

KABUS Judyta<sup>1</sup>Zrównoważony rozwój<sup>2</sup> w zarządzaniu łańcuchem dostaw**WSTĘP**

W ostatnim czasie zrównoważony rozwój (sustainable development) stał się światowym trendem społeczno-ekonomicznym. Wiele przedsiębiorstw w Niemczech podjęło się wdrażania strategii zrównoważonego rozwoju, jako ważnej części zarządzania łańcuchem dostaw (Supply Chain Management- SCM). Ta nowa orientacja zarządzania w Supply Chain pomaga w planowaniu przyszłości oraz kształtowaniu kierunków rozwoju danej firmy. Zrównoważony rozwój zintegrowany z zarządzaniem łańcuchem dostaw (SSCM) zapewnia możliwość kontrolowania i sterowania przyszłymi ryzykami biznesowymi, aby zapewnić spójną produkcję i zrealizować potencjał wydajności. Celem zrównoważonego rozwoju jest: „tworzenie, ochrona i długofalowy rozwój wartości ekonomicznej, społecznej i środowiskowej dla wszystkich interesariuszy zaangażowanych w proces dostaw”[2, dostęp 10.10.2014].

Proces wdrażania form zrównoważonego rozwoju w Supply Chain jest ambitnym przedsięwzięciem, wymagającym równoczesnego włączenia konkretnych zasobów. Strategia ta zapewnia jednakże, wieloaspektowe korzyści, nie tylko dla spółek giełdowych, ale również dla firm rodzinnych. Firmy rodzinne mogą opracowywać długoterminowe plany prosperowania przedsiębiorstwa włączając w nie zasady zrównoważonego zarządzania, jako części SCM, podnosząc tym samym swoją konkurencyjność na rynku.

Liczne przedsiębiorstwa zaczęły w ostatnich latach uwzględniać w swoich decyzjach biznesowych i działaniach przedsiębiorstwa perspektywy zrównoważonego rozwoju. Dało to możliwość na szersze spojrzenie na zarządzanie łańcuchem dostaw, a zrównoważony handel stał się częścią integracyjną wartości i strategii przedsiębiorstwa.

Ponad 80% ze stu największych firm niemieckich publikowało efekty wdrażania strategii zrównoważonego rozwoju, a ponad 50% indeksowało wyniki w indywidualnych sprawozdaniach [2, dostęp 10.10.2014].

Z publikacji firm wynika, iż w celu sporządzenia własnego przyszłościowego i trwałego modelu biznesowego, należy integrować aspekty i wartości zarówno firm notowanych na giełdzie jak i tych nienotowanych<sup>3</sup>.

Istotną częścią realizacji celów zrównoważonego rozwoju jest zintegrowanie go z Supply Chain Management. Zrównoważony rozwój w odniesieniu do Supply Chain Management obejmuje trzy dymensje: Ekologię, Ekonomię i Socjologię. Połączenie wszystkich trzech w/w wymiarów stało się dzisiaj ważniejsze niż kiedykolwiek dla stworzenia skutecznego modelu biznesowego.

„Pojęcie zrównoważonego rozwoju (sustainable development - rozwój zrównoważony możliwy do utrzymania w dłuższym czasie) w obecnym znaczeniu zostało sformułowane w 1987 roku przez

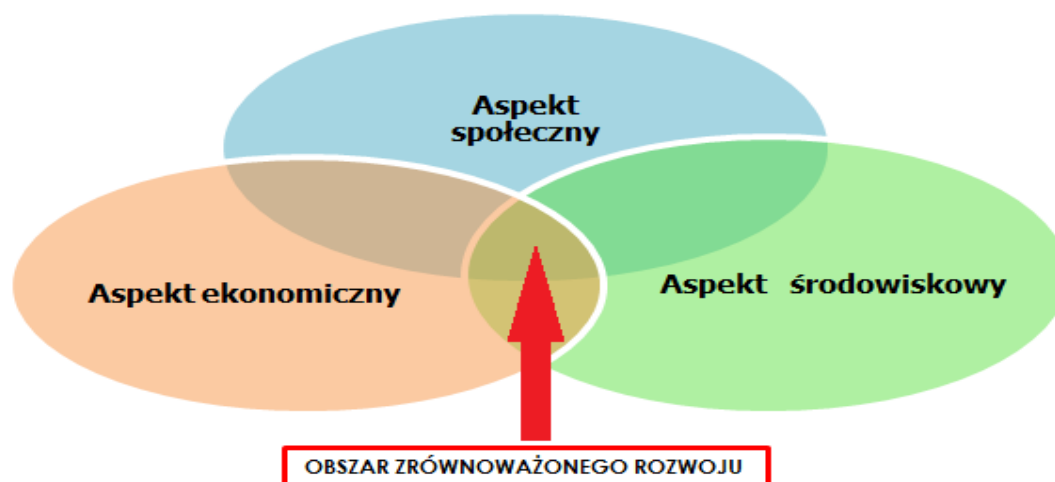
<sup>1</sup> Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, 42-200 Częstochowa, ul. Dąbrowskiego 69, judytakabus@interia.pl

<sup>2</sup> Pojęcie zrównoważonego rozwoju po raz pierwszy zostało zdefiniowane na Konferencji ONZ (w dokumencie programowym Agenda 21). Miało to miejsce w 1992 roku w Rio de Janeiro.

<sup>3</sup> Założona w 1997 roku globalna inicjatywa o nazwie Global Reporting Initiative ustala wytyczne do przygotowywania raportów zrównoważonego rozwoju, z myślą o standaryzacji i porównywalności sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju. Już w 2010 roku firmy przedłożyły Global Reporting Initiative 1863 sprawozdań. 800 z nich pochodziło z Europy. Spośród wszystkich sprawozdań ok. dwieście, to analizy małych średnich przedsiębiorstw, z czego 130 z Europy. Obok sporządzania raportów, coraz więcej firm włącza wskaźniki zrównoważonego rozwoju w swoje rozliczenia roczne. W 2011 odnotowano, iż ponad 95 procent z 250 firm o najwyższym obrocie/ najlepiej sprzedających rejestrowało/ księgowało globalne wskaźniki zrównoważonego rozwoju w rocznych sprawozdaniach finansowych lub sporządzało oddzielne raporty o zrównoważonym rozwoju. Biorąc pod uwagę sto najbardziej dochodowych przedsiębiorstw w danym kraju i odnosząc je do opublikowanych raportów o zrównoważonym rozwoju okazuje się, że Wielka Brytania przoduje bezspornie w tym temacie na skalę międzynarodową. W Anglii 100% przedsiębiorstw włącza wskaźniki zrównoważonego rozwoju w swoje rozliczenia. W porównaniu 62% firm niemieckich umieszcza wskaźniki zrównoważonego rozwoju w swoich rozliczeniach i Niemcy plasują się za Japonią (99%) oraz Francją (94%) (KMPG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011).

Komisję do spraw Środowiska i Rozwoju działającą w ramach ONZ. Oznacza ono taki rozwój (ekonomiczno-ekologiczno-społeczny), który z jednakową starannością uwzględnia trzy elementy: potrzebę wzrostu gospodarczego, konieczność utrzymywania środowiska naturalnego we właściwym stanie i realizację postulatu zapewnienia sprawiedliwości społecznej”[6, s. 22].

W pierwotnych założeniach SCM prymarnymi działaniami są planowanie, kierowanie i kontrola przebiegu łańcucha dostaw. Z kolei integracja klasycznego SCM z zrównoważonym rozwojem rozpatruje zarządzanie łańcuchem dostaw z wielu perspektyw wciągając w strukturę trzy wymiary: Ekologię, Ekonomię i Socjologię.



**Rys.1.** Obszar zrównoważonego rozwoju. Źródło: <http://www.cobro.org.pl>

Obszar zrównoważonego rozwoju wytyczają kryteria:

- ekonomiczne tj.: uczciwe warunki umów, terminowe zapłaty, zwalczanie korupcji itp.;
- społeczne tj.: przestrzeganie praw człowieka, prawa pracy, odpowiednie wynagrodzenie, przestrzeganie zasad BHP itp.;
- środowiskowe- kontrola całego procesu wyrobu produktu, jego oddziaływanie na środowisko naturalne, jego wykorzystanie utylizacja.

W zrównoważonym rozwoju brane pod uwagę aspekty budują tzw. odpowiedzialny system zarządzania łańcuchem dostaw.

## 1 REGULACJE PRAWNE A ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ

W ostatnich latach ustawodawcy, wobec rosnących obaw o stan środowiska w zakresie emisji zanieczyszczeń przy procesie produkcji, sporządzili szereg nowych regulacji prawnych, do których muszą się dostosować współczesne firmy.

„Zasada zrównoważonego rozwoju jest w UE zasadą najważniejszą - nadrzędną w stosunku do pozostałych i wymaga tym samym szerszego omówienia, jest ona w odniesieniu do gospodarki światowej określana mianem koncepcji trwałego zrównoważonego rozwoju. Oznacza potrzebę równorzędnego traktowania oraz rozwiązywania skupionych w niej problemów ekologicznych, ekonomicznych i społecznych w skali lokalnej, regionalnej i międzynarodowej, a w konsekwencji, co ma istotne znaczenie, w skali globalnej. Zasada ta winna być konsekwentnie wdrażana i solidarnie realizowana przez wszystkich mieszkańców naszej planety”[6, s. 77].

Stale wzrastające wymagania prawne dotyczące ochrony środowiska i nacisk na przedsiębiorców, aby je przestrzegali, powodują presję w biznesie. Przepisy zmuszają wiele podmiotów gospodarczych do pracy wręcz na granicy opłacalności.

Zrównoważony rozwój postrzegany jest jako koncepcja zintegrowana z nowoczesnymi inicjatywami, rozwija się wraz z rozwojem praw. Nowe działania i wytyczne są opracowywane, wprowadzane, dostosowywane i wdrażane przez instytucje prywatne i publiczne [4, s. 1078].

Wskaźnikiem dla realizacji prawnej zrównoważonego rozwoju jest definicja CSR<sup>4</sup>, która została zatwierdzona przez Komisję Europejską w końcu października 2011 roku. Według Komisji Europejskiej CSR jest stylem zarządzania integrującym w działaniach biznesowych kwestie społeczne, ekologiczne i etyczne. Do 2006 roku definicja CSR określana była jako dobrowolne zobowiązanie firm, będące poza regulacjami prawnymi. Obecnie funkcjonuje określenie CRS jako „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo”[3, s.7-8]. W nowo opracowanej definicji słowo „dobrowolne” nie zostało już użyte.

W zakres programu CRS wchodzi: „zmaksymalizowanie tworzenia wspólnych wartości, zachęca się przedsiębiorstwa do przyjęcia długoterminowego, strategicznego podejścia do CSR, a także zbadania możliwości opracowania innowacyjnych produktów, usług i modeli biznesowych, które przyczynią się do dobrobytu społecznego i doprowadzą do lepszej jakości i bardziej produktywnych miejsc pracy.

Aby określać, zapobiegać i złagodzić ich możliwe negatywne skutki, zachęca się duże przedsiębiorstwa i przedsiębiorstwa najbardziej narażone na wywieranie takich skutków, do zachowania należytej staranności, zależnej od ryzyka, również w ich łańcuchach dostaw [3, s. 8].

Znaczącym aktem prawnym, który również należy uwzględnić w zrównoważonym rozwoju jest Europejski Pakt o Handlu Emisjami (EU-ETS). Wszedł on w życie w 2005 roku i obok innych regulacji prawnych o zasięgu międzynarodowym, ma na celu ograniczenie emisji gazów cieplarnianych. Do EU-ETS winny się zastosować wszystkie państwa należące do UE.

Na płaszczyźnie ponadnarodowej istnieje od 2000 roku UN Global Compact<sup>5</sup>. Jest to dobrowolna inicjatywa ONZ i przedstawicieli świata biznesu. Nie jest to kodeks postępowania, ani też instrument prawny. W 2011 stworzono 10 podstawowych wytycznych, które regulują postępowanie w zakresie praw człowieka w przedsiębiorstwach i w strategiach zarządzania we współczesnym biznesie [1, dostęp 20.09.2014]. Firmy przystępując dobrowolnie do inicjatywy UN Global Compact zobowiązują się włączać w zarządzanie firmy i promować zasady społecznej odpowiedzialności.

Koncepcja zrównoważonego rozwoju jest ważną częścią prawa międzynarodowego. W Polsce zdefiniowano ją w ustawie o ochronie środowiska (Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska) oraz w Konstytucji RP (art. 5).

## 2 REALIZACJA I POTENCJAŁ WYDAJNOŚCI

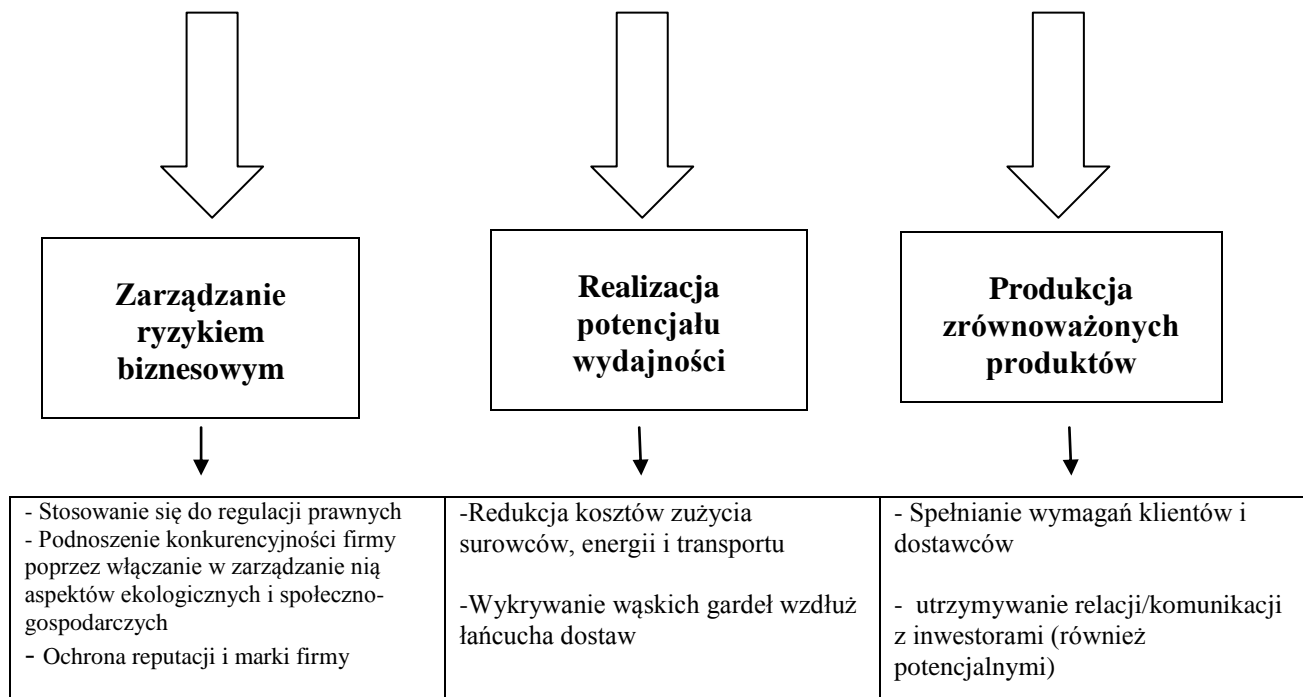
Realizacja strategii zrównoważonego rozwoju jest ważnym aspektem dla osiągnięcia celów SCM. Wdrażanie działań operacyjnych SCM stanowi jednak, jeszcze dzisiaj, dla wielu firm dość duże wyzwanie.

Proces implementacji strategii SCM można podzielić na cztery etapy:

- analiza istotnych problemów;
- strategia zrównoważonego rozwoju;
- środki i kontrola;
- sprawozdawczość.

<sup>4</sup> z ang. Corporate Social Responsibility- społeczna odpowiedzialność biznesu.

<sup>5</sup> UN Global Compact jest największą na świecie inicjatywą ONZ na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu i wspierania zrównoważonego rozwoju. Od momentu inauguracji w 2000 roku przez Sekretarza Generalnego ONZ Kofi Annana, do Inicjatywy przystąpiło już ponad 12 000 członków ze 145 krajów- (informacja pochodzi z <http://ungc.org.pl/o-un-global-compact/>, dostęp 19.09.2014).

**STEROWNIKI ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W SCM****Rys.2.** Sterowniki zrównoważonego rozwoju SCM

Analiza istotnych problemów dotyczy oceny rzeczywistej sytuacji firmy. Na tym etapie rozpatrywane są wymagania interesantów i inicjowane pierwsze działania przedsiębiorstwa. Strategia zrównoważonego rozwoju zajmuje się oceną ryzyka i szans, jak również opracowywaniem działań w ramach zarządzania łańcuchem dostaw. Z kolei, poprzez wyprowadzanie konkretnych środków ze strategii SCM, umożliwiła sukcesywną jej reakcję w konkretnych etapach pracy. Następnie wdrażanie działań jest stale monitorowane, aby w końcu wybrać te, które są najodpowiedniejsze dla zarządzania konkretnym przedsiębiorstwem. Kontrola wskaźników wydajności ma również na celu umożliwienie zbierania pomiarów postępu firmy. W ostatnim etapie analizie podlega cały proces kontroli. Wyłonione i pozytywnie zweryfikowane środki zostają opublikowane w raportach o zrównoważonym rozwoju<sup>6</sup>. Należą do nich sprawozdania osób trzecich, niezależnych stron, tj. audyt zewnętrzny. Rysunek 3 przedstawia przegląd wdrażania omawianego procesu zarządzania:

**Rys.3.** Etapy wdrażania zrównoważonego rozwoju. Źródło: *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011*, [www.kpmg.de/dosc/Survey corporate-responsibility-reporting-2011-pdf](http://www.kpmg.de/dosc/Survey%20corporate-responsibility-reporting-2011-pdf)

„Zasadami koncepcji zrównoważonego rozwoju są:

- powściągliwość, a więc kształtowanie innych hierarchii wartości i postaw ludzkich, prawo jakości ponad ilość (zasobność materialna człowieka),
- cele człowieka zharmonizowane z możliwościami rozwojowymi przyrody w skali globalnej i lokalnej,

<sup>6</sup> Zakres i przebieg sprawozdań zrównoważonego rozwoju w ramach przedsiębiorstwa jest sprawą bardzo indywidualną i nie podlega żadnym dyrektywom i schematom. Istnieje wiele rodzajów sporządzania raportów.

- efektywne wykorzystywanie nieodnawialnych zasobów przyrody przy zachowaniu zamkniętych cykli,
- ochrona środowiska włączona do ogólnych celów i szczegółowych decyzji polityki państwa,
- procesy decyzyjne - zarówno na szczeblu centralnym, jak i lokalnym z udziałem społecznym,
- rozwój gospodarczy musi uwzględniać wymagania i możliwości środowiska przyrodniczego i nie może odbywać się kosztem przyszłych pokoleń,
- stworzenie jednakowych szans rozwoju i życia wszystkich ludzi” [5, s. 236-237].

Bezpośrednią konsekwencją wielu działań na rzecz zrównoważonego rozwoju w Supply Chain jest redukcja kosztów, w szczególności kosztów produkcji. Przyczynami zmniejszania kosztów są na przykład: redukcja produkcji odpadów, a tym samym mniejsze koszty opakowań i wywozu śmieci. Kolejnym, ale nie mniej ważnym kierunkiem zrównoważonego rozwoju w długoterminowym planowaniu zrównoważonego zarządzania Supply Chain, jest podwyższenie motywacji i produktywności pracowników oraz zmniejszenie ich absencji.

Wymienione poniżej aspekty ukazują kwestie, dzięki którym osiąga się poprawę efektywności poprzez zrównoważoną orientację w łańcuchu dostaw, czyli:

- stosowanie standardowych norm pracy, ochrony zdrowia i bezpieczeństwa może zwiększyć wydajność i produktywność;
- poszerzenie wiedzy z kluczowych procesów w łańcuchu dostaw promuje odpowiedzialne zarządzanie zasobami;
- wydajny system projektowania i system operacyjny zmniejsza koszty.
- Całościowe zrozumienie procesów i wpływów środowiskowych w ramach Supply Chain, ma kluczowe znaczenie dla pomyślnej realizacji działań zarządzania przedsiębiorstwem i ma na celu zwiększenie jego wydajności i efektywności.

Analizy rynku niemieckiego dowiodły, że jeżeli firmy ociągają się z wprowadzaniem i realizacją strategii zrównoważonego rozwoju w Supply Chain, to później muszą ponieść znacznie większe wydatki i mają dużo mniej opcji do wykorzystania. Przedsiębiorcy muszą włożyć więcej wysiłku, aby odpowiednio dostosować strategię SSCM do operacji stosowanych w firmach. Brak wcześniejszego zaangażowania we wdrażanie systemu zrównoważonego rozwoju w Supply Chain przynosi ogromne straty firmie.

Powodzenie wdrożenia zrównoważonego rozwoju zależy nie tylko od dobrego zarządzania projektem wdrażania. Istotne jest także zaangażowanie zewnętrznych ekspertów i określenia odpowiednich etapów wprowadzania zmian przy zachowaniu maksymalnej wydajności produkcji. Czas potrzebny na wprowadzenie SSCM jest zależny od złożoności firmy i dojrzałości systemów zarządzania w całym Supply Chain. Brak koniecznych kierunków znacznie wydłuża czas wdrażania i naraża cały proces działalności firmy. Ponadto, jest to również najczęstszą przyczyną trudności we wprowadzaniu strategii SSCM.

## WNIOSKI

Strategie zrównoważonego rozwoju SCM mogą zostać wdrożone w działania firmy bez ponoszenia kosztów, utraty jakości, zaufania, czy zmniejszenia efektywności. Wręcz przeciwnie, prymarne cele SCM są efektywniejsze poprzez stosowanie strategii zrównoważonego rozwoju. Sprawozdawczość SSCM jest obecnie narzędziem silnie wspierającym zarządzanie ryzykiem biznesowym, potencjał wydajności oraz proces wytwarzania trwałych produktów.

Proces wdrażania zrównoważonego kierunku SCM nie jest prosty i wymaga zaangażowania adekwatnych zasobów. Dlatego też pomoc zewnętrznych ekspertów jest niezbędna, ponieważ to umożliwia włączenie/wykorzystanie ich kompetencji w analizie istotnych obszarów SC.

SSCM oferuje korporacjom, średnim przedsiębiorstwom i firmom rodzinnym długoterminowy sukces i elastyczność wobec wyzwań współczesnego rynku.

## Streszczenie

Przedmiotem zainteresowania niniejszego artykułu jest analiza strategii zarządzania zrównoważonym rozwojem. Głównym tematem tej pracy jest przedstawienie możliwości wdrażania zrównoważonego rozwoju

w zarządzanie łańcuchem dostaw. Autorka podjęła próbę przedstawienia głównych problemów związanych z integrowaniem zrównoważonego rozwoju z przedsięwzięciami biznesowymi oraz korzyści, jakie może przynieść firmie. Jako metodę opisu przyjęto założenia SCM. Analizę przeprowadzono w oparciu o badania i raporty przeprowadzane przez firmy na rynku niemieckim.

### Sustainable development in supply chain management

#### Abstract

The subject of the present article is the analysis of sustainable development management strategies. The main topic of this paper is to present the possibility of implementation of sustainable development in supply chain management. The author has attempted to point out the main problems connected with integrating sustainable development with business undertakings, as well as the profits that it can bring to the company. As a method of description the SCM assumptions have been applied. The analysis has been performed basing on the reports and research conducted by companies on German market.

#### BIBLIOGRAFIA

1. <http://ungc.org.pl/o-un-global-compact/>
2. *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011*, [www.kpmg.de/dosc/Survey-corporate-responsibility-reporting-2011-pdf](http://www.kpmg.de/dosc/Survey-corporate-responsibility-reporting-2011-pdf)
3. Komisja Europejska, *Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Bruksela 2011
4. Linton J., Klassen R., Jayaramen V., *Sustainable supply chains, An introduction 2007*, [w] *Journal of Operations Management*, Zeszyt 6, s. 1075-1082
5. Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa 2009
6. United Nations Global Compact (UNGC) & Business for Social Responsibility, *Supply Chain Sustainability. A Practical Guide for Continuous Improvement*, 2011, [http://www.bsr.org/reports/BSR\\_UNGC\\_SupplyChainReport](http://www.bsr.org/reports/BSR_UNGC_SupplyChainReport)
7. Wąsowicz M., (red.), *Gospodarowanie zasobami środowiska. Podstawy ekonomiki ochrony środowiska*, Warszawa 2011