest to skąd pochodzi surowiec używany w czasie produkcji, w jakich warunkach powstawał, niż informacja czy produkt został wyprodukowany zgodnie z zasadami ochrony środowiska.

Zgodnie z sugestią rolników strategicznym partnerem programu jest Centrum Doradztwa Rolniczego. Ma on pieczę nad całością zagadnień zawartymi w module: „społeczeństwo” oraz w dużej mierze czuwa nad praktykami środowiskowymi. W obszarze tematyki „ekonomicznej” partnerem jest Szkoła Gówna Gospodarstwa Wiejskiego, Wydział Ekonomiki Rolnictwa, natomiast w zakresie „jakości dobrostanu zwierząt” współpracuje weterynarz oraz organizacja pozarządowa, która specjalizuje się w dobrostanie zwierząt.

Program składa się zatem z czterech filarów. Dla każdego obszaru zidentyfikowany jest wskaźnik i cel. W ramach pierwszego modułu - środowiska, poruszana jest problematyka segregacji odpadów, monitoringu zużycia wody i energii, gospodarki glebą, wprowadzania rozwiązań w zakresie odzysku ciepła oraz bioróżnorodności. W przypadku ekonomii, praktyki mają na celu zachęcanie rolników do dokonywania analiz opłacalności produkcji i inwestycji w perspektywie średniookresowej, czyli w perspektywie 3-5 lat, podniesienie efektywności technicznej gospodarstw, a także zwiększenie efektywności ekonomicznej firmy Danone. W części społecznej kładzie się duży nacisk na bezpieczeństwo pracy w gospodarstwach, standardy BHP, propagowanie zawodu producenta rolnego, stworzenia warunków dających satysfakcję z pracy, rozwój społeczny. W zakresie jakości i dobrostanu zwierząt zwraca się uwagę na warunki w jakich prowadzona jest hodowla, jakość pozyskiwanego surowca, sposób jego przechowywania, wartość odżywczą produktu.

Przed przystąpieniem do programu audyty przeprowadzane wśród dostawców skupiały się głównie na jakości, higienie i w niewielkim stopniu na praktykach środowiskowych. Standard, który

⁵ ETI wykorzystywany jest przy audytach SMETA, których raporty są wprowadzane do bazy SEDEX.

powstał obecnie, czyli zrównoważone rolnictwo jest bardziej szczegółowy, ma więcej praktyk środowiskowych i ma rozbudowaną część społeczną.

Nowy, poszerzony audyt jest realizowany wśród wszystkich 400 dostawców, zarówno tych mniejszych dysponujących pogłowiem na poziomie 20 sztuk, jak i większych, które mają na stanie kilkaset sztuk zwierząt.

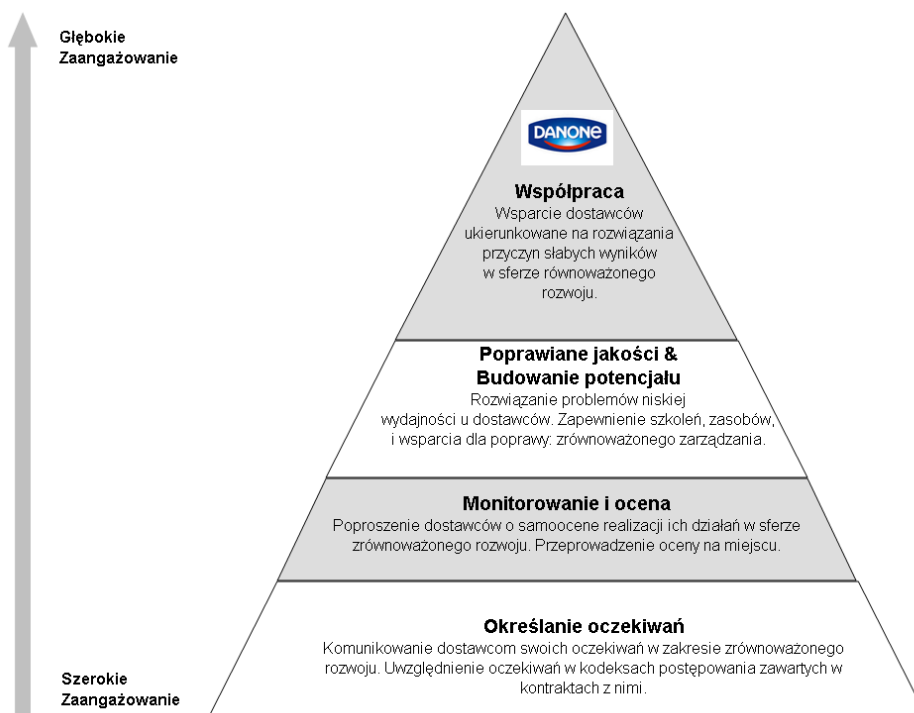
Celem zapewnienia stałości kontraktu z dostawcami firma zostawia sobie niewielki procent na dostawy od poddostawców, którzy wyrównują podaż w sytuacji wahań koniunktury. Jednakże fakt, iż zdecydowana większość dostaw pochodzi od dostawców pierwszego rzędu stanowi o sile przedsiębiorstwa, pozwala na efektywne wdrażanie programu CSR oraz daje poczucie bezpieczeństwa i zaufania dla konsumentów w związku z pewnością źródeł dostaw.

Równoległe z wdrażaniem programu zaproponowano szereg inicjatyw wspierających jak: szkolenia, doradztwo, narzędzia. Przykładowo firma:

- dofinansowuje wystawy rolnicze, udziela pomocy w uzyskiwaniu kredytów,
- prowadzi akcje w zakresie edukacji skierowane do dzieci rolników oraz warsztaty dla producentów dotyczące negocjacji, efektywności osobistej, zarządzania ludźmi,
- wprowadziła innowacyjne rozwiązanie, które polegało na obliczeniu wielkości emisji na każdym etapie łańcucha dostaw, począwszy od produkcji i dostawy surowców oraz opakowań po zużyciu opakowań przez konsumenta⁶,
- rozwija portal społecznościowy, który służy do dyfuzji wiedzy i przekazywania dobrych praktyk, pobierania narzędzi służących do prowadzenia analiz ekonomicznych, zestawień benchmarkingowych prowadzonych audytów, zasięgania informacji na temat średnich miesięcznych cen mleka czy wyników jakościowych i finansowych poszczególnych gospodarstw.

Należy nadmienić, iż wszystkie cele i podjęte zadania w ramach programu CSR są silnie zintegrowane ze strategią rozwoju firmy.

Uwzględniając poziom zaangażowania społecznego względem dostawców firma Danone znajduje się na najwyższym poziomie piramidy – rysunek 1.



Rys. 1 Zakres zaangażowania w relacjach z dostawcami w ramach działań CSR (opracowanie własne na podstawie [22, s. 33]).

⁶ W wyniku podjętych prac wyznaczono docelowy poziom redukcji emisji CO₂ dla poszczególnych obszarów, a po skonsolidowaniu wyników otrzymano wielkość emisji dwutlenku węgla na kilogram gotowego produktu.

WNIOSKI

W obecnych czasach typowe kodeksy postępowania są pierwszym krokiem do układania właściwych relacji z dostawcami. [1, s. 7]. Rosnące wymagania odnośnie prowadzenia zrównoważonego biznesu powodują, iż konieczne jest wdrażanie rozbudowanych programów współpracy uwzględniających kwestie społeczne i środowiskowe. Dzięki współpracy z dostawcami uwzględniającej wymogi zrównoważonego łańcucha dostaw, firmy mogą obniżyć koszty, lepiej zarządzać ryzykiem, generować nowe źródła dochodów i zwiększyć wartość swojej marki. [8, s. 6]. Jak wynika z przytoczonych badań oraz z badań światowych [10, s. 6]⁷, firmy sporadycznie dzielą się informacjami na temat zrównoważonego łańcucha dostaw. Należy zatem wnioskować, że działania w tej sferze należą do rzadkości.

Przegląd badań dotyczący rynku polskiego w zakresie omawianej tematyki wskazuje na znikomą liczbę opracowań. Istniejące publikacje są namiastką studiów teoretycznych i empirycznych. Istnieje zatem potrzeba prowadzenia analiz mających na celu ewaluację łańcucha dostaw pod kątem działań społecznie odpowiedzialnych.

Streszczenie

Obecnie modele łańcucha dostaw ewoluują w kierunku tańszych źródeł dostaw surowców oraz tańszych ośrodków ich przetwarzania. Obniżone w ten sposób koszty działalności gospodarczej generują jednocześnie koszty środowiskowe i społeczne. Wynika to między innymi z zróżnicowanego poziomu kulturowego i legislacyjnego w poszczególnych regionach świata, który determinuje różne oczekiwania względem poziomu odpowiedzialności w łańcuchu dostaw.

W odpowiedzi na zarysowany problem, w niniejszym opracowaniu wskazano na lukę badawczą dotyczącą działań społecznie odpowiedzialnych w łańcuchu dostaw na rynku polskim oraz niski poziom raportowania na ten temat. Powyższe rozważania zilustrowano case study. Komentarz uzupełniono odniesieniami do badań, opracowań i raportów zamieszczonych w światowej literaturze przedmiotu.

Sustainable supply chain management

Abstract

Currently, the models of supply chain evolve towards cheaper resource supply and cheaper resource processing. Costs lowered in this way, simultaneously generate environmental and social costs. This results, among others, from different cultural and legislative level of particular world's regions, which determines different expectations of responsible level in the supply chain. In response to the problem, this paper points to the research gap, regarding social responsible actions in the supply chain in the Polish market and the low level of its reporting. The considerations are supported by the case study. The commentary includes references to research, studies and reports of the world's literature.

BIBLIOGRAFIA

1. Berthon B., (et al.), The Chief Procurement Officer's Perspective, Accentur, 2012; <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-The-Sustainable-Organization-The-Chief-Procurement-Officers-Perspective.pdf>
2. Best of sustainable supply. Ethical, environmental, economic. McDonald's Report, 2012; http://s3.amazonaws.com/mcdbestof-section-pdfs/2/MCD_072_BOSS_FINAL.pdf; Best of sustainable supply. Ethical, environmental, economic. McDonald's Report, 2012; http://s3.amazonaws.com/mcdbestof-section-pdfs/2/MCD_072_BOSS_FINAL.pdf;
3. CSR w łańcuchu dostaw. Aspekty ekonomiczne, społeczne i środowiskowe, Accreo Taxand, Warszawa 2012; <http://csr.slaskie.pl/files/zalaczniki/2013/02/06/1360166796/1360166968.pdf>;
4. CSR w łańcuchu dostaw i partnerstwie biznesowym. Doświadczenia firm skandynawskich, Skandynawsko-Polska Izba Gospodarcza i CSRinfo, Warszawa 2012.

⁷Badania przeprowadzone przez MIT Sloan Management oraz BCG obejmowały 1847 respondentów z 118 krajów i dotyczyły przedsiębiorstw komercyjnych.

5. Dżoga M., (et al.), Model rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Poradnik metodyczny, PKPP Lewiatan, Warszawa 2010.
6. Eurosif Procurement Report, Eurosift, Brussels 2012;
http://www.eurosif.org/images/stories/pdf/Research/Eurosif_procurement_report.pdf;
7. Guidelines for sustainable supply chain management, The Danish Council on Corporate Social Responsibility (CSR) 2010;
http://erhvervsstyrelsen.dk/file/223939/guidelines_for_sustainable_supply_chain_management.pdf
8. Hanifan G., Sharma A., Mehta P., Why a sustainable supply chain is good business, Outlook, 2012, no. 3.
9. How To: Manage Your Supply Chains Responsible, Business in Community, London, 2009.
10. Kiron D., (et al.), Sustainability's Next Frontier. Walking the Talk on the sustainability issues that matter most, Global Executive Study and Research Project, MIT Sloan Management Review and BCG, 2013; <http://marketing.mitsmr.com/sust-report-dec-2013/55281-MITSMR-BCG-Sustainabilitys-Next-Frontier-2013.pdf>
11. Koc A., Zrównoważone rolnictwo, czyli o budowaniu standardów wśród dostawców w sektorze spożywczym – dobra praktyka, 2014. Referat przedstawiono na konferencji: Odpowiedzialność w łańcuchu dostaw. Zarządzanie i trendy, 21.01.2014, SGS, Warszawa;
12. Koncepcja good governance – refleksje do dyskusji, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej Warszawa 2008.
13. Kostrzewa M., Wyniki analizy ESG spółek giełdowych w Polsce w: Sroka, R. (red.), Analiza spółek w Polsce. Transparentność w obszarze ESG jako element przewagi konkurencyjnej spółki giełdowej, Wyd. Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych, Warszawa 2013.
14. Leading a sustainable enterprise. Leveraging insight and information to act, IBM Corporation, New York 2009. .
15. Nicholson C., Macmulla J., Checked Out: Are European Supermarkets Living Up to Their Responsibilities for Labour Conditions in the Developing World?, Consumers International, London 2010.
16. Odpowiedzialny łańcuch dostaw w oczach osób zarządzających dostawami w firmach, Wyd.FOB, Warszawa 2010.
17. Our five-fold environmental. Ambition progress report 2013, Food and Drink Federation, London 2013.
18. Perspectives on Information Management in Sustainable Supply Chains, Business for Social Responsibility, 2007; https://www.bsr.org/reports/BSR_Info-Management-Supply-Chains1.pdf.
19. Porter M., Kramer M., Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review, 2006, vol. 84, no.12.
20. Salzmann, O., Ionescu- Somers A., Steger U., The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options, European Management Journal, 2005, vol. 23, no. 1.
21. Small Suppliers in Global Supply Chain. How multinational buyers can target small and medium-sized suppliers in their sustainable supply chain management, Danish Commerce and Companies Agency, Copenhagen 2008.
22. Supply Chain Sustainability. A practical Guide for Continuous, UN Global Compact Office and Business for Social Responsibility, 2010;
http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/supply_chain/SupplyChainRep_spread.pdf
23. Zrównoważony rozwój w praktyce biznesowej. W trosce o zdrowie, ludzi i środowisko. Raport 2010-2012, Danone, Warszawa 2012.