

Agata RUDNICKA<sup>1</sup>  
Uniwersytet Łódzki

## Dojrzałość społeczna łańcucha dostaw - próba ujęcia teoretycznego

### WSTĘP

Chcąc funkcjonować w wysoce konkurencyjnym otoczeniu przedsiębiorstwa przyjmują różne strategie działania i koncepcje zachowania na rynku. Jednym z bardziej popularnych w ostatnich latach sposobów zarządzania organizacją jest społeczna odpowiedzialność (ang. Social Responsibility, SR), która przez niektórych traktowana jest jako remedium na problemy wizerunkowe czy te związane ze sferą społeczną i środowiskową, jakie dotyczą współczesne przedsiębiorstwa. Dodatkowo coraz więcej uwagi poświęca się możliwościom wykorzystania koncepcji społecznej odpowiedzialności do zarządzania złożonymi strukturami organizacyjnymi jakim są np. łańcuchy dostaw [1,6]. Takie podejście wydaje się racjonalne zwłaszcza biorąc pod uwagę, że organizacja funkcjonując w złożonym otoczeniu nie jest zwykle w stanie sama sprostać wyzwaniom związanym z zarządzaniem wymiarem społecznym i środowiskowym. Mając wielu dostawców i nawiązując kontakty biznesowe w różnych częściach globu przedsiębiorstwa muszą liczyć się z pojawieniem się ryzyka związanego z sytuacjami związanymi z nieprzestrzeganiem norm społecznych czy nadużyciami na tle etycznym.

Społeczna odpowiedzialność doczekała się wielu ujęć definicyjnych. W jednej z najnowszych definicji traktowana jest ona jako odpowiedzialność za wpływy, jakie organizacja wywiera na społeczeństwo i środowisko [25]. Takie podejście do rozumienia istoty odpowiedzialności powoduje, że każda organizacja powinna być rozliczana ze swoich decyzji i działań, ze względu na fakt, że wszystkie one mają bezpośredni bądź pośredni wpływ na otoczenie. Wydaje się to tym istotniejsze w odniesieniu do łańcucha dostaw, w którym za produkt końcowy mimo formalnej odpowiedzialności producenta, odpowiadają de facto wszystkie ogniwa. Obowiązkiem organizacji, która opatry produkt swoim logotypem jest zapewnienie sobie takich partnerów biznesowych, którzy kierują się podobnym zakresem standardów. W innym przypadku wdrożenie koncepcji SR w skali jednego podmiotu jest bezcelowe. Praktyka dostarcza wielu przykładów na potwierdzenie tej tezy.

Problematyka dojrzałości łańcucha dostaw w kontekście integracji procesów i przepływów jest już dobrze opisana w dostępnej literaturze [4, 10, 20]. Brakuje natomiast ujęć modelowych, które traktowałyby kompleksowo o integracji łańcucha na poziomie społecznym (poziom społeczny rozumiany jako kwestie odnoszące się do praw człowieka, warunków wynagradzania itp.) czy w mniejszym stopniu środowiskowym [3, 11, 12, 24].

Celem niniejszego artykułu jest zaproponowanie prostego modelu badającego dojrzałość łańcucha dostaw w odniesieniu do koncepcji społecznej odpowiedzialności. Dojrzałość w tym ujęciu należy traktować jako stopień spełnienia wymagań w całym łańcuchu dostaw.

### 1. PROPOZYCJA MODELU TEORETYCZNEGO

Etapem wstępnym dla proponowanego modelu powinno być sporządzenie we wszystkich ogniwach łańcucha dostaw listy kontrolnej zawierającej zestaw pytań pozwalający zdiagnozować obecną sytuację każdej z organizacji z osobna. Pytania mają bezpośrednio nawiązywać do zagadnień traktujących o społecznej odpowiedzialności i pozwalać na udzielenie jednoznacznych odpowiedzi. Przeprowadzone badanie diagnostyczne (audyt społeczny) ma na celu poznanie obszarów będących wąskimi gardłami każdej ze stron w łańcuchu dostaw. Jak wspomniano we wcześniejszej części

<sup>1</sup> Dr Agata Rudnicka - Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Logistyki, Matejki 22/26, 90-237 Łódź, e-mail: rudnicka@uni.lodz.pl  
Artykuł recenzowany.

artykułu dopóki pojedynczy podmiot nie radzi sobie z problemami społecznymi czy środowiskowymi trudno oceniać dojrzałość społeczną całego łańcucha. Dodatkowo ich identyfikacja wskaże kierunki do doskonalenia. Chcąc przeprowadzić wstępną weryfikację można skorzystać z dostępnych na rynku narzędzi i standardów jak np. ISO 26000 czy SA 8000, które obejmują kluczowe aspekty odpowiedzialności.

Poniżej przedstawiono kilka przykładowych pytań, na jakie warto poszukać odpowiedzi analizując społeczny wymiar organizacji:

- Czy organizacja zidentyfikowała swoich interesariuszy i wytypowała interesariuszy kluczowych?
- Czy w organizacji dochodzi lub dochodziło do przypadków łamania prawa pracy?
- Czy w organizacji dochodzi lub dochodziło do przypadków korupcji?
- Czy organizacja zna źródło pochodzenia dla materiałów wykorzystywanych w produkcji?
- Czy organizacja zidentyfikowała obszary funkcjonowania, które wiążą się z ryzykiem środowiskowym?
- Czy organizacja realizuje projekty i inicjatywy związane z poprawą sfery środowiskowej?
- Czy organizacja podejmuje dialog z lokalną społecznością i zna jej potrzeby?

Dojrzałość w tym przypadku oznacza stopień, w jakim poszczególne ogniwa wypełniają zobowiązania bądź stosują się do kryteriów ustalonych dla całego łańcucha dostaw. Mimo iż na wstępnym etapie analizowane są pojedyncze organizacje to w modelu ocenie podlega cały łańcuch dostaw. W przypadku, gdy istnieją duże rozbieżności między praktykami poszczególnych ogniw za punkt odniesienia bierze się to ogniwo, które uzyskuje najslabsze wyniki i na tej podstawie określa poziom dojrzałości. Takie podejście niesie czynnik motywujący, pokazuje kierunek działania i umożliwia wyznaczenie wysokich standardów zachowania w całym łańcuchu dostaw. Bardzo prawdopodobną sytuacją jest ta, w której dany łańcuch dostaw osiągnie różne poziomy dojrzałości w różnych obszarach. Takie zróżnicowanie elementów systemu zarządzania jest zrozumiałe i obrazuje skalę wdrożenia koncepcji.

### 1.1. Kryteria

W modelu zaproponowano kilka kryteriów strategicznych, które wyznaczają ramy dla zarządzania społeczną odpowiedzialnością.

**Zakres problemów społecznych i środowiskowych dotyczących dany łańcuch dostaw** – Mimo iż sam model nie opiera się na identyfikacji problemów i ich charakterze jednym z jego elementów jest odpowiedź na pytanie, w jakim zakresie problemy te dotyczą poszczególne ogniwa łańcucha dostaw. Pomocne w tym zakresie będzie z pewnością przeprowadzenie wspomnianego już audytu społecznego i wyznaczenie obszarów wymagających doskonalenia [29].

**Przejrzystość** – Kwestie związane z przejrzystością w działaniach poszczególnych ogniw są niezwykle istotne i dotyczą m.in. gotowości do podejmowania wspólnych projektów niwelujących czy zapobiegających zdarzeniom niepożądanym jak zatrudnianie nieletnich itp. Przejrzystość rozumiana może być jako gotowość do ujawniania różnorodnych danych związanych z procesem zarządzania w danej organizacji. W odniesieniu do łańcucha dostaw przejrzystość jest elementem scalającym jego ogniwa. Wyraża zakres, w jakim poszczególne podmioty decydują się na ujawnianie danych oraz innych informacji o realizowanych procesach, które bezpośrednio lub pośrednio związane są ze społeczną odpowiedzialnością. Nie chodzi tutaj o ujawnianie danych będących tajemnicą handlową czy innych, których upowszechnienie wiązać by się mogło z utratą pozycji konkurencyjnej czy winny sposób szkodziło przedsiębiorstwu. Dla każdej organizacji warto wyznaczyć zakres, w ramach którego będzie ujawniała dane bez szkody dla jakości swoich produktów czy interesu ekonomicznego. Przejrzystość traktowana jest jako ważny element społecznej odpowiedzialności, dzięki któremu organizacja upublicznia swoje intencje względem społeczeństwa.

**Komunikowanie między poszczególnymi ogniwami** – Istotą komunikowania jest dwustronne lub wielostronne wzajemne przekazywanie informacji i uzyskiwanie informacji zwrotnej. Jednym z kluczowych zagadnień społecznej odpowiedzialności jest komunikowanie/raportowanie na temat osiągniętych wyników pozafinansowych szerokiemu gronu interesariuszy [22, 26, 27]. W przypadku

partnerów z łańcucha dostaw wymiar komunikowania powinien być rozszerzony o kwestie, które często pomijane są w tradycyjnych raportach jak np. warunki pracy w fabrykach dostawców w szczególności z krajów rozwijających się, znajomość źródła pochodzenia surowców, bezpieczeństwo materiałów i półproduktów, itp. Istotny jest też sposób komunikowania (kanały), częstotliwość i jakość komunikatów.

**Podejście do kwestii społecznej odpowiedzialności** – W ramach podejścia do wdrażania koncepcji społecznej odpowiedzialności niektórzy autorzy jak J. Jonker wyróżniają jej poszczególne fazy [16]. Na potrzeby tego modelu podejście do społecznej odpowiedzialności odniesiono do sposobu reagowania na zaistniałe problemy (reaktywny, proaktywny, skupiony na tworzeniu wartości oraz na umiejscowieniu jej w strukturze celów organizacji: poziom strategiczny, taktyczny, operacyjny). Dla organizacji traktujących społeczną odpowiedzialność w kategoriach strategicznych jest ona elementem modelu biznesowego [8, 13, 17].

**Sposób weryfikacji podejmowanych działań** – Dla prawidłowego funkcjonowania systemu społecznej odpowiedzialności ważne jest dokonywanie okresowych ocen pod kątem spełniania określonych kryteriów (ustanowionych przez organizację lub wytycznych znajdujących się w dostępnych standardach i inicjatywach). W tym zakresie koncepcja społecznej odpowiedzialności nie różni się od standardów zarządzania, które podlegają regularnym audytom. Weryfikacja odbywać się może przez zespół wewnątrz organizacji lub przez niezależną jednostkę. Dla lepszej wiarygodności warto posłużyć się niezależną oceną dokonywaną przez dedykowane jednostki i organizacje pozarządowe. Istotne są również sposób i regularność analiz. Jak pokazują przykłady znane z mediów nie zawsze niezależny audyt jest gwarantem, że w danej fabryce dochowywane są wszelkie procedury a podejmowane działania nie mają charakteru pozorowanego.

**Wykorzystywane narzędzia, standardy, inicjatywy** – Istotą oceny jest nie tyle informacja o tym, czy dany dokument jest znany, ale przede wszystkim to, na ile proponowane rozwiązanie jest wykorzystywane w codziennej praktyce. Pytaniem, na które warto sobie odpowiedzieć jest też to, czy wdrożone narzędzia są adekwatne do zakresu problemów dotyczących łańcuch dostaw [2, 18, 23].

**Zarządzanie ryzykiem społecznym i środowiskowym** – Tematyka zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw jest dość dobrze opisana w literaturze przedmiotu [5, 14, 21, 28, 30, 31]. Przedsiębiorcy wydają się być coraz bardziej świadomymi zagrożeń i aktywnie podchodzą do minimalizowania potencjalnych zdarzeń niebezpiecznych. Często jednak ryzyko takie jak pojawienie się kryzysu reputacyjnego [19] na skutek przekroczenia granic przepisów prawa czy zachowania niezgodnego z obowiązującymi normami społecznymi nie jest uwzględniane.

Opracowane kryteria są punktem wyjścia do analizy wybranych łańcuchów dostaw. Oprócz kryteriów model zaopatrzoney będzie dodatkowo w kwestionariusz badawczy, który ułatwi przeprowadzenie oceny i dopasowanie do poszczególnych poziomów dojrzałości.

## 1.2. Fazy dojrzałości

W modelu zastosowano trzy poziomy dojrzałości: fazę wczesnej dojrzałości, fazę zakorzenionej dojrzałości oraz etap, na którym podmioty spełniając określone kryteria poszukują dodatkowych możliwości doskonalenia swojego systemu („doskonalenia dojrzałości”).

Faza wczesnej dojrzałości charakteryzuje się występowaniem niezgodności mających swoje źródło zarówno w nieprzestrzeganiu przepisów prawa, jak i łamaniu ogólnie przyjętych norm współzycia społecznego. Na tym etapie społeczna odpowiedzialność nie jest traktowana jako element systemu zarządzania, a działania podejmowane w ramach koncepcji mają charakter doraźnych akcji będących wynikiem sytuacji kryzysowych czy odpowiedzi na oczekiwania wybranych grup interesariuszy w na potrzeby opinii publicznej, co powoduje, że mają one wydźwięk PRowy. Sposób komunikacji i istniejące procedury nie pozwalają na prowadzenie dialogu z interesariuszami. Zakres ujawnianych informacji ogranicza się tylko do danych bezpośrednio związanych z ofertą produktów oraz usług i nie dotyczy kwestii społecznych czy środowiskowych. Nie są one również brane pod uwagę w realizowanych procesach. Brak wspólnej strategii działania dla całego łańcucha dostaw.

Dojrzałość społeczna łańcucha dostaw w kolejnej fazie cechuje duże uporządkowanie kwestii związanych z odpowiedzialnością. Traktowana jest ona jako nieodłączny element systemu

zarządzania. W praktyce oznacza to uwzględnianie kryteriów pozaekonomicznych na etapie planowania, realizacji i oceny podejmowanych przedsięwzięć biznesowych. Podmiot o najsilniejszej pozycji wytycza kierunki działania i narzuca standardy postępowania dla pozostałych ogniw. Wdrażana jest wspólna strategia działania. Istnieje duża świadomość ryzyka społecznego stąd istnieją procedury mające na celu monitorowanie, a w momencie pojawienia się sytuacji niepożądaną, skuteczne nimi zarządzanie. Pojawiające się problemy są rozwiązywane na bieżąco, a celem uniknięcia podobnych zdarzeń w przyszłości wdrażane są odpowiednie procedury postępowania. Uwzględnia się potrzeby i oczekiwania interesariuszy włączając ich w proces podejmowania decyzji czy poprzez prowadzenie komunikacji umożliwiającej uzyskanie informacji zwrotnej.

Ostatnia faza to próba dojścia do doskonałości organizacyjnej łańcucha dostaw. Na tym etapie funkcjonuje skoordynowany system zarządzania społeczną odpowiedzialnością. W wielu przypadkach jest ona traktowana jak podstawa dla funkcjonowania modelu biznesowego. W praktyce oznacza to, że podejmowane decyzje czy planowane działania analizowane są pod kątem możliwości generowania wspólnej wartości dla wszystkich zaangażowanych w dany proces czy działanie. Wypracowane standardy obowiązują na wszystkich poziomach zarządzania. Występuje pełna integracja procesów i ich monitorowanie z uwzględnieniem zagadnień społecznych i środowiskowych. Dostawcy, którzy nie stosują się do wytycznych i łamią narzucane standardy zostają wykluczeni ze współpracy.

### 1.3. Elementy analizy

W poniższej tabeli zebrano wszystkie elementy modelu wraz z ich opisami, w podziale na poszczególne fazy dojrzałości.

**Tab. 1.** Propozycja oceny poszczególnych obszarów dla proponowanego modelu teoretycznego [opracowanie własne]

Analizowany obszar	Faza dojrzałości		
	Faza wczesnej dojrzałości	Faza zakorzenionej dojrzałości	Faza doskonalenia dojrzałości
<b>Zakres problemów</b>	<p>Problemy społeczne i środowiskowe pojawiają się w poszczególnych ogniwach łańcucha dostaw. Audyt społeczny wykazuje pewien zakres niezgodności.</p> <p>Wykrywane problemy związane są z nieprzestrzeganiem prawa przez poszczególne podmioty.</p> <p>Organizacje są świadome występowania problemów społecznych i środowiskowych.</p>	<p>Problemy pojawiają się sporadycznie, dzięki istnieniu odpowiednich procedur są dość szybko rozwiązywane.</p> <p>W mniejszym stopniu związane są z przepisami prawa.</p> <p>W poszczególnych ogniwach istnieje system monitorowania procesów pod kątem potencjalnych problemów (dzięki wdrożonym narzędziom i standardom).</p>	<p>Pojawiające się potencjalne niezgodności są rozwiązywane w sposób partycypacyjny uwzględniający interes różnych stron.</p> <p>Duży nacisk kładzie się na działania zapobiegawcze i doskonalące.</p> <p>Podmioty wykazujące znaczące odchylenia od przyjętych standardów są wykluczane ze współpracy.</p>
<b>Przejrzystość</b>	<p>Interesariusze nie są informowanie o planach i bieżącej aktywności w tym również o kwestiach, które bezpośrednio ich dotyczą.</p> <p>Procesy realizowane przez poszczególne ogniwa są niejasne i nieznane dla pozostałych podmiotów.</p> <p>Zakres ujawnianych informacji nie dotyczy kwestii społecznych i środowiskowych.</p>	<p>W ramach prowadzonych działań komunikacyjnych ujawniane są informacje związane z wymiarem społecznym i środowiskowym.</p> <p>Interesariusze znają bieżącą sytuację organizacji.</p> <p>Procesy i procedury są jawne (za wyjątkiem danych objętych tajemnicą</p>	<p>Istnieje spójny system komunikowania i ujawniania danych</p>



		handlową)	
<b>Komunikowanie</b>	<p>Komunikowanie jednokierunkowe – komunikuje organizacja o najsilniejszej pozycji.</p> <p>Brak wypracowanych procedur komunikacji pomiędzy poszczególnymi ogniwami, asymetria informacji, treść komunikatów i ich częstotliwość nie pozwalają na ocenę kwestii społecznych i środowiskowych w łańcuchu dostaw.</p> <p>Interesariusze nie są włączani w proces komunikacji.</p>	<p>Komunikacja dwukierunkowa. Duża uwaga skupiona na kanałach umożliwiających uzyskanie informacji zwrotnej.</p> <p>Wypracowane procedury komunikowana obejmujące zakres przekazywanych komunikatów ich treść, sposób przekazania i otrzymania informacji zwrotnej.</p> <p>Regularny dialog z interesariuszami.</p> <p>Kwestie pozafinansowe ujęte w raportach rocznych lub/i raportach społecznych.</p>	<p>Monitorowanie procesów komunikacyjnych pod kątem możliwości ich usprawnienia.</p> <p>Próba wypracowania spójnego systemu komunikacji dla całego łańcucha dostaw</p>
<b>Podejście do społecznej odpowiedzialności</b>	<p>Społeczna odpowiedzialność traktowana jest jako działanie dodatkowe i ma charakter reaktywny (doraźny).</p> <p>Brak spójności w działaniach podejmowanych przez poszczególne ogniwa. Część rozwiązań jest narzucana przez podmiot o najsilniejszej pozycji w łańcuchu dostaw.</p> <p>Podejmowane inicjatywy i projekty mają głównie wydźwięk wizerunkowy.</p>	<p>Społeczna odpowiedzialność wpisana jest w strategię działania, często wyrażona w misji.</p> <p>Spójna polityka społecznej odpowiedzialności dla całego łańcucha dostaw.</p>	<p>Społeczna odpowiedzialność jest podstawą dla funkcjonowania modelu biznesowego.</p> <p>Włączenie idei tworzenia wielu wartości na każdym poziomie zarządzania.</p>
<b>Sposób weryfikacji</b>	Audyt drugiej strony, audyty wewnętrzne	Niezależny audyt	Niezależny audyt
<b>Wykorzystane narzędzia</b>	<p>Brak wdrożonych standardów i narzędzi dla całego łańcucha dostaw.</p> <p>Poszczególne podmioty posługują się wybranymi narzędziami jak CRM czy wolontariat pracowniczy.</p> <p>Zakres stosowanych narzędzi i wdrożonych standardów dostosowywany jest do bieżących potrzeb organizacji</p>	<p>Poszczególne ogniwa posługują się podobnymi standardami społecznej odpowiedzialności.</p> <p>Rodzaj wdrożonych narzędzi uzależniony jest od potrzeb danej organizacji.</p> <p>Istotą są standardy regulujące kwestie społeczne jak bezpieczne warunki pracy, przestrzeganie praw człowieka itp. oraz środowiskowe jak np. normy emisji.</p>	<p>Wdrażane narzędzia odpowiadają potrzebom całego łańcucha dostaw i są zintegrowane z systemem zarządzania oraz innymi aplikacjami systemowymi stosowanymi w danym łańcuchu dostaw.</p>
<b>Zarządzanie ryzykiem</b>	<p>Niski poziom świadomości ryzyka społecznego i środowiskowego.</p> <p>Ryzyko nie jest uwzględnianie.</p>	Ryzyko identyfikowane i zarządzane.	Ryzyko identyfikowane i zarządzane

## WNIOSKI

Podejście do problemów społecznych i środowiskowych w łańcuchu dostaw to jedno z ważniejszych wyzwań dla organizacji, które mając największą siłę przetargową dyktują warunki pozostałym ogniwom. Koncepcja społecznej odpowiedzialności daje możliwości włączenia kwestii

pozaekonomicznych do strategii zarządzania łańcuchem dostaw. Jednak, aby jej wdrożenie przyniosło oczekiwane efekty należy wypracować procedury, które zapewnią, że proponowane rozwiązania są skuteczne i dają realne zmiany. Proponowany model ma charakter teoretyczny. Biorąc pod uwagę istotę społecznej odpowiedzialności jego elementy bezpośrednio odnoszą się do kwestii strategicznych konstytuujących właściwe rozumienie koncepcji.

Celem opracowanego rozwiązania jest ocena dojrzałości łańcucha dostaw pod kątem społecznym rozumianym tutaj jako umiejętność zarządzania poszczególnymi ogniwami w kontekście społecznej odpowiedzialności. W założeniu nie ma to być kolejne narzędzie do przeprowadzania audytu społecznego czy środowiskowego. W celu oceny przydatności modelu dla różnych rodzajów łańcucha dostaw wymagana jest jego empiryczna weryfikacja. Planowane badania przyniosą odpowiedź na pytanie czy można go odnieść do różnych typów łańcucha dostaw i na ile pozwala on ocenić podejście do idei odpowiedzialności oraz faktyczne zarządzanie kwestiami społecznymi i środowiskowymi. Ma to szczególne znaczenie dla złożonych łańcuchów dostaw, gdzie liczba podmiotów i stopień skomplikowania relacji powodują, że łatwo dochodzi do zaniedbania sfery społecznej. Ważnym punktem dla przyszłych badań będzie dokonanie analizy stopnia dojrzałości wybranych łańcuchów. Analiza materiału badawczego pozwoli zweryfikować pierwotny model i wprowadzić niezbędne modyfikacje.

### **Streszczenie**

*Zagadnienia związane ze społeczną odpowiedzialnością dotyczą zarówno pojedynczych organizacji jak i całych łańcuchów dostaw. Standardy wyznaczające ramy działania dla firm społecznie odpowiedzialnych w większym stopniu zwracają uwagę na pojedyncze podmioty traktując dostawców jako jedną z grup interesariuszy.*

*Już początkowe fazy życia produktu mogą rodzić problemy społeczne czy środowiskowe, co oznacza konieczność analizy procesów realizowanych w całym łańcuchu dostaw. W artykule zaprezentowano próbę ujęcia modelowego społecznej odpowiedzialności dla całego łańcucha dostaw. Zidentyfikowano kryteria istotne dla realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności oraz skategoryzowano poziomy odpowiedzialności w zależności od spełniania poszczególnych kryteriów. Zaprezentowane ujęcie modelowe ma charakter teoretyczny.*

## Social maturity of supply chain - theoretical approach

### **Abstract**

*Issues related to social responsibility may be analyzed in relations to single organization or to the whole supply chain. Standards that try to organize the framework for companies which act in a responsible way are focused mainly on single organization and treat suppliers as a one group of stakeholders.*

*Initial stages of product life cycle may be the source of different social or environmental problems. It means that the processes should be analyzed in the whole supply chain instead of in single organization. The paper presents the theoretical model of social responsibility of supply chain. The criteria crucial for implementation and managing of social responsibility and levels of responsibility that might be taken into consideration in supply chains were identified.*

### **BIBLIOGRAFIA**

1. Amaeshi, K., Osuji, O. & Nnodim, P. 2008, Corporate Social Responsibility in Supply Chains of Global Brands: A Boundaryless Responsibility? Clarifications, Exceptions and Implications, *Journal of Business Ethics*, vol. 81, no. 1, s. 223–234.
2. Ayuso S., Roca M., Colomé R., SMEs as “transmitters” of CSR requirements in the supply chain, *Supply Chain Management*. 2013, Vol. 18 Issue 5, s. 497–508.
3. Bask A., Kuula M., Measuring Supply Chain Level Environmental Sustainability – Case Nokia, *International Journal of Business Insights & Transformation*, Jan2011 Special Issue, Vol. 3 Issue S3, s. 16–24.

4. Chen H., Patricia J. Daugherty P. J., Timothy D. Landry T. D., Supply Chain Process Integration: A Theoretical Framework, *Journal of Business Logistics*, Vol. 30, No. 2, 2009.
5. Constangioara Alexandru, A Confirmatory Approach to Measuring Risks in Supply Chains.
6. Corporate Social Responsibility in Global Value Chains, Evaluation and Monitoring Challenges for Small and Medium Sized Suppliers in Developing Countries, United Nations Publication, Geneva 2012.
7. Galbreath J., The Impact of Strategic Orientation on Corporate Social Responsibility, *International Journal of Organizational Analysis*, 2010, Vol. 18, No. 1, s. 23–40.
8. Gallear D., Ghobadian A., Chen W., Corporate Responsibility, Supply Chain Partnership and Performance: An Empirical Examination, *International Journal of Production Economics*, Nov2012, Vol. 140 Issue 1, s. 83–91.
9. Gilbert Aryee and Mohamed M. Naim, Supply Chain Integration Using A Maturity Scale, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 19 No. 5, 2008, s. 559–575.
10. Gnoni M. G., De Felice F., Petrillo A., A Multi-Criteria Approach for Strategic Evaluation of Environmental Sustainability in a Supply Chain, *International Journal of Business Insights & Transformation*, Jan2011 Special Issu, Vol. 3 Issue S3, s. 54–61.
11. Hall J., Matos S., Silvestre B., Understanding why Firms Should Invest in Sustainable Supply Chains: A Complexity Approach, *International Journal of Production Research*, Mar2012, Vol. 50 Issue 5, s. 1332–1348.
12. Hoejmose S., Brammer S., Millington A., An Empirical Examination of the Relationship Between Business Strategy And Socially Responsible Supply Chain Management, *International Journal of Operations & Production Management*, 2013, Vol. 33 Issue 5, s. 589–621.
13. Hollstein Ch., Himpel F., 2013, Supply Chain Risk Management, *Log Forum*, 2013 9 (1), s. 21–25.
14. Jonker J., Cramer J., Van der Heijden A., Developing Meaning in Action: (Re)constructing the Process of Embedding Corporate Social Responsibility (CSR) in Companies, No. 16-2004 ICCSR Research Paper Series, Nottingham University, Nottingham 2004.
15. Jonker J., van Pijkeren M., In Search of Business Strategies for CSR, No. 41-2006 ICCSR Research Paper Series, Nottingham University, Nottingham 2006.
16. Lee T., Kashmanian R. M., Supply Chain Sustainability: Compliance- and Performance-Based Tools, *Environmental Quality Management*, Summer2013, Vol. 22 Issue 4, s. 1–23.
17. Lemke F., Petersen H. L., Teaching Reputational Risk Management in the Supply Chain, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 18 Issue: 4, 2013, s. 413–429.
18. Lockamy A., III, McCormack K., The Development of a Supply Chain Management Process Maturity Model Using The Concepts of Business Process Orientation, *Supply Chain Management: An International Journal*, Volume 9, Number 4, 2004, s. 272–278.
19. Machowiak W., Risk Management – Unappreciated Instrument of Supply Chain Management Strategy, 2012, *LogForum* 8 (4), s. 277–285.
20. Morsing M., Schultz M., Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies, *Business Ethics: A European Review*, 2006, Vol. 15, No. 4, s. 323–338.
21. Mueller M., dos Santos V., Seuring S., The Contribution of Environmental and Social Standards towards Ensuring Legitimacy in Supply Chain Governance, *Journal of Business Ethics*. Nov2009, Vol. 89 Issue 4, s. 509–523.
22. Okongwu U., Morimoto R., Lauras M., The Maturity of Supply Chain Sustainability Disclosure From A Continuous Improvement Perspective, *International Journal of Productivity & Performance Management*, 2013, Vol. 62 Issue 8, s. 827–855.
23. PN-ISO 26000:2012, Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności, PKN, Warszawa 2012
24. Podnar K., Communicating Corporate Social Responsibility, *Journal of Marketing Communications*, 2008, Vol. 14, No. 2, s. 75–81.
25. Seele, P., Lock, I., Instrumental and/or Deliberative? A Typology of CSR Communication Tools, *Journal of Business Ethics*, In Press, 18 July 2014.

26. Simangunsongy E., Hendry L. C., Stevenson M., Supply-Chain Uncertainty: A Review And Theoretical Foundation For Future Research, *International Journal of Production Research*, Vol. 50, No. 16, 15 August 2012, s. 4493–4523.
27. *Supply Chain Sustainability a Practical Guide for Continuous Improvement*, UN Global Compact and Business for Social Responsibility, 2010.
28. Vikulov V., Butrin A., *Risk Assessment And Management Logistics Chains*, 2014, *LogForum* 10 (1), s. 43–49.
29. Wagner S. M., Neshat N., A Comparison of Supply Chain Vulnerability Indices for Different Categories of Firms, *International Journal of Production Research*, Vol. 50, No. 11, 1 June 2012, s. 2877–2891.