

CSR w logistyce – ryzyko ESG i wskaźniki efektywności

1. WSTĘP

Analiza rozwoju teorii i praktyki zarządzania logistycznego w ramach poszczególnych obszarów działalności człowieka pozwala na zidentyfikowanie aktualnie obserwowanych zmian w podejściu do logistyki. Zmiany te koncentrują się na orientacji nie tylko na sferę gospodarczą związaną z nieustanną redukcją kosztów logistycznych, skracaniem kanałów dystrybucji i optymalizowaniem przepływów materialnych i informacji ale także zastosowaniem działań ze sfery usług społecznych, które mają służyć poprawie jakości życia i ukierunkowane są głównie na redukcję negatywnych skutków logistyki. Stąd potrzeba identyfikacji i redukcji ryzyka negatywnego wpływu logistyki, które powinno być monitorowane i niwelowane w sposób efektywny i wymierny na każdym etapie procesu logistycznego. Przykładem negatywnego oddziaływanie może być np. zanieczyszczenie środowiska, wzrost poziomu hałasu, kongestia, spadek poziomu bezpieczeństwa ruchu drogowego, itp.

Każde przedsiębiorstwo sfery usług logistycznych winno zatem stosować rozwiązania redukujące negatywne skutki działalności logistycznej stosując zasady bliskie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) jako koncepcji, według której przedsiębiorstwa na etapie budowania swojej strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z kluczowymi grupami interesariuszy. Dobrym przykładem takiego zachowania są coraz częściej stosowane rozwiązania w miastach. Wśród coraz częściej stosowanych praktyk można zaobserwować wiele przykładów centrów logistycznych, które funkcjonują w ramach stref ograniczonego ruchu dla pojazdów niespełniających określonych norm emisji spalin (tzw. strefy środowiskowe). W coraz większym stopniu wykorzystywanie pojazdów dostawczych z napędem ekologicznym (elektrycznym, LPG lub CNG), szczególnie w zakresie dostaw w strefie tzw. ostatniej mili (last mile) [20]. Czy też stosowanie rozwiązań typowo organizacyjnych jak np. program FORS (Freight Operators Recognition Scheme), który opiera się na identyfikacji tych operatorów logistycznych, którzy stosują wysokie standardy bezpieczeństwa i ochrony środowiska. Operatorzy są certyfikowani w ramach audytów, w wyniku których stają się brązowym, srebrnym lub złotym członkiem programu. Złotym członkiem może zostać ten operator, który wdrożył procedury gwarantujące najwyższe standardy bezpieczeństwa, zredukował poziom emisji spalin oraz spełnił ustalone kluczowe wskaźniki efektywności KPI (Key Performance Indicators) określone przez audytora [20].

Głównym celem artykułu jest zatem analiza ryzyka CSR (ESG) w logistyce oraz wypracowanie przykładowych wskaźników efektywności (KPI) zmierzających do redukcji negatywnych skutków związanych z logistyką.

2. IDEA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

Istotę społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) oddaje definicja opublikowana w 2010 roku przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną, przy okazji inauguracji pierwszego standardu zarządzania aspektami etyki biznesu ISO 26000. CSR zdefiniowano jako odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, zdrowia i dobrobytu społeczeństwa;

¹ Fundacja Odpowiedzialności Społecznej, ul. Wrocławska 37/2, 65-427 Zielona Góra,

² Uniwersytet Zielonogórski, Wydział Ekonomii i Zarządzania, ul. Podgórna 50, 65-246 Zielona Góra, tel. +48 (68) 328 25 55,

- bierze pod uwagę oczekiwania interesariuszy;
- jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania;
- jest wprowadzone w całej organizacji i praktykowane w jej działaniach w obrębie jej strefy wpływu [13].

W definicji podkreśla się zgodność z obowiązującym prawem. Jest to kwestia bezdyskusyjnie podstawowa dla budowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Jednak jest to tylko jeden z elementów koncepcji, szczególnie podkreślono tę kwestię w Zielonej Księdze wydanej przez Komisję Europejską w 2001 roku. Być społecznie odpowiedzialnym oznacza nie tylko wypełnianie obowiązków prawnych, ale również wychodzenie ponad zobowiązania poprzez inwestycje w kapitał ludzki, środowisko oraz relacje z interesariuszami [10]. Według standardu AA1000 istotni dla danego przedsiębiorstwa interesariusze to te osoby, grupy lub organizacje, które mają wpływ lub pozostają pod wpływem działań, produktów lub usług organizacji, związanych z zagadnieniami, których zaangażowanie dotyczy. Wśród grup, na które znacząco wpływa działalność gospodarcza można wymienić: właścicieli (akcjonariusze), zarząd, pracowników, dostawców, odbiorców, konsumentów, społeczność lokalną oraz przyszłe pokolenia. Mnogość tych interesariuszy pociąga za sobą różnorodność oczekiwań wobec organizacji, niejednokrotnie ze sobą sprzecznych [2]

Każda firma ma wpływ na wiele obszarów istotnych z punktu widzenia interesariuszy. Norma ISO 26 000 porządkuje obszary CSR, są to: ład organizacyjny, prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy, środowisko, uczciwe praktyki operacyjne zagadnienia konsumenckie, zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej [13]. Zasięg wzajemnych relacji oraz zależności na linii przedsiębiorstwo-interesariusze pokazuje zasadność kontroli i zarządzania ryzykiem związanym ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw.

3. RYZYKO ESG W PROCESACH LOGISTYCZNYCH

Mówiąc o jakimkolwiek rodzaju ryzyka należy rozważyć czym w danym kontekście podmiot ryzykuje. Przytoczona wyżej literatura jasno obrazuje, że zaniehbując kwestię CSR w logistyce, zaniehbujemy jednocześnie środowisko naturalne, czy potrzeby i oczekiwania grup, na które w trakcie procesów logistycznych mamy wpływ. Dla przedsiębiorców, którzy kwestie etyczne wpisują w strategię swoich działań, już sama kwestia etyczności jest motywująca aby taki temat podejmować. Jednak idąc o krok dalej nie sposób nie zaznaczyć jak duże korzyści przedsiębiorstwo może czerpać kierując się etyką biznesu, a co za tym idzie dbałością o swoich interesariuszy. Oczywiście jest że nie tylko przedsiębiorstwo wpływa na interesariuszy, ale również interesariusze wpływają na przedsiębiorstwo, w dużej części determinując sukces firmy. Takie zjawiska jak „strajki, bojkoty konsumentów, czy też wysokie odszkodowania mogą prowadzić do wycofania się inwestorów oraz utraty pozycji na rynku.” [9]. Inwestorzy, partnerzy, odbiorcy i kontrahenci podejmując decyzje o współpracy muszą kierować się takimi kwestiami jak terminowość, wiarygodność, czy wypłacalność. Wymienione przykłady obrazują konieczność odpowiedzialnego zachowania wobec wszystkich grup interesariuszy, ponieważ są ważnymi partnerami biznesowymi, a ich satysfakcja może przynieść przedsiębiorstwu dużo korzyści [7].

Stąd zarządzanie tymi ryzykami jest tak ważną kwestią. Ryzyko jest to „możliwość zmniejszenia bądź zwiększenia (możliwość zrealizowania innej niż oczekiwana, zaplanowana, zamierzona) rynkowej wartości kapitału własnego podmiotu gospodarczego (przedsiębiorstwa, banku, instytucji finansowej, itd.) w określonym momencie w przyszłości w wyniku niekorzystnych bądź korzystnych zmian czynników wewnętrznych bądź czynników zewnętrznych” [16]. Zarządzając ryzykami CSR w logistyce, przedsiębiorstwo ma możliwość podjęcia działań w kierunku zmniejszenia prawdopodobieństwa utraty wartości kapitału jako następstwa utraty zaufania kluczowych interesariuszy. W trakcie procesów logistycznych na poszczególnych interesariuszy może działać jeden lub więcej aspektów zarówno w sposób bezpośredni jak i pośredni.

Już w 2008 roku w raporcie The Future Supply Chain 2016 zwrócono szczególną uwagę iż ówczesna logistyka skupiała się w szczególności na dostępności produktów i na redukcji kosztów. Sygnalizowano iż w

przyszłości logistyce stawia się dużo wyższe zadania. Gospodarka stoi przed takimi kwestiami jak redukcja CO², redukcja zużycia energii, identyfikowalność produktów, czy ograniczanie zatorów w ruchu ulicznym [1].

Logistyka jest obecna w każdym przedsiębiorstwie a ryzyka CSR będą bardzo często uzależnione od konkretnej branży czy sektora. Na potrzebę niniejszego opracowania został przedstawiony katalog obszarów ryzyk ESG, czyli ryzyk związanych z czynnikami pozafinansowymi, takimi jak kwestie ochrony środowiska, społecznej odpowiedzialności i szeroko rozumianego ładu organizacyjnego, które pośrednio lub bezpośrednio wpisują się logistykę (tabela 1).

Rozważając kwestię społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa z perspektywy interesariusza należy zaznaczyć iż dla konkretnych interesariuszy pewne obszary będą kluczowymi. Nie znaczy to jednak iż pozostałe będą dla niego obojętne. Dla zapewnienia sobie minimum odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwo przede wszystkim nie może działać na szkodę interesariuszom a jeśli taka szkoda wystąpiła powinny zostać podjęte działania naprawcze i zapobiegawcze podobnym zdarzeniom w przyszłości [4].

Rozważając kwestie logistyczne należy zwrócić szczególną uwagę na łańcuch dostaw, a także na outsourcing usług transportowych. Ważne jest aby w strefie wpływu przedsiębiorstwa były zachowane przynajmniej podstawowe zasady CSR, a wręcz ryzykowna jest współpraca z partnerami, którzy dopuszczają się naruszeń prawa, czy też działają na szkodę swoich interesariuszy.

Tab. 1. Obszary ryzyka ESG w procesach logistycznych.

Środowiskowe	Społeczne	Organizacyjne
Emisje gazów cieplarnianych Wycieki szkodliwych substancji Produkcja odpadów Energochłonność produkcji Zużycie wody Stopień recyklingu odpadów Zrównoważone pakowanie Lifecycle Eco-design Odpady radioaktywne Rekultywacja gruntów Wylesianie Zarządzanie flotą Utrzymanie samochodów Optymalizacja trasy Konsumpcja nieodnawialnych źródeł energii	Prawa pracowników Prawa człowieka Jakość towarów Wadliwość towarów Proces reklamacyjny Wypadki przy pracy Praca nieletnich Dyskryminacja, np. płci, wieku, orientacji, mniejszości narodowych Hałas Rotacja pracownicza Informacja na opakowaniu Higiena pracy Kongestia Bezpieczeństwo na drogach Szkolenia	Terminowość dostaw i płatności Terminowość zamówień Wysokie ryzyka ESG w łańcuchu dostaw lub w portfelu inwestycyjnym Korupcja Łamanie prawa i związane z tym konsekwencje finansowe Procedury wyboru dostawców i partnerów

Zródło: *Opracowanie własne na podstawie Ocieczek, Gajdzik (2010), s. 98,99; Paliwoda-Matiolańska (2009), s. 153; EFFAS, DVFA (2010), s. 18-122; SEG (2013), s. 18-41; Ciliberti, Pontrandolfo, Scozzi (2007), s. 90-92*

Mathias Haller definiuje ryzyko jako możliwość nie spełnienia pozytywnych oczekiwań [14]. Stąd wniosek, że aby zarządzać ryzykiem należy mieć jasno sprecyzowane oczekiwania interesariuszy dlatego warto jest wejść z nimi w dialog. Sugeruje się aby na podstawie tego dialogu przedsiębiorstwo określało realne do spełnienia wskaźniki efektywności (KPIs) swoich działań, a poprzez monitoring ich osiągalności nadzorować i redukować ryzyka CSR.

4. ZRÓWNOWAŻONA LOGISTYKA – ZARZĄDZANIE RYZYKAMI CSR

Uwzględnianie kwestii społecznych i środowiskowych w logistyce określa się jako Logistics Social Responsibility (LSR) [5]. W ramach tej koncepcji wymienia się obszary działań które są przedstawione w tabeli nr 2. W niniejszej tabeli zaprezentowano również przykłady działań wpisujących się w dany obszar oraz przykładową dobrą praktykę. Aby zarządzać ryzykami ESG w logistyce (tabela 1) przedsiębiorca może po-

dejmować wiele działań (tabela 2). Jednak aby uzyskać efektywność w zarządzaniu tymi ryzykami warto jest podejść do tematu systemowo. Sugeruje się aby taki proces rozpocząć audytem w celu identyfikacji kluczowych ryzyk, na których przedsiębiorstwo powinno się skupić. Ważni są na tym etapie interesariusze, za pomocą otwartego dialogu ze społecznością przedsiębiorstwo jest w stanie określić jakie działania powinny być podjęte aby wyjść naprzeciw oczekiwaniom interesariuszy. Niezwykle istotne jest raportowanie wyników w sposób transparentny dla zainteresowanych grup. Kluczowe dla logistyki kwestie i działania, za pomocą których przedsiębiorstwo może niwelować, czy obniżyć ryzyka na które jest narażone przedstawiono w tabeli 2.

Tab. 2. Przykłady działań oraz wybrane dobre praktyki działań CSR w logistyce.

Obszar działań	Przykłady działań	Wybrane dobre praktyki
Społecznie odpowiedzialne zakupy,	transparentne kryteria doboru dostawców promocja CSR w strefie wpływu – dobór dostawców pod względem działań w obszarach ESG dobór materiałów, które będą łatwe do przetworzenia, lub ponownego użytku, a także bezpieczne dla zdrowia ludzkiego współpraca z lokalnymi dostawcami	“Farm-Fill Umweltinnovations- und Vertriebs GmbH”, mikro-przedsiębiorstwo z Austrii, zajmuje się dystrybucją zabawek zrobionych z naturalnych i odnawialnych surowców, pozyskiwanych bez nawozów i pestycydów na terenie ugorów rolniczych. Firma korzysta głównie z usług lokalnych dostawców [21].
Zrównoważony transport	transparentne kryteria doboru podwykonawców promocja CSR w strefie wpływu – dobór podwykonawców pod względem działań w obszarach ESG monitoring emisji: gazów cieplarnianych, związków, które przyczyniają się do zaniku warstwy ozonowej, monitoring produkcji trwałych zanieczyszczeń organicznych monitoring zużycia paliwa optymalizacja trasy i załadunku praktyki offsettingowe transport intermodalny bezpieczeństwo na drogach, monitoring zużycia pojazdów i polityka konserwacji dzielony transport, infrastruktura i informacje (Collaborative Physical Logistics) [1]	Grupa Raben bierze udział w programie Kompanii Piwowskiej „Sprawdź promile”. Przedsiębiorstwo logistyczne promuje odpowiedzialną konsumpcję alkoholu wśród 6 tysięcy swoich kierowców. Firma propaguje wiedzę o tym, jak alkohol działa na organizm. Pierwszym etapem kampanii informacyjnej był świąteczny newsletter do pracowników, w którym firma przypominała, by nawet wtedy kierowcy nie folgowali sobie i prowadzili odpowiedzialnie [12].
Zrównoważone pakowanie	opakowania wykonane z materiałów łatwych do przetworzenia i ponownego wykorzystania opakowania o małej objętości	Firma Kraft wdrożyła “Eco-Calculator” w celu optymalizacji procesów pakowania. System jest tak zaprojektowany aby porównywać różne materiały pakowe na podstawie analizy cyklu życia (lifecycle). System ten ma za zadanie wspierać procesy projektowania i selekcji materiałów używanych do pakowania [8].
Zrównoważone magazynowanie	procedury na przechowywanie i zarządzanie materiałami niebezpiecznymi przekazywanie nadwyżek produkcyjnych lokalnej społeczności Szkolenia dotyczące bezpieczeństwa przy operowaniu sprzętem Regulacja temperatury za pomocą sprzętu przyjaznemu środowisku	Przedsiębiorstwo Drobiarskie “DROBEX” Sp. z o.o. zastosowało w systemach chłodzenia amoniak zamiast freonu dzięki czemu zminimalizowane zostało ryzyko wystąpienia awarii przemysłowej. Chłodzenie wodą lodową sukcesywnie zastępowane jest chłodzeniem powietrzem [11].
Logistyka zwrotna [6]	redukcja źródeł, substytucja, Zarządzanie odpadami - recykling, ponowne użycie i usuwanie materiałów	Tesco Polska wykorzystano zużyte banery reklamowe do wyprodukowania ekologicznych toreb na zakupy CIACH. Zostały one wykonane w 100% z wielkoformatowej siatki, z grubych banerów FNL oraz pasów samochodowych z recyklingu [19].

Zródło: Opracowanie własne na podstawie: Ciliberti, Pontrandolfo, Scozzi B (2007) s. 92; GRI (2013), s. 30-31; KMU (2007), s. 8; <http://www.kp.pl/dla-mediow/aktualnosci/program-sprawdz-promile-promowany-wsrod-6-tys-kierowcow-grupy-raben.html> (dostęp 29.04.2014); The Consumer Goods Forum, Capgemini (2010) s. 11; Global Commerce Initiative, Capgemini (2008), s. 26-42; FOB (2014), s. 66; http://lider.ietu.katowice.pl/04/laur8_opis.html, (dostęp 29.04.2014);

Warto jest przedstawiać wyniki w formie tabelarycznej w celu zapewnienia porównywalności i przejrzystości. Tabela 3 stanowi przykład prezentacji ryzyk oraz wyników. Zainteresowany może łatwo odczytać jaki był stan początkowy danego ryzyka oraz jaką tendencję wykazuje. Widać również czy działania podjęte na rzecz minimalizacji ryzyka były efektywne, a więc czy zakładane cele są realizowane.

Tab. 3. Zarządzanie ryzykiem CSR za pomocą wskaźników efektywności KPIs - narzędzie

0	1.	2.	3.	4.1	4.2	5.1	5.2
Ryzyko	Działanie	Przykładowy wskaźnik	Stan początkowy – rok 2012	Zakładane KPI dla roku 2013	Zrealizowane KPI dla roku 2013	Zakładane KPI dla roku 2014	Zrealizowane KPI dla roku 2014
Brak poparcia wśród społeczności lokalnej	Wspieranie lokalnego sektora MŚP	Odsetek dostawców z sektora MŚP operujący do 50 km od bazy firmy	10%	20%	18%	25%	
Bezpieczeństwo na drogach	Odciążenie ruchu ulicznego poprzez transport intermodalny	Odsetek towarów transportowanych drogą kolejową	5%	8%	8%	15%	

Źródło: Opracowanie własne

5. WNIOSKI

Takie zjawiska jak globalizacja, efekt kurczenia się świata czy mobilność kapitału nakładają na logistykę coraz większe wymagania wobec społeczeństwa i środowiska mnożąc pola na których może zaistnieć ryzyko nadszarpnięcia zaufania interesariuszy, dla których kwestie ESG są kluczowe. Mechanizmy Społecznej Odpowiedzialności Biznesu coraz częściej są widoczne w procesach decyzyjnych podmiotów gospodarczych, konsumentów, czy inwestorów. Świadczy o tym nurt pojawiania się systemów certyfikujących, agencji ratingowych, czy zrównoważonych indeksów giełdowych. Uwidacznia się potrzeba jawności przedsiębiorstw co do ich etyczności i dbałości o grupy na które ma ono wpływ i które swoimi decyzjami mają wpływ na sukces przedsiębiorstwa.

Korzystanie z gotowych systemów zarządzania, czy certyfikacji ma swoje uzasadnienie w rozpoznawalności tych mechanizmów. Jednak każda organizacja jest unikatowa chociażby ze względu na uwarunkowania zewnętrzne takie jak otaczający je ekosystem, kulturowość, czy obowiązujące na danym terenie prawo. Stąd podejście indywidualne, oparte na audycie i dialogu z społecznością jest nieocenione. Podejście do zarządzania ryzykami ESG na podstawie narzędzia monitorującego plany i postępy za pomocą wymiernych wskaźników pełni funkcję nie tylko wewnętrznego narzędzia zarządzania ale przede wszystkim raportowania. Narzędzie służące do komunikowania wyników działań grupom zainteresowanym w taki sposób aby były dla nich czytelne i przejrzyste. Dzięki takiemu działaniu okazywany jest interesariuszom należyty szacunek i budowane są pozytywne więzi.

Streszczenie

W artykule przedstawiono propozycję podejścia do CSR w logistyce opartego na analizie i zarządzaniu ryzykami środowiskowymi, społecznymi i organizacyjnymi (ESG). Przedmiotem rozważań są procesy logistyczne, które w obliczu globalizacji stawiają przed przedsiębiorstwami coraz wyższe wymagania wobec zarządzania ryzykami ESG. W artykule zestawia się ryzyka, na jakie narażone jest przedsiębiorstwo w trakcie realizowania zadań logistycznych, przykładowe działania jakimi takie ryzyka można niwelować a także dobre praktyki. Zaproponowanym narzędziem zarządzania i raportowania rekordów w rozważanym aspekcie jest zestawienie kluczowych wskaźników efektywności (KPIs) w sposób wymierny i transparentny dla interesariuszy.

CSR In logistics, risks and key performance indicators

Abstract

The article presents a proposal for a CSR in logistics based on analysis and risk management in areas such as environment, society and organization (ESG). The focus of this paper are logistics processes, which in the face of globalization challenges enterprises with effective ESG risks management. Analysis of potential risks, which may occur while performing certain logistics tasks is presented along with examples of actions that may be undertaken to reduce these risks and with good practices. The proposed tool for managing and reporting on ESG records is key performance indicators (KPIs) in a measurable and transparent manner.

6. BIBLIOGRAFIA

- [1] 2016 Future Supply Chain, Global Commerce Initiative, Capgemini, 2008, s. 6, 26-42
- [2] AA1000 Stakeholder Engagement Standard, Final Exposure Draft, 2011, s. 45
- [3] Analiza ESG Spółek w Polsce, Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych (SEG), Warszawa, 2013, s. 18-41
- [4] Campbell J.: Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of Corporate Social Responsibility, *Academy of management review*, 32 (3), 2007, s. 951
- [5] Carter C.R., Jennings M.M.: Logistics Social Responsibility: An Integrative Framework, *Journal of Business Logistics*, vol. 23 No. 1., 2002, s. 146
- [6] Ciliberti F., Pontrandolfo P., Scozzi B.: Logistics social responsibility: Standard adoption and practices in Italian companies, *Int. J. Production Economics* 113, 2008, s. 89-92
- [7] Drienikova K., Sakal P.: Respecting Stakeholders and their engagement to decision making – the way of successful corporate social responsibility strategy, w: *Research papers faculty of materials science and technology in Bratislava, Trnava 2012*, s. 167
- [8] Future Value Chain 2020, Building Strategies for the New Decade, The Consumer Goods Forum, Capgemini, 2010, s. 11
- [9] Gasiński T., Pijanowski S.: Podręcznik dla dużych i średnich przedsiębiorstw. Zarządzanie ryzykiem w procesie zrównoważonego rozwoju biznesu, Ministerstwo Gospodarki, 2011, s. 16
- [10] Green Paper - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, Commission of the European Communities, 2001, s. 6
- [11] http://lider.ietu.katowice.pl/04/laur8_opis.html, (dostęp 29.04.2014)
- [12] <http://www.kp.pl/dla-mediow/aktualnosci/program-sprawdz-promile-promowany-wsrod-6-tys-kierowcow-grupy-raben.html>, (dostęp 29.04.2014)
- [13] ISO 2600 Społeczna Odpowiedzialność, broszura, International Organization for Standardization, 2010, s. 2, 4
- [14] Kaźmierczak L.: Ekological risk management in the company, w: *Management, VOL. 12-NO. 1, ED. Stankiewicz J., Zielona Góra, 2008*, s. 277
- [15] KPI'S for ESG - A Guideline for the Integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation, version 3.0, EFFAS The European Federation of Financial Analysts Societies, DVFA Society of Investment Professionals in Germany, Frankfurt am Main, 2010, 18-122
- [16] Marciniak Z.: Zarządzanie wartością i ryzykiem przy wykorzystaniu instrumentów pochodnych, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 2001, s. 104
- [17] Ocieczek W., Gajdzik B.: Społeczna Odpowiedzialność w Przedsiębiorstwach Produkcyjnych, Gliwice, 2010, s. 98,99
- [18] Paliwoda-Matiolańska A.: Odpowiedzialność Społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, Warszawa, 2009, s. 153

- [19] Raport odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2013, Forum Odpowiedzialności Biznesu (FOB), 2014, s. 66
- [20] Saniuk S., Wybrane praktyki i procedury wdrożeniowe w doskonaleniu przepływu ładunków, w: Modelowanie logistyki Miejskiej, red. nauk. Kiba Janiak M., Witkowski J., PWE Warszawa, 2014, s. 138 - 159.
- [21] Społeczna odpowiedzialność biznesu w MŚP. Praktyczne przykłady zwiększania konkurencyjności MŚP, broszura na podstawie CSR and Competitiveness- European SMEs' Good Practice- National Report Poland; Austrian Institute for SME Research (KMU FORSCHUNG AUSTRIA), Łódź 2007, s. 8
- [22] Sustainability Topics for Sectors: What do stakeholders want to know?, <https://www.globalreporting.org/resource/library/Polish-G3-Reporting-Guidelines.pdf> Global Reporting Initiative, 2013, s. 30-31