

GOŁASZEWSKA-KACZAN Urszula¹

Dostawcy jako zewnętrzni interesariusze przedsiębiorstwa

WSTĘP

Nieoczekiwane i szybkie zmiany zachodzące w otoczeniu to ogromne wyzwanie dla każdego podmiotu gospodarczego. Zdaniem G. Nizarda naciski wywierane przez środowisko na przedsiębiorstwo przejawiają się w trzech głównych formach. Po pierwsze następuje skrócenie czasu, jakim dysponuje firma na wypracowanie swojej odpowiedzi na nowe wymagania otoczenia. Przedsiębiorstwo w takiej sytuacji nie jest w stanie wychwycić wszystkich zmian zachodzących w środowisku i się do nich dostosować. Czas, którym powinno dysponować przedsiębiorstwo, aby prawidłowo zareagować na zmiany otoczenia jest zdecydowanie dłuższy od tego, którym rzeczywiście firma dysponuje, a to prowadzi do rozwierania się tzw. nożyc czasu reakcji. Po drugie – występuje spiętrzenie sprzeczności - przedsiębiorstwo powinno odnieść sukces w krótkim okresie, a jednocześnie inwestować długookresowo, śledzić zmiany w otoczeniu, przekładać je na zmiany w strategii. Po trzecie następuje dezorganizacja priorytetów, które stają się płynne; zazwyczaj czas na realizację poszczególnych zadań jest zbyt krótki, by je dokończyć, zostawia się więc jedne zadania i przechodzi do kolejnych. [16, s.57]

W takiej sytuacji, w turbulentnym otoczeniu, trwałość i pewność to coś, wydawałoby się - nieosiągalnego. Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorstwa powinny rezygnować z dążeń do uzyskania stabilizacji w poszczególnych obszarach swojej aktywności - jest to nawet stan pożądany, pozwalający na rozwój i sukces organizacji.

W literaturze znajdujemy stanowisko Y.Allaire'a i M.Firsirotu, zdaniem których przedsiębiorstwo zastosować może trzy metody, które pozwolą na zmniejszenie niepewności i ograniczą wrażliwość firmy na zagrożenia płynące z otoczenia. Są to: [1, s.322-345]

- metoda technokratyczna, polegająca na wykorzystywaniu najlepszych technik prognozowania do przewidywania przyszłych zmian otoczenia i do opracowywania planów dotyczących działania w tym otoczeniu. Wydaje się jednak, że wobec szybkości i intensywności zachodzących zmian, metody te mogą okazać się bezsilne.
- metoda strukturalna, sprowadzająca się do nadawania przedsiębiorstwu struktury elastycznej, reagującej na wyzwania otoczenia. Jest to jednak metoda kosztowna i nie zawsze przynosząca zamierzone efekty.
- metoda polityczna, obejmująca kreowanie lub kontrolowanie przyszłości firmy poprzez podporządkowywanie lub eliminację źródeł niepewności. Wśród działań z zakresu tej metody wymienić należy: kształtowanie kontekstu technologicznego, kształtowanie rynków i konkurencji, kształtowanie otoczenia społeczno-politycznego.

W tym miejscu zwrócić należy uwagę na ostatnie z wymienionych działań, a mianowicie na obszar kształtowania otoczenia polityczno-społecznego. Zdaniem wskazanych autorów obejmować może ono np. lobbing, uzyskiwanie rządowych funduszy na finansowanie projektów w dziedzinie B+R lub na inwestycje kapitałowe, negocjowanie kompromisów z innymi grupami nacisku i podmiotami występującymi na scenie politycznej, oraz, co znamienne wobec celu niniejszego opracowania, podejmowanie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. [1, s.346]

Jednym z obszarów, w ramach których stabilizacja i pewność odgrywa szczególną rolę, są relacje z dostawcami. Oparcie kontaktów z tą grupą partnerów przedsiębiorstwa na trwałych, jasnych, przejrzystych zasadach, gwarantujących korzyści obu stronom, pozwala ograniczyć rosnącą

¹Dr hab. Urszula Gołaszewska-Kaczan Uniwersytet w Białymstoku Wydział Ekonomii i Zarządzania

niepewność i ryzyko w działalności. Jednak, jak pisze N.Ćwik dostawcy, „to interesariusze, którzy najrzadziej stają się bohaterami odpowiedzialnych, dobrych praktyk, jakimi chwala się polskie firmy, a komunikacja na ten temat wydaje się zdecydowanie niewystarczająca.” [5, s.8]

Stąd niniejszy artykuł poświęcony jest nakreśleniu roli dostawców w funkcjonowaniu współczesnego przedsiębiorstwa oraz wskazaniu możliwych, społecznie odpowiedzialnych działań, które powinna podejmować firma w stosunku do tej grupy interesariuszy (co jak wskazano wcześniej, może być sposobem na zmniejszanie niepewności w funkcjonowaniu podmiotu gospodarczego).

W opracowaniu wykorzystano dostępną literaturę przedmiotu oraz materiały internetowe obrazujące najlepsze praktyki w tym zakresie.

1. DOSTAWCY JAKO INTERESARIUSZE PRZEDSIĘBIORSTWA

Idea społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa zakłada, że firma w swojej działalności bierze pod uwagę postulaty i cele grup z nią powiązanych – interesariuszy. Wobec takiego założenia niezbędne wydaje się zdefiniowanie, kim są interesariusze. Wydaje się, iż na potrzeby niniejszego opracowania przydatna jest klasyczna już definicja E. Freemana z 1984 roku, który za interesariuszy uznaje każdą osobę lub grupę, która może wywierać wpływ na organizację, lub na którą ta organizacja wywiera wpływ [7, s.32]. Interesariuszami są więc przykładowo: pracownicy, właściciele, klienci, społeczność lokalna i dostawcy.

Dostawcy to podmioty zapewniające dobra, na bazie których powstaje produkt lub usługa odbiorcy. Dobra, których firma sama nie może produkować, lub produkcja ta jest dla niej nieopłacalna.

Dostawcy stanowią dla przedsiębiorstwa grupę interesariuszy zewnętrznych (nie wchodzących w skład firmy), jednakże są to tzw. interesariusze pierwszego stopnia (bez których przedsiębiorstwo nie może przetrwać i rozwijać się [19, s.43]). Stąd konieczność prawidłowego ukształtowania stosunków z tymi podmiotami.

Według K.Fonfary stosunki pomiędzy dostawcą i odbiorcą opierają się na czterech elementach: [6, s.44-45]

1. wymiana handlowa – obejmuje wymianę produktów i usług; jest to dominujący element w tych stosunkach,
2. wymiana technologii – dotyczy wszystkich czynności mających wpływ na rozwój technologiczny partnerów; sprzyja lub warunkuje powstawanie stosunków handlowych;
3. wymiana finansowa – np. udzielanie kredytów, nabywanie udziałów w firmie partnera; zacieśnianie współpracy, przyczynia się do długoplanowej polityki w stosunku do kontrahenta,
4. kontakty nieformalne – znaczenie tych kontaktów jest bardzo ważne w warunkach niepewności; stosunki te obejmują zarówno kontakty osobiste właścicieli, wymianę ekspertów czy pracowników.

Współpraca z dostawcami jest ważnym zagadnieniem dla każdej firmy. Determinuje ona ciągłość procesu produkcyjnego, bezpośrednio wpływając na jakość wytwarzanych produktów. Dostawcy mają tym samym wpływ na cenę produktu finalnego oraz jego wizerunek. „Współpraca dostawcy i przedsiębiorstwa to powiązanie dwóch firm należących do jednego łańcucha dostaw.” [12, s.24], a jakość tej współpracy warunkuje pożądaną efektywność tego łańcucha.

Można uznać, że dobry dostawca jest w stanie zagwarantować dostawy zawsze zgodne z wymaganiami, zawsze na czas i w uzgodnionych ilościach, powinien wykazywać gotowość do wprowadzania zmian, nawet w krótkim czasie przed realizacją zamówienia, do uzupełnienia dostawy niekompletnej czy niezgodnej z wymaganiami oraz realizować dostawy po konkurencyjnej cenie. [9, s.319]

Znaczenie tej grupy interesariuszy rośnie, wraz ze zmianami zachodzącymi w procesach zaopatrzenia. Wśród zmian tych wymienić można takie jak: [6, s.27]

- wzrost znaczenia funkcji zaopatrzenia m.in. z powodu dążenia do obniżki kosztów i szukania nowych instrumentów walki konkurencyjnej,
- dążenie się do centralizacji decyzji niektórych zakupów,

- wprowadzanie procedur oceniających trafność zakupów w celu ich optymalizacji,
- poszukiwanie wiarygodnych i lojalnych dostawców, z którymi można podpisać umowy długoterminowe. Zwłaszcza w przypadku zakupów powtarzalnych, standardowych zwraca się uwagę na jakość i bliskość dostawców

Dostawcy nie są jedynie wykonawcami zleceń. To partnerzy, którzy mogą się uczyć od firmy, ale od których również odbiorca może zyskać cenną wiedzę. Dzięki ścisłej i partnerskiej współpracy z dostawcami, firma-klient może zyskać ich lojalność, a przez to obniżyć ryzyko związane z ciągłością zamówień. Ponadto, współdziałanie na rzecz coraz lepszych standardów w łańcuchu dostaw, może prowadzić do innowacji, a także spowodować wzrost efektywności, a co za tym idzie konkurencyjności.[10] Ścisła współpraca z dostawcami, oparta na partnerskich więziach pozwala na szybkie diagnozowanie występujących i zmieniających się problemów, potrzeb, oczekiwań klienta. [22, s.278-279]

Sklonność obu podmiotów do współdziałania jest tym większa, im podmioty te:[2, s.91]

- dostrzegają wspólny cel, którym jest maksymalizacja efektów osiąganych w związku ze sprzedażą produktów finalnym nabywcom,
- za punkt wyjścia swoich działań przyjmują orientację rynkową
- zdają sobie sprawę, że współtworzą marketing-mix stosowany wobec finalnych nabywców.

2. ODPOWIEDZIALNE PRAKTYKI WOBEC DOSTAWCÓW

Znacząca rola dostawców w działalności współczesnego przedsiębiorstwa powoduje, że kierownictwo zastanowić się musi nad ukształtowaniem prawidłowych relacji z tą grupą interesariuszy.

Wielu autorów, wskazując na wagę relacji pomiędzy odbiorcą i dostawcą, podkreśla potrzebę zacieśniania współpracy i dążenie do partnerstwa.[12, s.24] W kontaktach z dostawcami najbardziej pożądana jest sytuacja, w której obie strony odnoszą korzyści, czyli strategia win-win. Takie stosunki charakteryzują się długoterminowymi kontraktami, wyznaczanymi wspólnie celami i miernikami pomiaru osiągnięć, podziałem korzyści i ryzyka, wspólnymi działaniami w celu poprawy efektywności, wspólnym rozwiązywaniem konfliktów, wymianą informacji. [15, s.11]

Zgodnie z zasadami CSR dostawcy nie pełnią jedynie funkcji wykonawcy zlecenia, stanowią natomiast równorzędnych partnerów, przekazujących przedsiębiorstwu cenne wskazówki i nową wiedzę. Dobrze prowadzony dialog z interesariuszami-dostawcami oraz współpraca na jasnych zasadach skutkuje obniżeniem ryzyka opóźnień w dostawach oraz zdobyciem zaufania kontrahentów. Spójna i sprawna współpraca na warunkach partnerskich daje przedsiębiorstwu możliwość efektywnej realizacji celów strategicznych oraz zwiększenia jego konkurencyjność. Każde przedsiębiorstwo konstruujące odpowiedzialne relacje z dostawcami ma zwiększone szanse na sukces oraz powodzenie na obsługiwanym rynku. Istotne jest w tej relacji to, że przynosi ona korzyści obopólne obu jej stronom, oraz pozwala na zminimalizowanie szeregu ryzyk występujących w gospodarce rynkowej. [21]

Odpowiedzialne stosunki z dostawcami powinny opierać się na wzajemnym szacunku. Dlatego też w obowiązku przedsiębiorstwa jest:[8, s.59-60]

- dążyć do uczciwości we wszystkich obszarach współpracy;
- dbać, by działalność gospodarcza była wolna od działań wymuszających i niepotrzebnych roszczeń sądowych;
- dążyć do współpracy długookresowej, dającej stabilizację wszystkim zainteresowanym;
- dzielić się z dostawcami informacjami i włączać ich w proces planowania;
- płacić dostawcom w terminie i zgodnie z przyjętymi zasadami;
- poszukiwać i dobrać takich dostawców i podwykonawców, którzy, zatrudniając pracowników, przestrzegają zasady poszanowania ludzkiej godności;
- poszukiwać dostawców i podwykonawców, którzy również dążą do bycia odpowiedzialnym.

Organizacja Business In The Community (BITC) opublikowała w 2009 roku przewodnik dla przedsiębiorstw, w którym zidentyfikowała trzy najważniejsze obszary dotyczące odpowiedzialnych

kontaktów z dostawcami: ekonomiczny, społeczny oraz środowiskowy. Do kryteriów ekonomicznych, które kształtują relacje firm z ich dostawcami, należą m.in. takie aspekty jak uczciwe warunki kontraktów, terminowe płacenie należności, nie wykorzystywanie przewagi ekonomicznej do negocjowania nieadekwatnych cen i warunków umów, zapobieganie korupcji.

Wśród aspektów społecznych, które firmy mogą monitorować w swoich łańcuchach dostaw, wyróżnić można przestrzeganie prawa pracy i praw człowieka, godziwe wynagradzanie pracowników (szczególnie w sytuacji, jeśli minimalne wymagane wynagrodzenie nie umożliwia pracownikom utrzymania się), przestrzeganie ustalonych godzin pracy oraz bezpieczeństwo w miejscu pracy. Można brać również pod uwagę to, w jaki sposób firma oddziałuje na lokalną społeczność, a jeśli jest to wpływ negatywny, to w jaki sposób stara się go minimalizować. W krajach, w których aktywność konsumentów pod względem monitorowania odpowiedzialności biznesu jest wyższa niż w Polsce, kwestie społeczne związane z dostawcami doprowadziły niejednokrotnie do bojkotu firm, które nie zapobiegały nadużyciom

Aspekty związane z oddziaływaniem na środowisko należy odnosić do całego cyklu życia produktu – od jego projektowania po utylizację, włączając w to transport materiałów, wykorzystanie odpowiednich surowców i racjonalne gospodarowanie nimi. W ramach łańcucha dostaw mierzyć można ilość wydzielanych gazów cieplarnianych, efektywność energetyczną i rodzaj źródeł energii, wpływ na bioróżnorodność, możliwości ponownego przetworzenia materiałów [5, s.9].

Wśród działań społecznie odpowiedzialnych w ramach kontaktów odbiorca-dostawca, ważne miejsce zajmuje początkowy etap w tych stosunkach, a mianowicie wybór dostawców. Warto podkreślić, iż do kryteriów wpływających na odpowiedzialny wybór dostawców należałoby zaliczyć zarówno kryteria dotyczące kompetencji dostawcy np. okres obecności na rynku, sytuację finansową, lokalizację geograficzną, system kontroli jakości dostawcy, sytuację finansową, czy dotychczasowe doświadczenia we współpracy, a także kryteria dotyczące cech dostawy np. termin realizacji, jakość wyrobów, marka produktów, gwarancja, warunki płatności czy harmonogram dostaw, [13, s.29] jak również stopień zaangażowania dostawcy w społeczną odpowiedzialność.

Należy nadmienić, że analizując już sam proces pozyskiwania dostawców zauważyć można, że dostawcy ubiegający się o zamówienie bardzo często starają się wykorzystać rozbieżność interesów pracowników zaopatrzenia danej firmy, wynikającą z różnych motywów zachowań indywidualnych pracowników w organizacji. Nie zawsze maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa musi być zbieżna z celem jednostki, jakim jest maksymalizacja własnych dochodów.[16] Miesięcznik „Supply Management” szacuje, że odsetek skorumpowanych pracowników zaopatrzenia sięga w Wielkiej Brytanii ok. 20 proc. W Polsce nie były prowadzone podobne badania, ale nie trudno zgadnąć, że skala zachowań nieetycznych na pewno nie jest mniejsza [16]. Stąd ocena działań dostawców w procesie starania się o zamówienie, może być podstawą do określonych sądów o poziomie etyki ewentualnych partnerów (ale także własnych pracowników).

Podstawą relacji klient-dostawca powinno być oczywiście zaufanie. Nie oznacza to jednak zupełnego braku kontroli. Kształtowanie stosunków na zasadzie społecznej odpowiedzialności nie wyklucza kontroli dostawców, audytów weryfikujących zgodność ze standardami społecznej odpowiedzialności. Zaufanie i odpowiedni system monitoringu to ważne filary strategii zarządzania dostawami – taki system umożliwia też wczesne wykrywanie zagrożeń i lepsze zarządzanie różnymi rodzajami ryzyka, w tym środowiskowego i społecznego. [10]

Podejście takie znaleźć można przykładowo wśród firm skandynawskich. Najczęściej stosowane przez nie narzędzia i mechanizmy na rzecz udoskonalania kontaktów z dostawcami i pogłębiania współpracy dotyczą:[4]

- określania zasad współpracy, które często obejmują szereg wymogów wobec dostawców, podwykonawców i pozwalają zarządzać firmom ich wpływem środowiskowymi i społecznym,
- monitorowania spełniania warunków przez dostawców, podwykonawców,
- wspierania dostawców i podwykonawców w ich rozwoju,
- wspólne z dostawcami i partnerami biznesowymi projekty nowych produktów i usług

- prowadzenie wspólnych inicjatyw i projektów społecznych z dostawcami i partnerami biznesowymi

Wśród działań odpowiedzialnych w stosunku do dostawców ważne wydają się też kodeksy etyczne. Liczba firm, które taki kodeks posiadają rośnie: w 2008 roku było to 20% globalnych spółek giełdowych, zaś przez kolejne trzy lata liczba takich podmiotów wzrastała o 30-50% rocznie. [11, s.39]

Jak wynika z powyższych informacji odpowiedzialne kontakty w dostawcami opierają się z jednej strony na odpowiedzialnych działaniach samej firmy, jak i dążeniu do propagowania odpowiedzialności wśród dostawców – z drugiej.

Korzyści z takich praktyk leżą po obu stronach, zarówno firmy, która rozwija oparte o zaufaniu relacje z dostawcami, dostarczającymi produkty odpowiadające jej wysokim standardom po konkurencyjnych cenach, jak i dostawcy, który ma zapewniony rynek zbytu i jednocześnie poprawia swoją pozycję na rynku poprzez spełnianie stawianych przez firmę wymogów. [4]

Dzięki wprowadzeniu CSR do praktyk w zakresie współpracy z dostawcami firma odnosi szereg korzyści:

1. Optymalizacja kosztów (optymalizacja kosztów wynikających ze zużycia zasobów i uzyskanie oszczędności w tym zakresie; ograniczanie kosztów np. opłat wynikających z wielkości odpadów czy wielkości odpadów niebezpiecznych.
2. zmniejszenie ryzyk (zmniejszanie ryzyka prawnego poprzez wprowadzenie odpowiednich wymogów w zakresie bezpieczeństwa pracy czy ochrony środowiska i uniknięcie tym samym kosztów procesu czy kar; zmniejszenie ryzyka operacyjnego np. poprzez zapewnienie ciągłości dostaw i lojalność dostawców)
3. lepszy wizerunek (zarządzanie ryzykami reputacyjnymi poprzez stworzenie systemu kryteriów, które eliminują dostawców np. łamiących prawa człowieka, korzystających z pracy przymusowej czy stosujących praktyki korupcyjne; lepszy wizerunek poprzez prowadzenie wspólnie z dostawcami działań na rzecz rozwiązania problemów społeczno-środowiskowych związanych z działalnością firmy)
4. nowe produkty i usługi (angażowanie dostawców w procesy projektowania produktów; dzielenie się z dostawcami, dystrybutorami i innymi partnerami innowacjami w branży i wspólna praca nad ich wdrożeniem [3])

3. PRZYKŁADY DOBRYCH PRAKTYK Z ZAKRESU RELACJI Z DOSTAWCAMI PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE

Jak wspomniano wcześniej, działania społecznie odpowiedzialne w stosunku do dostawców nie są tak popularne, jak przykładowo inicjatywy skierowane do pracowników czy klientów. Dlatego warto pokazywać i upowszechniać przykłady dobrych praktyk w tym zakresie. Takie przykłady możemy już znaleźć w Raportach Odpowiedzialnego Biznesu z ostatnich lat.

Jedną z firm, która podjęła działania w tym obszarze jest ING Bank Śląski. Podmiot ten wprowadził Procedurę Zarządzania Dostawcami. Dzięki tej inicjatywie proces zarządzania dostawcami jest kompleksowy, podlega weryfikacji oraz udokumentowaniu na każdym etapie. Zasady i kryteria wyboru dostawców są ściśle powiązane z procesem biznesowym i systemem kontroli oraz informacji zwrotnej. W dokumencie znajdują się definicje, cele procesu, założenia, podział ról i opis procesu zarządzania dostawcami. Zwrócono także uwagę na raportowanie i monitorowanie relacji z dostawcą, zasady komunikacji i informację zwrotną dotyczącą standardów współpracy i rozwiązywania problemów. [18, s.78]

Wykorzystuje się też szereg rozwiązań wewnętrznych sprzyjających dynamicznemu obiegowi informacji. Elektroniczna platforma służy wymianie informacji, przechowywane są tutaj i kompletowane regularnie aktualizowane dokumenty związane ze współpracą z danym dostawcą, np. notatki ze spotkań, zaświadczenia, sprawozdania finansowe, specjalistyczne opinie i analizy.

W 2012 roku ING Bank Śląski wdrożył też Proces Kwalifikacji Dostawców. Na swojej stronie internetowej udostępnia specjalną sekcję dla potencjalnych dostawców. Wypełniając Formularz

Samorejestracji i akceptując Kodeks postępowania dla dostawców ING Banku Śląskiego, firmy mogą uzyskać status Dostawcy Kwalifikowanego.

Dzięki procedurze zarządzania dostawcami bank zyskał wiarygodną informację zarządczą na temat dostawców i pełną kontrolę kosztów wynikających z realizacji umów. Zastosowane rozwiązania umożliwiły również przewidywanie i rozwiązywanie potencjalnych problemów wynikających ze współpracy z dostawcami. Istotną korzyścią jest też zwiększenie efektywności współpracy poprzez dostosowanie warunków umów do rzeczywistych potrzeb banku zmieniających się warunków rynkowych.[18, s.78]

Kolejną firmą, która stara się kształtować relacje z dostawcami w sposób odpowiedzialny jest Lyreco Polska. Wprowadziła ona w 2010 roku Kodeks etyczny w relacjach z dostawcami. Jest on fundamentem, na którym Lyreco i dostawcy firmy mają budować i utrzymywać relacje oparte na uczciwości, zaufaniu i prowadzeniu interesów w sposób zgodny z zasadami zrównoważonego rozwoju. Przedsiębiorstwo dąży do wyboru dostawców, którzy utrzymują wysokie standardy etyczne, promowane i realizowane przez firmę. Preferowaną przez podmiot formą wyboru dostawcy jest przetarg. Każdy dostawca, który chce złożyć ofertę, musi zobowiązać się do przestrzegania podstawowych zasad Kodeksu Etycznego dostawców Lyreco i podpisać oficjalną deklarację. Odmawiający przestrzegania postanowień tego dokumentu nie mogą uczestniczyć w procesie wyboru. Umowa zawarta po zakończeniu przetargu musi zawierać oświadczenie dostawcy dotyczące zapoznania się z kodeksem. Dostawca zobowiązuje się również do akceptacji zasad etycznych w nim zawartych i zobowiązuje się ściśle i rygorystycznie ich przestrzegać.[18, s.78]

Ciekawe działania związane ze współpracą z dostawcami podjęła firma Volkswagen Poznań. W ramach programu wsparcia dostawców funkcjonują tutaj narzędzia i procedury rozwiązywania problemów jakościowych. Zamiast programów i spotkań „naprawczych” firma zaproponowała forum wymiany doświadczeń – Konferencję Jakościową Dostawców Motoryzacyjnych. Spotkanie umożliwiło bezpośredni kontakt większości dostawców motoryzacyjnych z trzech (spośród siedmiu) fabryk koncernu Volkswagen w Polsce i dyskusję na tematy związane z jakością. W wydarzeniu wzięli udział przedstawiciele 70 firm dostarczających materiały produkcyjne do fabryk. Priorytetem konferencji było podniesienie świadomości jakościowej u dostawców, wymiana know-how i doświadczeń oraz zaznajomienie dostawców z procesami powstawania produktu w firmach Grupy Volkswagen, a następnie, na tej podstawie zaplanowanie działań wspierających dostawców w procesie produkcji. Dzięki konferencji uzyskano też wzmocnienie bezpośrednich relacji z dostawcami oraz usprawnienie komunikacji i współpracy. Konferencja ma stać się wydarzeniem cyklicznym, które na stałe wpisze się w proces budowania relacji pomiędzy spółkami koncernu a dostawcami. Dodatkowo Volkswagen Polska, wprowadziła program Krytyczny Dostawca. Wszyscy dostawcy firmy podlegają audytowi. Każdy dostawca wytypowany do udziału w programie zostaje o tym fakcie poinformowany, zostaje ustalony okres niezbędny na przygotowanie do audytu koncernowego, a dostawca otrzymuje wszelką pomoc ze strony działu Zapewnienia Jakości Części Zakupowych oraz przeprowadza audyt wewnętrzny, co ma podnieść ocenę podczas kontroli zewnętrznej. Dzięki firmowemu audytowi możliwe jest określenie, którzy z dostawców nie osiągnęli minimalnego akceptowalnego wyniku podczas kontroli. Takie podmioty ponownie otrzymują wsparcie od firmy w celu osiągnięcia wyższej oceny. Korzyścią płynącą z projektu jest poprawa współpracy i bliższe poznanie dostawcy, co skutkuje zapewnieniem ciągłości dostaw oraz redukcją zakłóceń w procesie produkcji.[17, s.75; 18 s.79]

Ostatnią z przywoływanych tutaj dobrych praktyk, jest inicjatywa firmy PKN ORLEN. Przedsiębiorstwo prowadzi dialog z kluczowymi dostawcami, w tym dużą wagę przywiązuje do informowania o warunkach współpracy firmy z dostawcami. W 2011 roku po raz pierwszy zorganizowana została konferencja zaadresowana do głównych dostawców usług dla obszarów Inwestycji oraz Utrzymania Ruchu. W ramach konferencji, w której uczestniczyło ponad 200 osób, przedstawione zostały informacje na temat systemu zarządzania zakupami, ich przebiegu, jednostek zaangażowanych w ich realizację oraz obowiązujących wymogów BHP i ochrony środowiska. Uczestnicy poznali również zasady współpracy firmy z dostawcami. [17, s.75]

WNIOSKI

Na podstawie przedstawionych rozważań można przyjąć, że kształtowanie stosunków z dostawcami na bazie społecznej odpowiedzialności może być sposobem na przynajmniej częściową redukcję niepewności w działalności gospodarczej. Wskazane przy tym jest, aby w tych relacjach stawiać nie tylko na przestrzeganie wymogów technicznych, czasowych, jakościowych. Dla wzajemnej współpracy niezbędne mogą okazać się także działania dodatkowe, „miękkie”, dotyczące pozatechnicznych obszarów. To na tej podstawie powstaje dodatkowa wartość i nadzwyczajne efekty ze współpracy.

Następuje odejście od transakcyjnego modelu relacji (relacje w tym modelu mają często charakter antagonistyczny i mogą być związane z realizacją dodatkowych zadań czy funkcji, które nie są kluczowe dla nabywcy) na rzecz modelu opartego na współpracy. A jak dowiodły badania „przedsiębiorstwo nie może skutecznie konkurować na rynku w odosobnieniu, potrzebuje współpracy z innymi firmami w łańcuchu dostaw, czemu towarzyszy wzajemność, współzależność i długoterminowość związków. Dla relacji zachodzących we współpracy nabywca – dostawca charakterystyczne jest myślenie w kategoriach „my” a nie „ja”.” [20, s.481]

Streszczenie

W chwili obecnej, szukając nowych instrumentów konkurencji, wiele firm sięga do koncepcji społecznej odpowiedzialności, w ramach której postuluje się realizację przez przedsiębiorstwo nie tylko własnych celów biznesowych, ale także uzasadnionych roszczeń interesariuszy. Jedną z grup interesariuszy są dostawcy. Dostawcy wpływają na jakość dobra finalnego, jego cenę, ale także na wizerunek produktu. Stąd ukształtowanie prawidłowych stosunków z tą grupą interesariuszy jest niezmiernie ważne. Relacje te mogą być budowane w ramach koncepcji społecznej odpowiedzialności. Artykuł przedstawia rolę tej grupy interesariuszy w działalności firmy oraz wskazuje społecznie odpowiedzialne działania, jakie mogą być podejmowane w stosunku do tej grupy

Suppliers as external stakeholders of company

Abstract

At present time, when looking for new competition instruments, many companies reach to the concept of corporate social responsibility. CSR involves not only realisation of company's own business goals, but also valid requests of stakeholders. One of the groups of stakeholders are suppliers. Suppliers affect the quality, price and image of the final product. Hence the right relationship with this group of stakeholders is imperative. These bonds can be build by appropriate actions within CSR strategy. The article presents the role of suppliers in functioning of a company and shows socially responsible actions that may be taken towards this group of stakeholders.

BIBLIOGRAFIA

1. Allaire Y., Firsirotu M., *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000.
2. Baran R., *Siła przetargowa przedsiębiorstwa a efektywność jego działalności marketingowej*, Wyd. SGH w Warszawie, Warszawa 2009.
3. *CSR w łańcuchu dostaw i partnerstwie biznesowym, Doświadczenia firm skandynawskich*, Skandynawsko-Polska izba Gospodarcza, CRSinfo, Warszawa 2012, http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/CSR%20w%20C5%82a%C5%84cuchu%20dostaw%20i%20w%20partnerstwie%20biznesowym_CSRInfo_SPCC_2012.pdf, dostęp 23.01.2014.
4. *CSR w łańcuchu dostaw i w partnerstwie biznesowym*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/publikacje/pliki-do-pobrania.html?id=6503>, dostęp 32.01.2014.
5. Ćwik N., *Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów*, w: *Wspólna odpowiedzialność*, red. Ćwik N., FOB, Warszawa 2011, http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Wspolna_odpowiedzialnosc_FOB_2011.pdf, dostęp 23.01.2014
6. Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2014.

7. Freeman R.E., *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman, London 1984.
8. Gołaszewska-Kaczan U., *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wyd. UwB, Białystok, 2009.
9. Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2008.
10. <http://beta.interesariusze.pl/artykuly/dostawca-jako-interesariusz/> dostęp 23.01.2014.
11. *Jak zyskać na odpowiedzialności? CSR w strategiach spółek giełdowych. Przewodnik dla CEO i executives*, CSRinfo, Warszawa 2012.
12. Kania R., *Odmiany i atrybuty relacji – przedsiębiorstwo i jego dostawca w motoryzacyjnym łańcuchu dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2012, nr9.
13. Kozik R., Leśniak A., Plebankiewicz E., *Problemy wyboru dostawców materiałów budowlanych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2013, nr10.
14. Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa, Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998.
15. Ocicka B., *Zarządzanie relacjami z dostawcami jako źródło wartości w łańcuchach dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2013, nr1.
16. *Problemy etyczne w firmowych działach zakupów*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/o-csr/csr-w-ue/problemy-etyczne-w-firmowych-dzialach-zakupow,1022.html>, dostęp 23.01.2014
17. *Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2011*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2012.
18. *Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2012*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2013.
19. Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.
20. Tabor J., *Uwarunkowania zewnętrzne współpracy małych i średnich przedsiębiorstw z głównymi dostawcami*, w: *Współpraca w łańcuchach dostaw a konkurencyjność przedsiębiorstw i kooperujących sieci*, red. Brdulak H., Duliniec E., Gołębiowski T., OW SGH w Warszawie, Warszawa 2011.
21. Teoria interesariuszy w kontekście standardu AA 1000 <http://www.energiaisrodowisko.pl/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu/Teoria%20interesariuszy.pdf> dostęp 23.01.2014.
22. Urbaniak M., *Wizerunek dostawcy na rynku dóbr produkcyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003.