

# Wspólna odpowiedzialność



**ROLA  
DOSTAW  
I ZAKUPÓW**

Praca zbiorowa  
(Red. Natalia Ćwik)

# Wspólna odpowiedzialność



Praca zbiorowa  
(Red. Natalia Ćwik)

---

## Informacje o publikacji

### KONCEPCJA, REDAKCJA:

Natalia Ćwik, Forum Odpowiedzialnego Biznesu

### KOREKTA:

Marcin Grzybek, Forum Odpowiedzialnego Biznesu

### ROK WYDANIA:

2011

*Publikacja wyłącznie w formie elektronicznej*

### AUTORZY TEKSTÓW:

Natalia Ćwik  
Jacek Dymowski  
Jarosław Greser  
Maria Huma  
Ewa Jastrzębska  
Jan Kopper  
Magdalena Krukowska  
Joanna Kulczycka  
Anna Paluszek  
Maria Roszkowska-Śliż  
Agata Rudnicka  
Robert Sroka

### WYWIADU UDZIELIŁ:

Artur Dominiak

ISBN 978-83-920938-9-3

## Wykaz skrótów

**CSR** – Corporate Social Responsibility [społeczna odpowiedzialność biznesu]

**KTN** – korporacje transnarodowe

**OECD** – Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju

# Spis treści

- 05 Wstęp, *Mirella Panek-Owsiańska*
- 07 Wspólna odpowiedzialność – rola dostaw i zakupów / *Natalia Ćwik*
- 13 Korzyści z odpowiedzialnego zarządzania łańcuchem dostaw / *Jan Kopper*
- 16 Ekonomiczne aspekty zarządzania dostawami / *Robert Sroka*
- 20 Społeczne aspekty zarządzania dostawami / *Anna Paluszek*
- 23 Środowiskowe aspekty zarządzania dostawami / *Agata Rudnicka*
- 26 Odpowiedzialność przedsiębiorstwa za czyny niedozwolone podwykonawców / *Jarosław Greser*
- 29 Budowanie relacji z dostawcami w świetle koncepcji CSR / *Maria Roszkowska-Śliż*
- 32 Zielone, ekologiczne i zrównoważone zamówienia publiczne / *Joanna Kulczycka*
- 36 Fair Trade jako przykład zrównoważonego zarządzania łańcuchem dostaw / *Ewa Jastrzębska*
- 39 Odpowiedzialna konsumpcja w kontekście łańcucha dostaw / *Maria Huma*
- 42 „Trzeba dawać dobry przykład” / wywiad z Arturem Dominiakiem
- 53 Studia przypadku, wybór i opracowanie: *Maria Roszkowska-Śliż*
  - 53 BT
  - 54 H&M
  - 57 Wal-Mart
- 59 Wyniki badania FOB „Odpowiedzialny łańcuch dostaw”, omówienie: *Natalia Ćwik*
  - 62 Komentarz / *Jacek Dymowski*
  - 65 Komentarz / *Magdalena Krukowska*
- 67 Przegląd wybranych inicjatyw związanych z odpowiedzialnym łańcuchem dostaw
- 69 O autorach



Szanowni Państwo,

Kiedy mówimy o odpowiedzialnym biznesie i zrównoważonym rozwoju często posługujemy się językiem zarządzania, nie zawsze odnoszącym się do prawdziwych problemów i wyzwań. Zapominamy o tym, że zasoby ludzkie to po prostu współpracownicy i współpracowniczki, kontrahenci to ludzie, z którymi tworzymy codzienne relacje, a aktywa niematerialne to często zaufanie. Podobnie jest z łańcuchem dostaw – samo to wyrażenie, powszechnie stosowane w korporacyjnej nomenklaturze, nie oddaje tego, co w sobie faktycznie zawiera: nie mówi o tym, że na każdym etapie produkcji tego, co sprzedajemy, znajdują się ludzie, środowisko naturalne, różnego typu relacje i powiązania. Dlatego też, chcąc nieco „odczarować” ten hermetyczny język postanowiliśmy nazwać naszą publikację „Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów” – tak, aby wrócić do korzeni tego, czym naprawdę zajmuje się biznes: tworzeniem wartości, która ma służyć nie tylko przedsiębiorstwu, ale całemu ogółowi.

Celem niniejszej publikacji jest przedstawienie w klarowny sposób podstaw tego, co nazywamy odpowiedzialnym zarządzaniem łańcuchem dostaw. Teksty przygotowane przez naszych ekspertów i ekspertki zostały napisane z myślą o firmach i osobach, dla których tematyka społecznej odpowiedzialności w kontekście dostaw jest znana w stopniu minimalnym. Temat ten jest w Polsce pewną nowością – niewiele firm (co wynika z badań przeprowadzonych przez nas w tym roku) chce rozmawiać o standardach jakie stosuje w relacjach z dostawcami. Tymczasem uważamy, że jest to jeden z najważniejszych obszarów działania firm, a tym samym jeden z kluczowych tematów w środowisku CSR.

Mamy nadzieję, że lektura publikacji pozwoli Państwu zapoznać się z tą tematyką i być może zainspiruje do wprowadzenia odpowiedzialnych rozwiązań w swojej firmie. Forum Odpowiedzialnego Biznesu będzie dążyć do tego, aby kwestia odpowiedzialnego zarządzania łańcuchem dostaw stale pojawiała się w biznesowych debatach.

**Mirella Panek-Owsiańska**

Prezes Zarządu Forum Odpowiedzialnego Biznesu

# Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów.



Jako **konsumenci** uwielbiamy łańcuch dostaw, gdyż dzięki niemu różnego rodzaju dobra – od tenisówek po laptopy – **kupujemy po coraz niższych cenach**. To właśnie łańcuch dostaw sprawił, że Wal-Mart stał się największą siecią handlową na świecie. Jako **pracownicy** czasami jednak mamy do niego stosunek co najmniej ambiwalentny, jeśli nie wrogi, gdyż wymusza na nas **coraz ostrzejszą konkurencję**, cięcie kosztów, a niekiedy także płac i świadczeń. Z tego powodu Wal-Mart stał się też najbardziej kontrowersyjną firmą na świecie.

**Thomas L. Friedman „Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku” (2005)**

Kiedy dokonujemy zakupów rzadko zastanawiamy się nad tym jak powstały i jaką drogę przebyły produkty, które wybieramy. Zwracamy uwagę na cenę, być może jakość, niekiedy markę. Tymczasem każdy przedmiot ma swoją historię. Za każdym produktem stoją ludzie – pracownicy firm producenckich, transportowych, pracownicy fabryk i firm, które dostarczyły części składowe danego produktu, nawet marketerzy, którzy zajmowali się jego promocją. Każdy produkt powstaje też w określonym otoczeniu przyrodniczym – do jego wytworzenia korzystano z wody, różnego rodzaju surowców, a nawet powietrza. Każda jednostka i firma znajdujące się w obrębie długiego łańcucha powiązań, jaki spaja procesy produkcji, może być traktowana etycznie lub nie. Często

to my występujemy w roli pracowników lub producentów i to my uczestniczymy w tych procesach lub bezpośrednio je kształtujemy. Czy firma, która sprzedaje nam produkt zadbała w tym procesie o prawa człowieka, o standardy ochrony środowiska, czy upewniła się, że produkcja przebiegała etycznie? Jak daleko sięga odpowiedzialność producenta – czy wystarczy, że zadba o produkt tylko w końcowej fazie? Czy w świecie globalizacji jest miejsce na budowanie odpowiedzialnych relacji z dostawcami? Czy my jako konsumenci, pracownicy lub zarządzający mamy wpływ na to jakie są warunki pracy i stan środowiska w otoczeniu odległych kontrahentów? Niniejsza publikacja ma na celu przybliżenie czytelnikom, przede wszystkim firmom w Polsce, problematyki **relacji z dostawcami** – tego w jaki sposób przedsiębiorstwa i konsumenci, znajdujący się pośrodku lub na końcu drogi jaką przebywa produkt, mogą aktywnie kształtować warunki produkcji i dbać o standardy etyczne.

Dostawcy to interesariusze, którzy najrzadziej stają się bohaterami dobrych praktyk, jakimi chwala się polskie firmy, a komunikacja na ten temat wydaje się zdecydowanie niewystarczająca. Mimo, iż coraz więcej firm w Polsce deklaruje działanie zgodne z zasadami społecznej i środowiskowej odpowiedzialności, niewiele chce i potrafi rozmawiać o tym jakie relacje tworzy z dostawcami. W latach 2002 – 2010 w ramach corocznie wydawanego przez FOB raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki” zaledwie 5 z nadesłanych przez ten okres praktyk (czyli w sumie spośród kilkuset projektów) uznać można było za przykład zrównoważonego zarządzania dostawami. Dostawcy to, poza kilkoma cennymi wyjątkami, temat prawie przemilczany w raportach społecznej odpowiedzialności. Tymczasem jest to jeden z najważniejszych i najbardziej newralgicznych obszarów działania przedsiębiorstw – obszarów, które w coraz większym stopniu stają się obiektem zainteresowania konsumentów, organizacji strażniczych oraz globalnych kontrahentów. Standardy stosowane w relacjach z dostawcami i zrównoważone podejście do pozyskiwania surowców to również ważne kryteria oceny firm, wykorzystywane m.in. w rankingach odpowiedzialnych przedsiębiorstw czy przy konstruowaniu tzw. etycznych indeksów giełdowych (na Zachodzie indeksy takie są popularnym wskaźnikiem dla inwestorów, w Polsce funkcjonuje na razie jeden – powołany w 2009 roku RESPECT Index). Dla wielu firm produkujących na eksport jest to natomiast ważny wyróżnik, a często wymóg, przy ubieganiu się o kontrakty. Także niektóre firmy w Polsce, w tym głównie lokalne oddziały transnarodowych korporacji, posiadają spisane i klarowne standardy zrównoważonego rozwoju obowiązujące dostawców.

Podczas pracy nad badaniami i publikacją spotkaliśmy się z opinią, która okazała się dość powszechnym stereotypem, iż pewnego typu firmy, w tym głównie usługowe, nie mają łańcucha dostaw. Tradycyjnie więc pojęcie to kojarzone jest przede wszystkim z produkcją. Pogląd taki nie odzwierciedla jednak rzeczywistości. **Każda firma, niezależnie od profilu, posiada specyficznie zorganizowany łańcuch dostaw.** Łańcuch taki obejmuje kontrahentów zapewniających wszelkie produkty i usługi niezbędne firmie do dostarczenia klientom ostatecznego towaru. Dla firmy z branży spożywczej kluczowymi dostawcami mogą być producenci podstawowych składników spożywczych. Dla przedsiębiorstwa specjalizującego się w usługach doradczych lub finansowych ważnym przedmiotem dostaw mogą być bazy danych. Dla każdego typu firmy istotni mogą być dostawcy sprzętu biurowego, wykonawcy usług marketingowych lub kontrahenci zajmujący się logistyką. Co ważne, szeroko rozumiany łańcuch dostaw obejmuje cały cykl życia produktu, łącznie ze sprzedażą, usługami posprzedażowymi i utylizacją, obejmuje zatem szereg kluczowych procesów biznesowych, stanowiących swego rodzaju kręgosłup przedsiębiorstwa. To, w jaki sposób firma pozyskuje podstawowe surowce, produkty i usługi decyduje o tym, w jaki sposób tworzy wartość dla interesariuszy. Nie ma zatem uzasadnienia dla twierdzeń o braku dostawców w jakimkolwiek rodzaju działalności gospodarczej.

## Odpowiedzialny czyli jaki?

Mówiąc o łańcuchu dostaw należy podkreślić, że nie ma jednego, uniwersalnego modelu. Każda branża, każde przedsiębiorstwo operuje w specyficznym otoczeniu i tworzy swój unikatowy system organizacji dostaw (może np. outsource’ować większość procesów). Istnieje jednak szereg zjawisk uniwersalnych, które dotyczą tej sfery, a które są istotne z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności biznesu. Organizacja Business In the Community (BITC) opublikowała w 2009 roku przewodnik dla przedsiębiorstw, w którym zidentyfikowała trzy najważniejsze obszary dotyczące „odpowiedzialnych” dostaw: ekonomiczny, społeczny oraz środowiskowy. Jeżeli odpowiedzialność biznesu oznacza prowadzenie działalności w sposób, który łączy cele ekonomiczne z dobrem społeczeństwa i środowiska naturalnego – ta sama zasada dotyczy sposobu zarządzania łańcuchem dostaw.

## Kwestie ekonomiczne

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. Dostawcami mogą być firmy różnej wielkości i o różnej sile przetargowej – jeżeli obroty dostawcy w handlu z firmą są znaczące, należy brać pod uwagę jakie niesie ze sobą zerwanie z nim kontraktu. Z punktu widzenia zasad odpowiedzialnego biznesu kwestią szczególnie newralgiczną są także terminy płatności faktur – ustanawiając dopuszczalny termin warto wziąć pod uwagę czy jest to odstęp czasu, który pozwoli dostawcy sprawnie funkcjonować, szczególnie, jeśli jego kondycja finansowa uzależniona jest od zamówień firmy. Niekiedy dostawcami mogą być przedsiębiorstwa z sektora ekonomii społecznej, prowadzone przez mniejszości lub funkcjonujące na terenach wrażliwych ekonomicznie, co również wymaga zapewnienia odpowiednich standardów współpracy.

## Kwestie społeczne

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 umożliwi 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.

## Kwestie środowiskowe

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.

## JAKIE NARZĘDZIA WYKORZYSTYWANE SĄ DO WPROWADZANIA ZASAD ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU DO ZARZĄDZANIA ŁAŃCUCHEM DOSTAW?

- Opracowanie i komunikowanie kryteriów współpracy z dostawcami (ustalenie adekwatnych wymogów ekonomicznych, społecznych, środowiskowych) w formie odpowiednich dokumentów, kodeksów, kryteriów przetargowych
- Prowadzenie audytu u dostawców, a w razie wykrycia nieprawidłowości przygotowywanie planu naprawczego
- Edukowanie dostawców w kwestiach związanych ze zrównoważonym rozwojem
- Wprowadzanie systemów monitorowania aspektów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych w łańcuchu dostaw (np. obliczanie śladu węglowego)
- Wprowadzanie standardów i norm (np. normy jakości, normy środowiskowe, standardy CSR)
- Tworzenie kanałów komunikacji z dostawcami (umożliwienie zgłaszania inicjatyw, komunikacja dwukierunkowa)
- Partnerska współpraca nad innowacyjnymi rozwiązaniami

## Bariery i wyzwania

Zarządzanie łańcuchem dostaw z uwzględnieniem zasad odpowiedzialnego biznesu to dziedzina, która dynamicznie ewoluuje. W 2010 roku, w ramach Programu Partnerstwa Forum Odpowiedzialnego Biznesu, funkcjonowała specjalna grupa robocza zajmująca się tą problematyką. Jej członkowie, przedstawiciele firm partnerskich FOB, zidentyfikowali szereg czynników wewnętrznych i zewnętrznych, stanowiących barierę dla rozwoju tej sfery. Z jednej strony są to kwestie dotyczące komunikacji z pracownikami i wypracowania odpowiednich procedur działania – menedżerowie ds. zakupów, najczęściej odpowiedzialni za ten obszar, mogą nie mieć dostatecznej wiedzy, informacji i narzędzi, a także motywacji. Z drugiej strony, brak jest popytu na produkty nazywane „etycznymi” lub „zrównoważonymi” – to zniechęca firmy do inwestowania w nowe rozwiązania, a presja ze strony rynku i organizacji konsumenckich nie jest jeszcze wystarczająco silnym bodźcem. Istnieją także pewne bariery prawne (m.in. ograniczenia wynikające z ustawy o zamówieniach publicznych).

W sferze odpowiedzialnego zarządzania łańcuchem dostaw mamy w Polsce jeszcze wiele do zrobienia – zarówno, jeśli chodzi o edukację rynku, jak i dostarczanie praktycznych narzędzi. Żeby móc współpracować z dostawcami na zasadach opartych o CSR, firma sama najpierw musi je wdrożyć. Opisywanie przykładów dobrych praktyk to tylko jeden ze sposobów edukowania (wiele takich dobrych praktyk trzeba jeszcze zapewne odkryć, bowiem jak wynika z badań prowadzonych przez Szkołę Główną Handlową w Warszawie działania takie nie są wcale obce polskim firmom) – równie ważne powinno być monitorowanie tej sfery i pokazywanie konsekwencji praktyk nagannych. Istotna w tym temacie będzie rola organów nadzorujących rynek oraz organizacji pozarządowych. Przede wszystkim zaś firmy same muszą otworzyć się na szerszy dialog.

## Szanse

Budowanie relacji z dostawcami w oparciu o zasady zrównoważonego rozwoju otwiera także pole dla innowacji. Firma może uczyć się od swoich dostawców lub współpracować z nimi nad nowymi rozwiązaniami. Ścisła współpraca z dostawcami przekłada się na ich większą lojalność, co z kolei gwarantuje firmie-klientowi stały dopływ potrzebnych produktów i usług – w toku takiej współpracy mogą narodzić się projekty, które zwiększą powodzenie biznesu po obu stronach, zredukują ryzyko czy umożliwią redukcję kosztów.

## JAKIE SĄ KORZYŚCI DLA FIRMY Z WPROWADZENIA STANDARDÓW ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU DO ZARZĄDZANIA ŁAŃCUCHEM DOSTAW?

- Ograniczenie ryzyka reputacyjnego, prawnego i operacyjnego
- Zwiększenie lojalności dostawców
- Zwiększenie jakości produktów/usług
- Zwiększenie udziałów w rynku / możliwość wejścia na nowe rynki
- Lepszy dostęp do finansowania
- Zwiększenie przewagi konkurencyjnej (w tym siły przetargowej)
- Optymalizacja kosztów
- Pozyskiwanie i zatrzymywanie talentów

### Na podstawie:

*How to manage your supply chains responsibly*, Business in the Community 2009

## Konsumenci – brakujące ogniwo?

Eksperti zwracają uwagę na rolę zachowań i przyzwyczajeń konsumentów – zauważają, że to ich wybory i nawyki w dużej mierze kształtują popyt, a obecny model konsumpcji dalece odbiega od zasad zrównoważonego rozwoju. Odpowiedzialność za to jak funkcjonują łańcuchy dostaw spoczywa zatem nie tylko na firmach, ale też na końcowych odbiorcach ich produktów i usług. Firmy, które chcą usprawnić swoje systemy dostaw w kierunku bardziej odpowiedzialnym i zrównoważonym, szybciej osiągną zamierzone efekty, jeśli będą prowadziły działania marketingowe tak, aby zachęcać konsumentów do wprowadzania podobnych zasad działania. To jest być może nowa rola dla współczesnych marketerów. Dlatego właśnie w naszej publikacji chcemy mówić o **wspólnej odpowiedzialności**, nie skupiając się jedynie na odpowiedzialności jednego tylko elementu globalnej układanki. Tylko myślenie systemowe może nas przybliżyć do celu jakim jest zrównoważony rozwój.

## WSPÓLNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ – JAK POSZCZEGÓLNE SEKTORY MOGĄ PRZYCZYNIĆ SIĘ DO ODPOWIEDZIALNYCH, ZRÓWNOWAŻONYCH SYSTEMÓW PRODUKCJI I DOSTAW?

### Biznes

- Monitorowanie standardów etycznych, ekonomicznych, społecznych i środowiskowych u dostawców
- Komunikowanie o stosowanych standardach, zwłaszcza wobec potencjalnych kontrahentów
- Edukowanie partnerów biznesowych w zakresie zrównoważonego rozwoju
- Poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań w sferze zarządzania dostawami

### Organizacje pozarządowe

- Monitorowanie standardów produkcji i upublicznianie informacji na temat zaobserwowanych nieprawidłowości
- Wywieranie presji na sektor prywatny w kierunku podnoszenia standardów społecznych i środowiskowych
- Współpraca przy tworzeniu nowych rozwiązań i wprowadzaniu standardów
- Edukowanie konsumentów

### Administracja

- Wdrożenie systemu zielonych zamówień publicznych i kreowanie pozytywnych bodźców dla przedsiębiorstw w kierunku podnoszenia standardów społecznych i środowiskowych produkcji oraz usług

- Współpraca przy tworzeniu nowych rozwiązań i wprowadzaniu standardów

#### Ośrodki naukowe i badawcze

- Prowadzenie pogłębionych badań i analiz dot. metod zrównoważonego zarządzania dostawami
- Edukowanie studentów w temacie zrównoważonego rozwoju
- Współpraca przy tworzeniu nowych rozwiązań i wprowadzaniu standardów

Jan Kopper (CSR Europe)

# Korzyści z odpowiedzialnego zarządzania łańcuchem dostaw



W ciągu ostatnich lat, w obliczu globalnych wyzwań, zwiększonej presji ze strony opinii publicznej jak również rosnącej świadomości konsumentów, otoczenie konkurencyjne biznesu znacząco się zmieniło. Do tej pory gospodarcza globalizacja oraz wymóg efektywności kosztowej stanowiły główne tło działalności przedsiębiorstw na świecie. Współcześnie, społeczne, ekonomiczne i środowiskowe skutki działania firm zyskują coraz większe znaczenie i przykuwają uwagę uczestników rynku i opinii publicznej. Jest to szczególnie istotne w kontekście złożonych sieci dostaw, które rozwijają się od lat 80. na skutek trendu związanego z outsourcingiem. W związku z tym, firmy są oceniane nie tylko przez pryzmat działalności w kraju, w którym mają siedzibę, ale też z perspektywy spójnego zarządzania wszystkimi obszarami produkcji i procesów, z uwzględnieniem tego w jaki sposób zarządzają ryzykiem ekonomicznym, społecznym i środowiskowym oraz reputacyjnym w łańcuchu dostaw.

Największym zatem wyzwaniem dotyczącym zarządzania łańcuchem dostaw jest wyposażenie zamawiających i dostawców w efektywne narzędzia umożliwiające wdrażanie strategii społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – *Corporate Social Responsibility*), analizę oddziaływania oraz zarządzanie ryzykiem tak, aby CSR stał się autentycznym elementem strategii działania każdej ze stron transakcji. Jednak aby tak się stało, należy stymulować proces podnoszenia świadomości menedżerów odnośnie społecznego kontekstu w jakim operuje biznes oraz korzyści, jakie może mieć firma z odpowiedzialnego zarządzania łańcuchem dostaw i wprowadzania zasad CSR.

Pojęcie łańcucha dostaw może być zdefiniowane jako „wszystkie kroki, które definiują proces produkcji, czyli seria procesów i zestaw podmiotów, które przyczyniają się do wytworzenia konkret-



nego produktu/usługi.”<sup>1</sup> Na podstawie tej definicji, różne podmioty na różnych stadiach łańcucha dostaw mogą być podzielone na:

- Podmioty bezpośrednio zaangażowane w jeden lub więcej etapów produkcji i procesów,
- Podmioty, które wspierają wybrane funkcje danego sektora (jednostki; instytucje; kluczowe podmioty, które odpowiadają za szereg wspierających funkcji, koordynację i kontrolę, jak również wykrywanie i rozwiązywanie problemów w ramach sektora/branży)<sup>2</sup>.

Na podstawie tej definicji można stwierdzić, że zarządzanie łańcuchem dostaw polega na przewidywaniu i minimalizowaniu potencjalnych ryzyk, jakie mogą się pojawić we wszystkich „warstwach” i stadiach łańcucha. Za podstawowe ryzyka można uznać procesy związane z jakością, logistyką, normami prawnymi, ilością i czasem zamawianych dostaw. Dodatkowo, koncepcja odpowiedzialnego zarządzania łańcuchem dostaw kładzie nacisk na ryzyka wynikające z zakłóceń, jakie mogą być związane z kwestiami ekonomicznymi, społecznymi i środowiskowymi. Z tej perspektywy, odpowiedzialne zarządzanie łańcuchem dostaw można zdefiniować jako „zarządzanie ekonomicznymi, społecznymi i środowiskowymi aspektami łańcucha dostaw”. Celem takiego zarządzania jest „kreowanie, ochrona i długoterminowy rozwój środowiskowej, społecznej i ekonomicznej wartości dla wszystkich interesariuszy zaangażowanych w proces dostarczania produktów i usług na rynek.”<sup>3</sup> Ta definicja, z wypunktowanymi celami takiego zarządzania, pokazuje, że odpowiedzialny łańcuch dostaw to coś więcej niż tylko podstawowe zarządzanie ryzykiem.

Zgodnie z szacunkami World Economic Forum, ponad 40% kapitalizacji rynkowej przedsiębiorstwa zależy od jego reputacji. Inwestorzy i konsumenci są coraz bardziej zainteresowani firmami, których podstawą działania jest spójność, uczciwość i zaangażowanie na rzecz wspólnego dobra. Widać w związku z tym, że wyraźnie widać, że znaczenie CSR dla przedsiębiorstw rośnie. O ile zaangażowanie społeczne przez długi czas rozumiane było wyłącznie jako narzędzie wzmocnienia wizerunku, bez odniesienia do budowania wartości, o tyle obecnie koncepcja CSR zakłada szerokie, strategiczne dążenie do zrównoważonego wzrostu wartości.

W tym kontekście, odpowiedzialne zarządzanie łańcuchem dostaw nie ogranicza się do zarządzania ryzykiem ekonomicznym i społecznym, ale otwiera drogę do nowych rynków, innowacji i zwiększonej konkurencyjności. Poprzez zidentyfikowanie i oszacowanie różnorodnych szans kryjących się w odpowiedzialnym zarządzaniu dostawami, firma może zwiększyć efektywność procesów zw. z dostawami poprzez redukcję kosztów energii, transportu i materiałów, zwiększenie wydajności, innowacje produktowe i dostęp do nowych rynków, co w sumie także wzmocnia markę i wartość przedsiębiorstwa. Te aspekty mogą być uznane za najważniejsze argumenty biznesowe przemawiające za odpowiedzialnym zarządzaniem dostawami, a idea etycznego i społecznie odpowiedzialnego biznesu zmieniła już kultury organizacyjne i świadomość wielu firm na świecie.

Fakt, iż kwestie społeczne i środowiskowe stały się „argumentem biznesowym”, nie oznacza, że nastąpiła jakaś zmiana wartości w ekonomii, lub że kryteria zyskowności i efektywności straciły na znaczeniu. Uwzględnianie standardów etycznych w działalności biznesowej sygnalizuje raczej wzrost znaczenia czynników społecznych, w sytuacji kiedy otoczenie biznesu przywiązuje coraz większą wagę do ekologicznych walorów produktu, godnej pracy zatrudnionych oraz sprawiedliwej dystrybucji zysków. Ta ewolucja w myśleniu o biznesie wynika z przeciwstawnych trendów: globalnej ekspansji rynkowej oraz rosnącej zamożności i zwiększonego dostępu do informacji po stronie konsumentów.

W świetle opisanych przemian oraz w odpowiedzi na potrzebę wyposażenia firm w odpowiednie narzędzia zarządzania w sferze CSR i łańcuchów dostaw, w 2008 roku CSR Europe we współpracy ze swoimi firmami członkowskimi (Volkswagen, HP, Titan i L’Oreal) oraz w partnerstwie

z Business Social Compliance Initiative (BSCI) i Hellenic Network for CSR (HNCSR) uruchomiło specjalny portal będący wsparciem dla firm we wdrażaniu odpowiedzialnego zarządzania dostawami. Portal for Responsible Supply Chain Management ([www.csr-supplychain.org](http://www.csr-supplychain.org)) zawiera zbiór ekspertyz zebranych podczas tysięcy audytów i szkoleń prowadzonych u dostawców przez duże międzynarodowe firmy z różnych sektorów, takie jak HP, L’Oréal, Titan, Volkswagen, GDF Suez, Epson, etc. Ponadto, CSR Europe i WTO China we współpracy z GTZ Germany rozbudowali portal o wersję chińską. Liderzy tego przedsięwzięcia planują opracowanie bardziej zaawansowanych narzędzi i poszerzenia formuły portalu poprzez dodanie większej ilości materiałów, języków i skierowania go do większej liczby grup docelowych.

W 2010 roku CSR Europe zainauguowało swoją nową strategiczną inicjatywę o nazwie Enterprise 2020, której celem jest pobudzenie dialogu społecznego i projektów angażujących różne środowiska tak, aby powstała zbiorowa wizja zrównoważonego biznesu przyszłości. Organizacje, które wcześniej już współpracowały z nami w temacie odpowiedzialnego łańcucha dostaw ponownie połączyły siły, aby przetłumaczyć istniejący portal na kolejne języki i poszerzyć jego zawartość o nowe materiały, stworzyć dopasowane narzędzia e-learningowe dla praktyków oraz aby inicjować dialog z instytucjami Unii Europejskiej w celu promocji odpowiedzialnego zarządzania dostawami w całej Europie, jak również aby wprowadzić ten temat do rozważań nad politykami związanymi z handlem, rozwojem i prawami człowieka. Podstawowym elementem tego wspólnego przedsięwzięcia jest nowy portal poświęcony tematyce odpowiedzialnych dostaw stworzony we współpracy z Global Compact: <http://supply-chain.unglobalcompact.org/>

Za pośrednictwem strategii Enterprise 2020, CSR Europe będzie angażować się w szerszy dialog społeczny tak, aby jednoczyć firmy, interesariuszy i społeczeństwo obywatelskie w celu wmacniania CSR i budowania zrównoważonej gospodarki przyszłości.

<sup>1</sup> Region Emilia Romagna, Nuova Quasco, IPL, (2007). Nomisma Foundation: T.e.r.s.o .Project.

Więcej informacji: <http://www.terso.it/index.htm>

<sup>2</sup> ibid

<sup>3</sup> United Nations Global Compact (UNGC) & Business for Social Responsibility (BSR) (2010). *Supply Chain Sustainability. A Practical Guide for Continuous Improvement*, s. 5

# Ekonomiczne aspekty zarządzania dostawami



Uwzględnianie aspektów środowiskowych oraz społecznych w prowadzeniu biznesu przestało być już tylko zwykłym hobby kilku zaangażowanych prezesów firm. Aby myśleć o dobrym, przynoszącym zyski biznesie, który zyska przychylność klientów, potrzeba jest nowego spojrzenia i nie tyle rewolucji modelu biznesowego, co otwarcia go na nowe zagadnienia. Początek XXI wieku możemy nazwać czasem innowacji, kreujących nowe rozwiązania, które pozwalają odpowiadać na zmieniające się warunki zewnętrzne. Uwzględnianie aspektów społecznych i środowiskowych oraz model biznesowy nastawiany na innowacje przenikają głęboko do struktur firm, coraz bardziej świadomych, że czynniki te mają bezpośredni wpływ na zysk firmy, będącej elementem pewnego łańcucha dostaw, ale również taki łańcuch tworzącej.

Na łańcuch dostaw w sposób kompleksowy zwrócono uwagę dopiero około 30 lat temu, a od piętnastu lat mówi się głośno o łańcuchu dostaw w kontekście odpowiedzialności społecznej. Dąży się do budowania wartości łańcucha dostaw w celu zwiększenia jego efektywności ekonomicznej. W Polsce definicja łańcucha dostaw przeszła w ostatnich dwudziestu latach długą drogę od wąskiego zarządzania zakupami do integracji wszystkich elementów. Ta zmiana pozwoliła wielu przedsiębiorstwom na optymalizację procesu, a przez to wpłynęła na obniżenie kosztów, skuteczniejsze odpowiadanie na potrzeby klienta oraz szybsze reagowanie na zmiany zachodzące na rynku. Wiele firm jest przekonanych, że wygrana na rynku zależy przede wszystkim od jakości łańcucha dostaw i tu rozgrywa się walka o sukces ekonomiczny. Jednak pojawiają się nowe wyzwania, z którymi przedsiębiorcy muszą się zmierzyć, żeby nie tylko zwiększać swoje dochody, ale nawet pozostać konkurencyjnymi na rynku. Należą do nich: globalizacja, zmiany społeczne, klimatyczne i geopolityczne.

Zrównoważenie elementów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych jest dużym wyzwaniem dla każdej firmy, zwłaszcza dużej korporacji, gdyż ich podstawowym zadaniem jest generowanie zysku. Ale jeśli chwilę się zastanowić, nie jest to możliwe ani na krótką ani na dłuższą metę bez zadbania o aspekty społeczne i środowiskowe. Jeśli firmy same o tym nie pamiętają to przypominają im inni. Równoległe z globalnym rozwojem korporacji rozwijają się organizacje pozarządowe i inne podmioty monitorujące biznes. Im większa firma, tym większe zainteresowanie tych organizacji. Dochodzi także zagrożenie ze strony mediów. W czasach, w których wizerunek firmy należy do jej największych aktywów, a pogorszenie wizerunku przekłada się na spadek przychodów przedsiębiorstw, właściwe zarządzanie tak ważnym a jednocześnie wrażliwym elementem, jakim jest łańcuch dostaw, staje się priorytetem.

Według badań Accenture, na poziomie operacyjnym, firmy muszą poradzić sobie z presją na elastyczność. Wynika to ze zmienności cen oraz dostępności surowców, ale też z przyśpieszeniem zjawisk takich jak m. in. rozwój nowych kanałów komunikacji z klientem oraz dystrybucji towarów. Wszystkie powyższe zmiany i zjawiska wywołały ogromną presję na podstawy zarządzania łańcuchem dostaw, czyli sposób, w jaki firmy planują swoje operacje, zaopatrują się w niezbędne surowce, materiały i usługi oraz produkują i dostarczają towary (cykl Plan-Buy-Make-Move). W obecnych warunkach przodujące firmy kładą nacisk głównie na zwiększenie elastyczności łańcucha dostaw i optymalizację aktywów zaangażowanych w realizację procesów logistycznych, tak by umożliwić dynamiczne dostosowywanie się do zmian oraz zwiększenie efektywności finansowej.

Według badań Accenture oraz obserwacji projektowych, łańcuch dostaw może stanowić od 50 do 70 % kosztów prowadzenia biznesu oraz angażować nawet połowę wszystkich dostępnych dla firmy aktywów. Łańcuch ma również zasadniczy wpływ na obsługę klienta oraz poziom sprzedaży. Dynamiczny, elastyczny i efektywny łańcuch dostaw jest nie tylko niezbędny dla sukcesu firmy, ale przejście bez niego obronną ręką przez obecne zawirowania jest wręcz niemożliwe. Tradycyjny model łańcucha po prostu nie sprawdza się w dzisiejszym, tak zmiennym otoczeniu.<sup>1</sup>

CSR jest nazywany przez wielu brakującym elementem układanki, jaką jest biznes. Właśnie dlatego, że oprócz tradycyjnego rachunku ekonomicznego opartego wyłącznie na cyfrach, rozszerzył analizę biznesową na aspekty społeczne i środowiskowe. Zwrócona została uwaga na te elementy, jako ważne czynniki wpływające na zyski przedsiębiorstw. Dlatego analizie powinny być poddane wszystkie elementy: producent/rolnik – hurtownik – firma – odbiorca hurtowy – klient końcowy.

Ekonomiczne zyski nowego spojrzenia na łańcuch dostaw opierają się na trzech rodzajach działań:

1. Podejście relacyjne
2. Podejście strategiczne
3. Podejście operacyjne

## Podejście relacyjne

Działania wynikające z podejścia relacyjnego polegają przede wszystkim na zbudowaniu relacji opartej na zaufaniu. Skutkiem tego jest po pierwsze wytworzenie relacji prowadzącej do zbudowania przewagi konkurencyjnej, a po drugie ograniczenie kosztów transakcyjnych. Dostrzega się wartości, jakie płyną z budowania relacji partnerskich wynikających z długofalowej współpracy opartej na zaufaniu, otwartości, podziale wiedzy oraz wspólnym dzieleniu ryzyka i zysków.<sup>2</sup> W sytuacji idealnej mówimy o łańcuchu dostaw opartym na typie partnerstwa, w którym partnera postrzega się jako przedłużenie własnej organizacji, bez jasno określonego terminu zakończenia

współdziałania.<sup>3</sup> Zaufanie definiuje się, jako wiarę danej firmy, iż druga będzie działać w sposób przynoszący jej pozytywne rezultaty, jak również nie dokona nieoczekiwanych przedsięwzięć mogących mieć negatywny wpływ na jego wyniki. Zaufanie staje się więc główną determinantą wzajemnego zobowiązania partnerów do utrzymania ciągłości relacji.<sup>4</sup>

Zaufanie w relacjach uczestników łańcucha to klucz do znacznej redukcji kosztów transakcyjnych, a przynajmniej zagwarantowania opłacalności ekonomicznej sieci. Wynika to głównie z faktu, iż tam gdzie występuje zaufanie zabezpieczenia podziału przyszłych zysków. W takiej relacji odpadają także wszystkie wydatki, które firma ponosi za nadmierne zabezpieczanie się. Brak zaufania powoduje, że dochodzi do straty czasu, który jest poświęcany na sprawdzanie kontrahentów, konstruowanie rozbudowanych umów czy niekończące się negocjacje dotyczące systemów kar i rekompensat. Firmy ponoszą dodatkowe koszty, które często nazywa się „podatkiem braku zaufania”. Inne zagrożenia wynikające z braku zaufania to: niechęć do przekazywania informacji lub dostarczanie partnerom fałszywych informacji kosztowych; prowadzenie podwójnych ksiąg rachunkowych; ponoszenie kosztów wynikających z korupcji.

Warto też zasygnalizować nowe tematy, o których trzeba myśleć w kontekście łańcucha dostaw. Coraz częściej mamy do czynienia z produktami i usługami niewymagającymi magazynowania czy transportowania, ale wyprodukowanie których wiąże się ze skomplikowaną strukturą dostaw. Należą do nich e-produkty, takie jak różnego rodzaju programy (np. nawigacja samochodowa). Odgrywają one coraz większą rolę w społeczeństwie. Wysokie technologie stawiają przed dostawcami i klientami nowego rodzaju schemat współpracy opartej na bezpieczeństwie i zaufaniu.

## Podjęcie strategiczne

Jeśli firma jest świadoma tego, że wcześniej lub później będzie musiała z czysto pragmatycznych względów spojrzeć jeszcze raz na łańcuch dostaw i dopasować go do oczekiwań środowiskowych oraz społecznych, powinna rozpocząć dialog z interesariuszami w łańcuchu dostaw. Jeśli system zarządzania łańcuchem dostaw dobrze funkcjonuje, to jest to dobra wiadomość zarówno dla firmy jak i dostawców i odbiorców. Warto razem zastanowić się jak poszerzyć funkcjonujący schemat o aspekty środowiskowe i społeczne tak, by nie stanowiły problemów, ale by pozwoliły uzyskać przewagę konkurencyjną i przyniosły większe zyski.

Konieczne jest też uwzględnienie aspektów marketingowych. Wzrost konkurencyjności i walka na obniżanie cen za pomocą programów rabatowych i lojalnościowych przestaje być główną kartą przetargową na rynku. Zbliżona jakość produktów oraz wyrównane ceny przestały być główną wartością dla detalistów. Coraz większe znaczenie odgrywa budowanie przesłania marki. Wiele firm zdobywa nowych klientów poprzez komunikację wartości w łańcuchu dostaw. I nie są to działania tylko i wyłącznie intuicyjne. Okazuje się, że według wyników badań konsumentów aż 75% Amerykanów jest skłonnych zapłacić więcej za produkty od firm społecznie odpowiedzialnych.<sup>5</sup> Oczywiście wyniki pokazują sferę deklaratywną, ale można śmiało przypuszczać, że wzrost świadomości klientów będzie rósł, co przełoży się na decyzje zakupowe.

Na strategię można spojrzeć też od strony negatywnej. Strategie dużych firm często oparte są na sile większego, przez co tworzą barierę rozwoju współpracy oraz wytwarzają atmosferę obawy takiego traktowania wśród kontrahentów. Duże i potężne przedsiębiorstwa w roli liderów w łańcuchu dostaw są w stanie narzucić własne reguły integracji. Liderzy łańcucha dostaw często grożą wycofaniem się z zamówień i współpracy, mając na celu wymuszenie niższych cen. Takie podjęcie nie sprzyja budowaniu atmosfery zaufania, prowadzi do zachwiania równowagi zachowań wśród dostawców, którzy zmuszeni są często do nadmiernego eksploatowania środowiska i zaniechania uwzględnienia czynników społecznych.

## Podjęcie operacyjne

Podjęcie operacyjne ma prowadzić przede wszystkim do optymalizacji procesu dostaw. Nie trzeba zmieniać sprawdzonych systemów, wystarczy rozszerzać je i unowocześniać. Natomiast gwałtowne zmiany w dostępności oraz cenie podstawowych surowców, wahania kursów walut, zawirowania rynków finansowych – to główne wyzwania stojące przed firmami. Tak ogromna zmienność warunków ekonomicznych przekłada się na funkcjonowanie łańcuchów dostaw. W rezultacie badań przeprowadzonych przez Accenture udało się zidentyfikować siedem praktyk biznesowych, wspólnych dla firm odnoszących sukces w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Ich stosowanie oznacza operowanie dynamicznym, elastycznym i efektywnym łańcuchem dostaw. Co prawda badania nie wnikają wprost w aspekty środowiskowe czy społeczne, ale pokazują podjęcie operacyjne, które te obszary wspiera. Wśród zidentyfikowanych przez firmę praktyk możemy znaleźć także te odnoszące się do zagadnień związanych z tworzeniem wartości na poziomie operacyjnym. Warto zwrócić uwagę chociażby na system tworzenia wartości, który składa się z trzech głównych elementów: mega-procesów – od idei do realizacji produktu, od zamówienia do dostawy oraz obsługa i zwroty, partnerów oraz przepływów. Wszystkie one leżą w polu zainteresowania CSRU. Jednak, aby stworzyć taki system, firma musi pokonać szereg barier – od organizacyjnych do kulturowych” dodajmy też środowiskowych.<sup>6</sup>

Konkretnym przykładem odpowiedzialnych działań firmy na poziomie operacyjnym jest zarządzanie przepływami pieniężnymi. Należą do nich ustalanie i przestrzeganie terminów płatności, usprawnienie tych przepływów poprzez wdrażanie elektronicznego transferu funduszy, a nawet udzielanie pożyczek lub gwarancji kapitałowych przez silniejszych kapitałowo liderów łańcucha. Optymalizacja przepływów pieniężnych, poprzedzona zbudowaniem atmosfery zaufania i odpowiednią strategią przyczynia się do obniżenia kosztów kapitału zaangażowanego np. w zapasach utrzymywanych na różnych szczeblach łańcucha dostaw.<sup>7</sup>

Powyższy przykład pokazuje, że mówienie o odpowiedzialnym łańcuchu dostaw to posługiwanie się twardym językiem biznesowym w celu integracji obszarów społecznych i środowiskowych z procesami biznesowymi. Firma przynosząca zyski to firma, która potrafi sprawnie zarządzać łańcuchem dostaw uwzględniając wyzwania społeczne i środowiskowe. Odpowiedzialny łańcuch dostaw to też kreowanie rynków dostaw i zachowań interesariuszy. Jeśli idzie o zachowania to można mówić o kreowaniu odpowiedzialnych zachowań konsumenckich oraz biznesowych. Jedne i drugie dobrze sprofilowane stają się źródłem większych zysków, choć jest to długi i trudny proces. Łatwiej jest kreować rynek dostaw. Chociaż surowce pochodzące z rynku lokalnego okazują się nieraz droższe od sprowadzanych w oparciu o globalnych dostawców, może okazać się, że przy uwzględnieniu szerszej analizy środowiskowej i społecznej w ostatecznym rozrachunku pozwolą na minimalizację ryzyka i zbudowanie przewagi konkurencyjnej na rynku lokalnym.

<sup>1</sup> Por. A. Baraniecka, *Znaczenie kapitału społecznego w tworzeniu sieci dostaw*,

<sup>2</sup> Por. A. Baraniecka, *Znaczenie kapitału społecznego w tworzeniu sieci dostaw*,

<sup>3</sup> J. Świątowiec, *Zależność i zaufanie w relacjach między nabywcą a dostawcą*, *Marketing i Rynek*, nr 4, s. 14, w: A. Baraniecka, *Znaczenie kapitału społecznego w tworzeniu sieci dostaw*,

<sup>4</sup> Corporate Citizen Study 2009,

<sup>5</sup> Piotr Dura, menadżer ds. zarządzania łańcuchem dostaw, Accenture:

[http://www.outsourcing.com.pl/15515,najlepsze\\_praktyki\\_lancucha\\_dostaw.html](http://www.outsourcing.com.pl/15515,najlepsze_praktyki_lancucha_dostaw.html)

<sup>6</sup> Piotr Dura, menadżer ds. zarządzania łańcuchem dostaw, Accenture:

[http://www.outsourcing.com.pl/15515,najlepsze\\_praktyki\\_lancucha\\_dostaw.html](http://www.outsourcing.com.pl/15515,najlepsze_praktyki_lancucha_dostaw.html)

<sup>7</sup> J. Witkowski, *Geneza, istota i cele współczesnego zarządzania łańcuchem dostaw*.

# Społeczne aspekty zarządzania dostawami



Rozważając społeczne aspekty odpowiedzialności biznesu w łańcuchu dostaw, za fundamentalną kwestię uznać należy zastanowienie się, jakie koszty społeczne są uzasadnione dla osiągnięcia zysku przedsiębiorstwa. Każda branża charakteryzuje się swoistymi potrzebami i różnym kręgiem najbliższych interesariuszy, można jednak założyć, że praktycznie wszędzie znajdują się dostawcy, pracownicy niższego szczebla oraz społeczność lokalna, choć nie zawsze to ich potrzeby przyciągają uwagę firm.

## Migrująca produkcja lub/i siła robocza

Procesy globalizacji nie pozwalają myśleć o produkcji większości produktów w oderwaniu od podążania za „tanią siłą roboczą”, bardziej lub mniej wykwalifikowaną. Z jednej strony może być to przenoszenie produkcji do krajów z niskimi kosztami społecznymi, z drugiej strony mogą być migranci zarobkowi, którzy mieszkają często gdzieś na marginesie społeczeństw bogatych, do których przybywają. Zarówno jeden, jak i drugi sposób stanowi doskonałe paliwo dla rozwijających się gospodarek. W pierwszym przypadku korzyści czerpie państwo przyjmujące inwestycje zagraniczne, w drugim rozgrzane gospodarki potrzebujące „rąk do pracy”.

Rzadko kiedy łańcuch dostaw czy listę krajów biorących udział w procesie produkcji zamknąć można na poziomie 2-3 krajów. Nawet, jeśli produkt jest wytwarzany na obszarze Polski, to można zadać sobie pytanie, skąd sprowadzone zostały surowce, materiały biurowe, czy gdzie wykonane zostały opakowania? Czy za tą internacjonalizacją nastąpiła zmiana w myśleniu o odpowiedzial-

ności, czy równie ochoczo centrala przejmuje odpowiedzialność za warunki pracy w fabrykach w Azji tak, jak łatwo je dobiera pod względem jakości i ceny?

W dokumentach wyznaczających standardy prawne na całym świecie, jak w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka (PDPC) czy w Międzynarodowym Pakcie Praw Ekonomicznych, Społecznych i Kulturalnych można znaleźć zapisy dotyczące prawa do godnej pracy i płacy. W artykułach 23 i 25 Deklaracji czytamy: „3. Każdy pracujący ma prawo do odpowiedniego i zadowalającego wynagrodzenia, zapewniającego jemu i jego rodzinie egzystencję odpowiadającą godności ludzkiej i uzupełnianego w razie potrzeby innymi środkami pomocy społecznej. 4. Każdy człowiek ma prawo do tworzenia związków zawodowych i do przystępowania do związków zawodowych dla ochrony swych interesów.”

Standardy, o których wspominają wymienione dokumenty potwierdzają i rozwijają w sposób szczegółowy liczne konwencje Międzynarodowej Organizacji Pracy, która obecnie stawia czoła właśnie takim problemom, jak: migrujący pracownicy, przedsiębiorstwa wielonarodowe, środowisko pracy i konsekwencje gospodarczej restrukturyzacji. Nadal jednak powracają kwestie najbardziej podstawowe, o które walczyli pionierzy związkowi na początku XX wieku – godziwa płaca, płatne nadgodziny czy bezpieczne warunki pracy.

## Porozumienie dotyczące poziomu „godnej płacy”

We wszystkich dokumentach wspomina się o „zadowalającym” poziomie płacy pracownika lub pracownicy. Obecnie używa się dwóch terminów, z jednej strony mamy „płacę minimalną” (ang. *minimum wage*), ustaloną przez administrację, często w oderwaniu od rzeczywistych potrzeb życiowych obywateli. Z drugiej strony organizacje pracownicze zaczęły upominać się o tzw. „płacę wystarczającą na godne życie” (ang. *living wage*), o której mowa w większości dokumentów międzynarodowych, nawet, jeśli nazywana jest tam płacą minimalną. Walka o godną płacę, oznaczającą możliwość wyżywienia siebie i najbliższej rodziny, zapewnienie schronienia oraz edukacji dzieci, stanowi przedmiot porozumienia w ramach kampanii organizacji pracowników przemysłu odzieżowego – *Asian Floor Wage* z krajów azjatyckich takich, jak Indie, Bangladesz, Sri Lanka, Filipiny i in. Zaletą tego porozumienia jest dokonana przez działaczy w porozumieniu z pracownikami kalkulacja zadowalającego poziomu zarobku, który wystarcza na życie w tym regionie. Mocną stroną takiego porozumienia są przede wszystkim solidarne działania organizacji z różnych krajów, ale tego samego regionu, będącego obszarem docelowym wielu firm międzynarodowych. Wola współdziałania powstała, gdy okazało się, że firmy wolały przenosić swój kapitał w poszukiwaniu taniej siły roboczej, niższych podatków i lepszych dla nich a gorszych dla pracowników warunków pracy, niż zainwestować w stabilne miejsca pracy. W związku z tym, pracownicy czekali na kolejną firmę i pracę sezonową, co nie pozwalało na rozwój społeczny pod żadnym względem.

## Weryfikacja i audyt

Innym przykładem współpracy są Multi-Stakeholders Initiatives (MSIs), jak Ethical Trading Initiative, Fair Wear Foundation czy Jo-In. Są to inicjatywy, w których biorą udział przedstawiciele firm z różnych branż, związków zawodowych i organizacji pozarządowych. Różnią się między sobą zasadami, rodzajem działania czy strategią rozwoju. Zazwyczaj jednak mają na celu dialog między poszczególnymi aktorami związanymi z produkcją, sprzedażą i konsumpcją. Współpraca w ramach inicjatywy ma doprowadzić do wypracowania standardów etycznych firm uczestniczących, choć czasem sam fakt dołączenia do inicjatywy jest uznawany przez firmę za wystarczający gest w stronę konsumentów i inwestorów, który świadczy o dbałości o etykę w firmie. Żadna z wy-

mienionych inicjatyw nie ma ambicji zastąpienia regulacji prawnych, na poziomie prawa międzynarodowego czy ustawodawstwa krajowego. Z pewnością jest to pewna forma dobrowolnego poddania się ograniczonej kontroli przez firmy, choć nie wszystkie tego typu inicjatywy przewidują weryfikację raportów firm.

W przypadku niektórych inicjatyw wielostronnych, jak Fair Wear Foundation, przewidziany jest audyt, w ramach którego niezależny ekspert rozmawia bezpośrednio z pracownikami, bez nadzoru przełożonych i ma możliwość przejrzania swobodnie ksiąg i dokumentacji. Zapowiedziany audyt może ukrywać pewne najsłabsze strony fabryk, jak nadgodziny, czy poziom zadowolenia z płac, dlatego wiele firm jednak nie decyduje się na poddanie się niezależnemu audytowi, będącym niezapowiedzianą weryfikacją zasad kodeksu firmy. Pokazuje to, że właśnie niezależne audyty w ramach łańcucha dostaw powinny być szczególnie brane pod uwagę w tworzonych standardach CSR dla dostawców.

## Czyja odpowiedzialność?

Im bardziej skomplikowany łańcuch dostaw tym bardziej rozmyta odpowiedzialność, szczególnie za poziom życia pracowników i rozwój społeczności lokalnej. Problemem, który stanowi przedmiot tych rozważań jest kwestia odpowiedzialności korporacji za przestrzeganie podstawowych praw i standardów międzynarodowych. O ile jasna jest odpowiedzialność państw jako podmiotów prawa międzynarodowego, to jednak nie jest to tak oczywiste w przypadku korporacji. Zasady poszanowania praw człowieka i pracownika zbieżne z tymi w konwencjach międzynarodowych, wyznaczających standardy dla państw, można spotkać właściwie we wszystkich inicjatywach społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) m.in. w 10 zasadach zawartych w *Global Compact*, czy w tzw. zasadach Sullivana. Odwołania do poszanowania praw pracownika znajdujemy w warunkach wstępnych do systemu zarządzania i certyfikacji SA8000 czy w wytycznych do raportowania GRI (*Global Reporting Initiative*).

Na tych i innych zasadach i wartościach firmy opierają się spisując swoje etyczne kodeksy postępowania firmy. Tworzenie ich stanowi dobrowolne działanie firmy, podporządkowane jak wszystkie inne inicjatywy przedsiębiorstw staraniom o zysk lub/i markę. Pytaniem niezwykle ważnym we współczesnych działaniach społecznie odpowiedzialnych firm jest pytanie o „granice tej odpowiedzialności”. Jak ważnym interesariuszom firmy są pracownicy odległej fabryki, uczestniczący w jednym etapie złożonego procesu produkcji? Jak bardzo polski lub europejski przedsiębiorca powinien rozważać swoje inwestycje w odległych krajach dostawczych pod kątem ich wpływu na społeczność lokalną, jej rozwój a często przetrwanie? Takie pytanie można sobie zadać i rozważyć, szczególnie gdy wydaje się, że osiągnęliśmy już wiele w zakresie CSR. Czy nasz CSR dosięga do wytwórców na drugim końcu łańcucha?

Agata Rudnicka

# Środowiskowe aspekty zarządzania dostawami



Przedsiębiorstwa, które aktywnie podchodzą do kwestii związanych z pozaekonomicznym wymiarem swojej działalności, nie powinny zapominać o odpowiedzialności wobec środowiska naturalnego w całym łańcuchu dostaw. Regulacje prawne i oczekiwania ze strony interesariuszy wymuszają na zakładach przemysłowych większą dbałość o standardy ekologiczne dóbr wprowadzanych do obrotu. Rosnącą wagę przykłada się też do rzeczywistego brania odpowiedzialności za produkt od momentu jego powstania aż do chwili, gdy staje się odpadem (ang. *from cradle to grave*) lub do momentu, kiedy może być ponownie użyty (ang. *from cradle to cradle*).

Właściwe wykorzystanie sposobności, jakie daje wprowadzanie prośrodowiskowych rozwiązań pozwala obniżyć koszty działalności głównie za sprawą ograniczenia zużycia zasobów, wypełniania przepisów prawa i łatwiejszego dostosowania się do zmian. Podjęcie wysiłku na rzecz minimalizowania wpływów środowiskowych to również budowanie reputacji i zaufania oraz wzmocnienie swojej pozycji konkurencyjnej. Dobre relacje z dostawcami to mniejsze ryzyko niepowodzenia dla planowanych i realizowanych projektów biznesowych oraz łatwiejsze wdrażanie inicjatyw na rzecz ochrony środowiska.

Kwestie środowiskowe, jakie mogą być wzięte pod uwagę podczas wytwarzania, dystrybucji czy użytkowania towarów to np. rodzaj materiałów użytych do produkcji, sposób realizacji procesu i pakowania gotowych wyrobów, transport czy sposób ich użytkowania przez klienta ostatecznego. Każdy z etapów wiąże się z mniejszym lub większym oddziaływaniem na środowisko, co w konsekwencji prowadzi do pojawiania się negatywnych wpływów.

Uszczuplenie zasobów naturalnych może być zagrożeniem dla ciągłości łańcucha dostaw. Nieumiejętne gospodarowanie tym, co czerpiemy ze środowiska doprowadzić może do sytuacji, w której dostawcy nie będą w stanie dostarczać nam niezbędnych materiałów, a my sami przegramy walkę o klienta bez możliwości sprzedaży własnych produktów. Bez względu na to, czy jesteśmy firmą konsultingową, świadczymy usługi bankowe, produkujemy żywność czy sprzedajemy sprzęt komputerowy zależymy od dostępności zasobów naturalnych. Już teraz koszty zużycia wody i energii skłaniają do głębszych przemyśleń i poszukiwania alternatyw. Produkcja coraz bardziej złożonych produktów takich jak np. zaawansowanego sprzętu komputerowego czy odbiorników telewizyjnych wymaga sięgania do nowych złóż surowców, których sposób wydobycia pozostawia wiele do życzenia, a ryzyko zniszczenia różnorodności biologicznej jest realnym problemem. Zagrożeniem dla różnorodności biologicznej jest także niekontrolowane zajmowanie nowych obszarów, czy zmiana warunków przyrodniczych przez nadmierne wylesianie czy zasolenie gleby.

Znaczącym aspektem środowiskowym jest produkcja nadmiernej ilości odpadów (zarówno tych pochodzących z przemysłu, jak i produkowanych w gospodarstwach domowych). Już teraz na przedsiębiorstwa nałożone są pewne obowiązki związane np. z odzyskiwaniem surowców do ponownego przetworzenia. Kompleksowe podejście do zarządzania gospodarką odpadową w całym łańcuchu dostaw pozwala na skuteczne ograniczenie ich ilości.

Źródłem poważnych problemów ekologicznych są emisje do wody, gleby i powietrza. Skutkiem niewystarczająco monitorowanej i kontrolowanej działalności gospodarczej mogą być groźne zanieczyszczenia obniżające jakość życia społeczności lokalnych i powodujące wzrost wydatków inwestycyjnych. Obecnie najczęściej dyskutowanym skutkiem nieodpowiedzialnej aktywności sektora przemysłowego jest efekt cieplarniany. Globalne ocieplenie, według naukowców zajmujących się tą problematyką, może wywołać poważne zachwianie procesów społeczno-gospodarczych.

Chcąc być ogniwem społecznie odpowiedzialnego łańcucha dostaw należy w podejmowanych decyzjach biznesowych wziąć pod uwagę takie kryteria środowiskowe jak energochłonność procesów, wielkość zużycia wody, wpływ na różnorodność biologiczną, stopień wykorzystania surowców z recyklingu oraz zasobów odnawialnych, wielkość emisji zanieczyszczeń, itp.

Odpowiedzialność za jakość środowiska w takim samym stopniu dotyczy odbiorców, którzy mogą wymagać od swoich dostawców określonych postaw i zachowań jak i klientów, których zachowania najlepiej weryfikują rynek. Wszystkie ogniwa łańcucha podejmując decyzje zakupowe mają wybór komu powierzyć posiadany kapitał. Ważne jest, aby przedsiębiorstwa świadomie podchodziły do osiągnięcia efektywności. Zastąpienie materiałów uciążliwych dla środowiska bardziej przyjaznymi, zwrócenie uwagi na to skąd pochodzi dany surowiec lub półprodukt i jaki środek transportu wykorzystano do jego przewozu, obniżanie zużycia wody i energii oraz wzrost wykorzystania energii ze źródeł odnawialnych to tylko niektóre z całej palety możliwych usprawnień.

Patrząc na sukces organizacji przez pryzmat dbania o środowisko naturalne można wykorzystać dostępne metody i narzędzia doskonalenia systemu zarządzania. Standard zarządzania środowiskowego zgodny z normą ISO 14001 czy funkcjonujący na podobnych zasadach Europejski Schemat Ekozarządzania i Audytu (EMAS) to jedne z najczęściej rozpoznawalnych sposobów na poprawę jakości środowiskowej. Ideą standardu jest zidentyfikowanie i zarządzanie znaczącymi aspektami środowiskowymi za pośrednictwem odpowiednio zdefiniowanych celów, zadań i programów. W systemie zarządzania środowiskowego liczy się nie tylko przedsiębiorstwo, które go wdraża, ale również otoczenie zewnętrzne w tym dostawcy i klienci.

Niektóre organizacje decydują się na stworzenie odrębnej polityki regulującej kwestie związane ze środowiskowym i społecznym wymiarem współpracy z kooperantami. Takie podejście ula-

twia nawiązanie współpracy z podmiotami, które spełniają stawiane im wymagania i wyznacza przejrzyste reguły działania. Rozwiązaniem są audyty u dostawcy, które dostarczają informacji o bieżącej sytuacji dostawców i spełnianiu przez nich oczekiwań względem wybranych parametrów produktów.

Inną dostępną metodą jest ocena cyklu życia produktu pod kątem zagrożeń środowiskowych. Wykorzystuje się ją w celu oszacowania ryzyka środowiskowego związanego z produkcją określonego dobra.

Osiągnięcie celów środowiskowych wiąże się często z eliminacją wpływów środowiskowych, które wywołane są przez produkt lub usługę dostarczaną przed dostawcą lub stosowaną przez niego sposób ich wytwarzania. W takim przypadku niezbędna jest współpraca, system komunikacji i skuteczna edukacja.

Dostawcy to jedni z kluczowych interesariuszy, od których zależy powodzenie organizacji na rynku. Ważne jest, aby przedsiębiorstwa podejmujące działania na rzecz społecznej odpowiedzialności świadomie kształtowały relacje z tą grupą. Szczególna uwaga powinna zostać zwrócona na wspieranie postaw na rzecz ochrony środowiska, wskazywanie rozwiązań efektywnych, zachęcanie do prośrodowiskowych zmian w procesach oraz rozwój wiedzy o możliwościach ograniczania negatywnego wpływu na środowisko. „Odpowiedzialny” łańcuch dostaw to wyzwanie dla wszystkich jego ogniw.

# Odpowiedzialność przedsiębiorstwa za czyny niedozwolone podwykonawców



Problem odpowiedzialności za firmy w łańcuchu dostaw ma zasadnicze znaczenie dla określenia zobowiązań wynikających ze społecznej odpowiedzialności biznesu. Szukając źródeł odpowiedzialności w powyższym zakresie można wskazać na dwa rodzaje norm: normy moralne i normy prawne. Odpowiedzialność za złamanie norm prawnych i moralnych jest niezależna od siebie, choć często zdarza się, że jeden czyn wywołuje skutki w obu obszarach.

Działania na rzecz zwiększenia odpowiedzialności firm za skutki swoich działań, spowodowały, że jednocześnie z poszukiwaniem norm etycznych zaczęto szukać norm prawnych. W tym kontekście szczególne znaczenie mają działania na rzecz objęcia korporacji obowiązkami wynikającymi z praw człowieka.

Z drugiej strony odpowiedzialność za podwykonawców jest od dawna znana prawu cywilnemu. Instrumenty te mogą być wykorzystane w przypadku działań firmy, która jednocześnie narusza normy odpowiedzialności społecznej. W tym artykule chcę wskazać kilka takich możliwości. W jego ramach skupię się na odpowiedzialności za czyny niedozwolone oraz odniosę się do niektórych uregulowań prawa ochrony konkurencji i konsumentów.

## Odpowiedzialność za czyny własne

Czyn niedozwolony z punktu widzenia prawa cywilnego można zdefiniować jako zachowanie podmiotu, które jest bezprawne i prowadzi do szkody. Ważne z punktu widzenia łamania norm

odpowiedzialności społecznej jest przyjęcie, że czynem bezprawnym jest nie tylko czyn zakazany przez jakikolwiek przepis prawny, ale też złamanie zasad współzycia społecznego. Zachowanie to może być zawinione – co jest zasadą, ale też dopuszcza się odpowiedzialność na zasadzie ryzyka lub słuszności.

Wina dzieli się na winę umyślną i nieumyślną. W pierwszym przypadku sprawca chce lub godzi się na wyrządzenie szkody innemu podmiotowi, w drugim sprawca nie dokłada należytej staranności w stosunkach danego rodzaju. Aby określić, co oznacza „należyta staranność” prawnicy odwołują się do modelu abstrakcyjnego zachowania, które każdy powinien przedsięwziąć w określonej sytuacji. Należy tutaj zwrócić uwagę, że przyjmuje się, iż firmy powinny przestrzegać w swoim działaniu norm wynikających z etyki biznesu.

Dla dochodzenia odpowiedzialności nie ma znaczenia, czy szkodę wyrządziła osoba fizyczna, czy osoba prawna. Artykuł 416 Kodeksu Cywilnego wyraźnie wskazuje, że osoba prawna jest zobowiązana do naprawienia szkody wyrządzonej z winy jej organu.

Za czyny własne uznaje się również podżeganie, pomocnictwo i świadome korzystanie ze szkody wyrządzonej drugiej osobie. Jako podstawę przyjęcia przez ustawodawcę takiej konstrukcji wskazuje się szczególną naganność takiego postępowania.

Podżeganie to nakłanianie do wyrządzenia szkody. Dla odpowiedzialności z tego tytułu nie ma znaczenia forma nakłaniania, a jedynie umyślność takiego działania, dlatego firma (osoba prawna) może ponieść odpowiedzialność, jeżeli jej menadżer będzie nakłaniał podwykonawcę do zwiększenia godzin pracy jego pracowników ponad ustawowy limit, aby zrealizować pilne zlecenie.

Pomocnictwo to udzielanie pomocy w dokonaniu czynu zabronionego. Może ono mieć charakter psychiczny lub fizyczny. Przykładem takiego zachowania jest tolerowanie przez członka zarządu oszustw dokonywanych przez księgowych. W przypadku podwykonawców w grę może wchodzić akceptowanie niższych standardów wykonania produktu, które skutkuje szkodą konsumenta.

Świadome korzystanie ze szkody może wystąpić wyłącznie z winy umyślnej. Nie ma znaczenia w tym przypadku kto wyrządził szkodę i czy wyrządzający będzie za nią odpowiadał. Bez znaczenia pozostaje również wysokość uzyskanych korzyści. Przykładem takiego zachowania jest korzystanie z produktów wyprodukowanych przez pracowników przymusowych.

## Odpowiedzialność za czyny cudze

Ten zakres odpowiedzialności odnosi się bezpośrednio do działań podwykonawców. Zasadą jest odpowiedzialność za czyny własne, ale w pewnych przypadkach prawo przewiduje odpowiedzialność za powierzenie czynności do wykonania innej osobie. W polskim prawie mamy dwa takie przypadki: odpowiedzialność za samodzielnego wykonawcę i odpowiedzialność za pracownika, która nie dotyczy poruszanego przeze mnie problemu.

Pierwszy rodzaj odpowiedzialności dotyczy przypadku, w którym powierzamy czynność do wykonania niezależnemu od nas podmiotowi, a ten swoim zachowaniem wyrządza szkodę. Jeżeli między zachowaniem podmiotu, któremu powierzaliśmy zadanie a szkodą istnieje związek przyczynowo-skutkowy, to jako podmiot zlecający poniesiemy odpowiedzialność. Możemy się z niej zwolnić udowadniając, że nie ponosimy winy w wyborze podwykonawcy lub że czynność wykonywała przedsiębiorstwo, zakład lub osoba, które w zakresie swej działalności zawodowej trudnią się wykonywaniem takich czynności, które im powierzaliśmy.

Powyższe uregulowanie mocno chroni podmioty gospodarcze, które w obrocie współpracują z profesjonalistami. W przypadku wyrządzenia szkody odpowiada wówczas tylko nasz podwykonawca.

## Odpowiedzialność za produkt niebezpieczny

W przypadku odpowiedzialności za produkt niebezpieczny ustawodawca postanowił, że odpowiedzialnym będzie producent, czyli ten, kto wytwarza w zakresie swojej działalności gospodarczej produkt niebezpieczny. Reguły tej odpowiedzialności dotyczą także każdego, kto przez umieszczenie na produkcie swojej nazwy, znaku towarowego lub innego oznaczenia odróżniającego podaje się za producenta – taki podmiot odpowiada jak producent. Tak samo odpowiada ten, kto produkt pochodzenia zagranicznego wprowadza do obrotu krajowego w zakresie swojej działalności gospodarczej (importer).

Ustawodawca reguluje też odpowiedzialność podwykonawców stanowiąc, że wytwórca materiału, surowca albo części składowej produktu odpowiada tak jak producent, chyba że wyłączną przyczyną szkody była wadliwa konstrukcja produktu lub wskazówki producenta.

Odpowiedzialność producenta i podwykonawcy (oraz pozostałych osób wymienionych powyżej) jest solidarna, co oznacza, że wspólnie oni odpowiadają za szkodę, a poszkodowany może dochodzić odszkodowania od któregokolwiek z nich, od wszystkich łącznie lub od kilku z nich.

Dodatkowo Kodeks Cywilny zaostrza reguły odpowiedzialności dla hurtowników i detalistów stanowiąc, że jeżeli nie wiadomo, kto jest producentem, to odpowiada ten, kto w zakresie swojej działalności gospodarczej zbył produkt niebezpieczny, chyba że w ciągu miesiąca od daty zawiadomienia o szkodzie wskaże poszkodowanemu osobę i adres producenta, a w wypadku towaru importowanego - osobę i adres importera.

Maria Roszkowska-Śliż

# Budowanie relacji z dostawcami w świetle koncepcji CSR



*Wierzymy, że ponosimy odpowiedzialność w stosunku do wszystkich, którzy przyczyniają się do naszego sukcesu. Dotyczy to również naszych dostawców i ich pracowników.*

**H&M Sustainability Report 2008**

W dzisiejszej zglobalizowanej gospodarce takich firm, jak H&M, których model biznesowy opiera się na złożonych, rozciągniętych po całym świecie łańcuchach dostaw, jest coraz więcej. W przypadku H&M łańcuch dostaw składa się z 800 dostawców pierwszego rzędu oraz współpracujących z nimi podwykonawców, a produkcja ma miejsce w 2700 zakładach, głównie zlokalizowanych w Azji i Europie, z których żaden nie jest własnością firmy. Zatem rzeczywisty sukces H&M w dużym, jak nie przeważającym stopniu zależy od dostawców.

Model biznesowy, o którym mowa powyżej wykształcił się w latach 80. ubiegłego wieku i szybko stał się przedmiotem krytyki oraz synonimem niskich standardów społecznych i ekologicznych. Odpowiedzialnością za taki stan rzeczy obarczono koncerny z krajów wysokorozwiniętych, które, jak H&M, budują swój sukces rynkowy w oparciu o współpracę z dostawcami z państw o taniej sile roboczej. W obliczu społecznej presji, firmy w kontaktach ze swoimi dostawcami zaczęły coraz częściej zwracać uwagę na kwestie społeczne, ekologiczne i ekonomiczne, szybko zauważając, że może to stanowić również źródło korzyści dla nich samych. Budowanie relacji z dostawcami w oparciu o zasady społecznej odpowiedzialności biznesu może bowiem nie tylko



przynosić korzyści wizerunkowe, ale również generować znaczne oszczędności, stwarzać nowe możliwości biznesowe, ograniczać ryzyko operacyjne czy zwiększać lojalność klientów, pracowników i samych dostawców.

## Standardy i monitoring

Dla wielu firm podstawowym narzędziem zarządzania relacjami w obszarze łańcucha dostaw są kodeksy postępowania, zawierające wytyczne dla dostawców oraz pracowników zaangażowanych w zakupy firmy. Kodeks i zawarte w nim standardy powinny odzwierciedlać rzeczywiste, indywidualne potrzeby firmy oraz jej otoczenia. Warto więc, by w procesie ich tworzenia uczestniczyły organizacje pozarządowe, społeczności i władze lokalne, ale także sami dostawcy. Istotne jest także odwołanie się do międzynarodowych autorytetów, takich jak ONZ, ILO czy OECD, a także, o ile takie istnieją, do inicjatyw branżowych. Standardy wypracowane w porozumieniach branżowych, dostosowane są do problemów i wyzwań w łańcuchach dostaw konkretnych gałęzi przemysłu. Stanowią one rozwiązanie problemu wielu dostawców, którzy produkując dla wielu firm z tej samej branży, muszą dostosowywać się do różnych, czasem nawet sprzecznych wymagań swoich odbiorców.

Równie ważny jak same standardy jest sposób, w jaki firmy monitorują ich przestrzeganie. Czy audyty są przeprowadzane przez niezależną stronę? Czy są niezapowiedziane? Jak często są przeprowadzane? Czy w ich czasie audytorzy rozmawiają z szeregowymi pracownikami czy jedynie z kadrą zarządzającą? I wreszcie, czy wyniki audytów są upubliczniane oraz co spotyka dostawców niewywiązujących się z ustalonych zasad współpracy? Odpowiedzi na powyższe pytania decydują o wiarygodności przeprowadzanego monitoringu, ale przede wszystkim o skuteczności programów CSR oraz ich faktycznym wpływie na dostawców, warunki pracy, jakość życia społeczności lokalnych oraz stan środowiska naturalnego.

Czy jednak wysokie standardy i skrupulatny monitoring wystarczą do zbudowania długotrwałych relacji z dostawcami opartych na zaufaniu i partnerstwie?

## Dostawca = Partner

Budowanie odpowiedzialnych społecznie relacji w ramach łańcucha dostaw nie powinno sprowadzać się jedynie do narzucania dostawcom konkretnych zasad i zrywania kontraktów w ramach kary za ich nieprzestrzeganie. Takie podejście jest wręcz dalekie od zasad odpowiedzialności społecznej. Odpowiedzialny biznes to sposób prowadzenia działalności gospodarczej w oparciu o długotrwałe, przejrzyste, partnerskie relacje z interesariuszami, w tym z dostawcami. Podejście to zakłada prowadzenie dialogu, generowanie wspólnej wartości oraz koncentrację na wzajemnych korzyściach.

Komunikacja i współpraca z dostawcami są więc konieczne na każdym etapie realizacji programu CSR w obszarze łańcucha dostaw. Już w czasie opracowywania kodeksu postępowania warto wziąć pod uwagę zdanie samych dostawców, a następnie pomóc im w dostosowaniu się do nowych standardów. Jasna i przejrzysta komunikacja, przedstawienie celu uruchamianego programu oraz korzyści, jakie mogą z niego wypływać, pomogą w przekonaniu dostawców i ich pracowników o istocie działań CSR. Z pewnością przydatne będą tutaj regularne szkolenia dla dostawców, które z jednej strony umożliwią im zdobycie know-how potrzebnego do realizacji założeń kodeksu i dalszych samodzielnych działań w tym obszarze, z drugiej strony będą stanowiły doskonałą platformę wymiany doświadczeń i poszukiwania wspólnych rozwiązań. Niezbędne może okazać się również wsparcie finansowe.

Powyższe elementy znalazły się m.in. w programie Danone Sp. z o.o. skierowanym do polskich producentów mleka. Firma chcąc zabezpieczyć swoje przyszłe dostawy tego strategicznego surowca, udziela dostawcom wsparcia merytorycznego w postaci szkoleń i materiałów edukacyjnych dotyczących bezpieczeństwa i jakości produktów oraz ochrony środowiska. Dodatkowo wprowadzony został program nieoprocentowanych zaliczek na modernizację i rozwój gospodarstw. Podobne rozwiązania wykorzystano w projekcie Cadbury Cocoa Partnership, którego celem jest zwiększenie produktywności upraw kakao w Ghanie, przyciągnięcie do tego sektora nowych pokoleń/młodzieży oraz w efekcie poprawa jakości życia farmerów i ich rodzin. Program stanowi platformę wymiany wiedzy i doświadczeń między Cadbury, dostawcami, jak i partnerami społecznymi, a także obejmuje system mikropożyczek i wsparcia biznesowego dla nowopowstałych plantacji.

O współpracy nie należy zapominać również w przypadku wykrycia postępowania niezgodnego ze standardami określonymi w kodeksie. Dla odbiorcy, dbającego o swój wizerunek, najłatwiejszym rozwiązaniem w takiej sytuacji byłoby zerwanie kontaktów handlowych z daną firmą. Dla dostawcy z kolei utrata kontraktu może oznaczać nawet bankructwo, co dla społeczności lokalnej znajdującej tam zatrudnienie byłoby tragiczne w skutkach. Warto jest więc zawsze zastanowić się nad przyczynami zaniedbań oraz sposobami na przeciwdziałanie im w przyszłości. Taką politykę stosuje m.in. firma H&M, której dostawcy w przypadku wykrycia niezgodności ze standardami, są zobowiązani do przedstawienia planu naprawczego i realizacji jego celów w indywidualnie ustalonym terminie. Wdrażając plan dostawcy mogą liczyć na pomoc firmy i jej specjalistów, a postępy są regularnie monitorowane przez audytorów. Jeśli mimo tych działań dostawca wciąż nie będzie spełniał wymagań określonych w kodeksie, musi liczyć się ze zerwaniem kontaktów handlowych.

Istotnym elementem tworzenia partnerskich relacji z dostawcami jest kwestia terminów płatności i dostaw. Ma to szczególne znaczenie we współpracy z małymi i średnimi firmami, dla których długie terminy płatności faktur lub wręcz opóźnienia w płatnościach mogą oznaczać poważne problemy z utrzymaniem płynności finansowej. Również krótkie terminy dostaw mogą okazać się bardzo kłopotliwe dla producentów, co najczęściej odbija się negatywnie na pracownikach zmuszonych do wydłużonego czasu pracy. Również na tym etapie konieczny jest dialog i indywidualne ustalenie zasad współpracy, tak by dopasować je do potrzeb obu stron.

Stworzenie relacji w ramach łańcucha dostaw, będących podstawą dla długotrwałej i zrównoważonej współpracy, wymaga wyjścia poza system zwykłego monitoringu. Potrzebne są tu działania zmierzające do zwiększania potencjału i świadomości dostawców oraz ich pracowników. Jedynie model oparty na partnerstwie umożliwi skuteczne rozwiązanie problemów występujących w ramach łańcucha dostaw oraz maksymalizację długotrwałych korzyści dla wszystkich jego elementów.

# Zielone, ekologiczne i zrównoważone zamówienia publiczne



Zgodnie z definicją Komisji Europejskiej, zielone zamówienia publiczne (ZZP; *green public procurement*) oznaczają politykę, w ramach której podmioty publiczne poszukują rozwiązań ograniczających negatywny wpływ produktów i usług na środowisko, a przez to wpływają na rozwój i upowszechnienie technologii środowiskowych. Szczegółowe zalecenia dotyczące uwzględnienia aspektów środowiskowych zawarte są w dyrektywie 2004/18/WE w sprawie koordynacji procedur udzielania zamówień publicznych na roboty budowlane, dostawy i usługi. Podobne zasady zostały wprowadzone w dyrektywie 2004/17/WE koordynującej procedury udzielania zamówień przez podmioty działające w sektorach gospodarki wodnej, energetyki, transportu i usług pocztowych. W preambułach do dyrektyw stwierdza się, iż „podmioty (instytucje) zamawiające, które chcą zdefiniować wymagania dotyczące ochrony środowiska w ramach specyfikacji technicznych danego zamówienia mogą określić aspekty środowiskowe, obejmujące na przykład metody produkcji i/lub specyficzny wpływ grupy produktów lub usług na środowisko. Mogą wykorzystywać, lecz nie są do tego zobowiązane, odpowiednie specyfikacje określone w eko-etykietach (...)”. W praktyce aspekty środowiskowe mogą być wprowadzone w procedury przetargowe na poszczególnych etapach zamówienia.

1. Określenie potrzeb, zdefiniowanie przedmiotu zamówienia – dotyczy działań przygotowawczych do opracowania specyfikacji technicznej w tym oszacowania wartości zamówienia. Uwzględnianie aspektów środowiskowych, jak i kosztowych, powinno dotyczyć całego cyklu życia produktu, tzn. również jego użytkowania i końcowego zagospodarowania. Jest to istotna zmiana podejścia do oceny produktów czy inwestycji (technologii) bazująca na idei cyklu życia. Dla określania potrzeb zamówienia z punktu widzenia wpływu na środowisko wyko-

rzystać można wyniki badań prowadzone techniką oceny cyklu życia, a z punktu widzenia ekonomicznego metodą kosztów cyklu życia (LCC). Takie podejście jest rekomendowane w opracowanych przez Komisję Europejską kryteriach dla 10 wybranych priorytetowych grup produktów i usług. Np. dla robót budowlanych w opisie przedmiotu zamówienia wyszczególniono jako jedno z kryteriów kwalifikacji ZZP doświadczenie architekta w wykorzystaniu narzędzi LCA i LCC w ramach przygotowania projektu. Opis szczegółowych kryteriów w języku polskim dostępny jest w publikacji wydanej przez Urząd Zamówień Publicznych pt. Zielone Zamówienia Publiczne, Warszawa 2009 (<http://www.uzp.gov.pl/cmsws/page/?F;457;poradniki.html>)

2. Sformułowanie specyfikacji technicznych – dotyczy opracowania informacji i reguł, dla potencjalnych uczestników postępowania. Parametry dotyczące aspektów środowiskowych muszą być jednak dostatecznie precyzyjne, aby umożliwić wykonawcom ustalenie przedmiotu zamówienia, a instytucjom zamawiającym udzielenie zamówienia. Ustawa Prawo zamówień publicznych z 29 stycznia 2004 r. w art. 30 ust 6, który odwołuje się do wskazania wymagań funkcjonalnych mogących mieć wpływ na środowisko (art. 91, ust. 2) – czyli do spełniania przez dany wyrób zakładanej funkcji dotyczącej środowiska. W opracowanych przez Komisję Europejską kryteriach dla samochodów osobowych i pojazdów lekkich wyznaczano, iż średnia wartość emisji dla taboru w przypadku nowych samochodów nie powinna przekraczać 130 CO<sub>2</sub>/km, a w przypadku gazów spalinyowych pojazdy muszą spełniać normę EURO 5. Z kolei dla materiałów budowlanych oferenci są zobowiązani do określenia, jaki procent wykorzystywanych materiałów i wyrobów budowlanych spełni określone kryteria środowiskowe. Natomiast w przypadku inwestycji można odwołać się do zastosowania najlepszych dostępnych technik w zakresie oddziaływania na środowisko, które są opisane w dokumentach referencyjnych BREF i są podstawą dla uzyskiwania pozwolenia zintegrowanego na prowadzenie niektórych rodzajów instalacji przemysłowych.
3. Kwalifikacja wykonawców poprzez wskazanie środków zarządzania środowiskiem, które wykonawca będzie mógł zastosować podczas realizacji zamówienia. Np., zgodnie z wytycznymi KE dla robót budowlanych, oferenci są zobowiązani do wykazania swoich możliwości technicznych do wdrożenia określonych środków zarządzania środowiskowego, spełniającego określone wymogi, np. w zakresie ograniczania do minimum wytwarzania odpadów na terenie budowy, czy efektywnego gospodarowania energią i wodą.
4. Kryteria ocen ofert, np. oferty najkorzystniejszej ekonomicznie (art. 53), nie muszą oznaczać najniższej ceny nabycia. W praktyce wiąże się to z wdrażaniem koncepcji kosztów cyklu życia (LCC). W takim ujęciu cena nabycia produktu nie powinna być jedynym kryterium wyboru w zamówieniu, gdyż często wyroby tanie charakteryzują się wysokimi kosztami użytkowania, np. w zakresie zużycia energii, krótkiego czasu użytkowania (jakość i trwałość wyrobów) lub wysokich kosztów zagospodarowania odpadów.
5. Sposób realizacji zamówienia, np. warunki realizacji zamówienia, mogą w szczególności dotyczyć względów społecznych i środowiskowych (art. 26), a także powinny dotyczyć gwarancji, oceny jakości itp.

Do ważnych inicjatyw w zakresie ZZP w Unii Europejskiej należy zaliczyć:

1. Opracowanie zestawu kryteriów (kart produktów) dotyczących ZZP w odniesieniu do dziesięciu priorytetowych grup produktów i usług (środki czyszczące i usługi sprzątania, budownictwo, energia elektryczna, żywność i usługi cateringowe, meble, produkty i usługi ogrodnicze, biurowy sprzęt komputerowy, papier do kopiowania i papier graficzny, wyroby włókiennicze, transport). Dla analizowanych grup produktów i usług kryteria zawierają odwołania m.in. do eko-etykietowania, LCA, czy innych aktów prawnych (np. rozporządzenia w sprawie oznakowania efektywności energetycznej Energy Star nr 106/2008 w odniesieniu do komputerów i monitorów).
2. Komunikat Komisji dotyczący Planu Działań w dziedzinie technologii środowiskowych (ETAP), KOM(2004)38, gdzie za jedno z narzędzi wspierających i promujących rozwój oraz wdrażanie technologii środowiskowych uznano zielone zamówienia publiczne.

3. Komunikat Komisji dotyczący planu działania na rzecz zrównoważonej konsumpcji i produkcji oraz zrównoważonej polityki przemysłowej KOM(2008) 397, w którym Komisja zobowiązała się do przedstawienia wskazówek i narzędzi umożliwiających władzom publicznym dostosowanie procedury zamówień do wymogów ochrony środowiska oraz nawiązania współpracy z państwami członkowskimi, aby określić i uzgodnić kryteria ZZP w odniesieniu do wyrobów i usług.
4. Komunikat Komisji Europejskiej w sprawie zamówień publicznych na rzecz poprawy stanu środowiska (KOM(2008)400), w którym zaproponowano, aby państwa członkowskie na zasadzie dobrowolności dążyły do osiągnięcia 50% udziału zamówień o charakterze „zielonym” w procedurach przetargowych od 2010 r.
5. Komunikat Komisji EUROPA 2020 Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu KOM(2010) 2020 z dnia 3 marca 2010, w którym stwierdzono iż dla realizacji projektu przewodniego: „Europa efektywnie korzystająca z zasobów” Komisja UE podejmuje się m.in. poprawić ramy prawne stosowania instrumentów rynkowych (np. handel emisjami, przegląd zasad opodatkowania energii, pomoc państwa, sprzyjanie szerszemu wykorzystaniu **ekologicznych zamówień publicznych**);

Realizacja postawionych celów dotyczących wysokiego udziału ZZP w procedurach przetargowych, wymaga opracowania w Polsce szczegółowych wytycznych i zasad. Istotne wytyczne i założenia w tym zakresie mają opracowane w Polsce plany działań:

1. Krajowy Plan Działań w zakresie **zielonych zamówień publicznych** na lata 2007-2009, w którym dokonano oceny aktualnej sytuacji oraz stwierdzono, iż **4%** spośród wszystkich badanych ogłoszeń miało „zielony” przedmiot zamówienia lub zawierało kryteria o charakterze środowiskowym (w trzech przypadkach były to parametry techniczne, eksploatacyjne lub użytkowe zamawianych samochodów, a w jednym przypadku - kryterium zużycia wody przez aparaturę). Badania prowadzono na próbie 100 losowo wybranych ogłoszeń o zamówieniu opublikowanych w 2005 roku dotyczących tzw. sektora klasycznego, w których cena nie była jedynym kryterium oceny ofert.
2. Krajowy Plan Działań w zakresie **zrównoważonych zamówień publicznych** na lata 2010-2012 zawierający plany zarówno dla zielonych zamówień publicznych, jak i społecznych (społecznie odpowiedzialnych) zamówień. Jest to istotny podział, gdyż w ostatnich latach obserwowany jest wzrost znaczenia kwestii społecznych w zamówieniach dotyczący m.in. zwalczania różnych przejawów dyskryminacji i społecznego wykluczenia, czy poprawy warunków pracy. UZP dokonał też oceny poziomu stosowania zamówień publicznych na podstawie próby losowej 600 ogłoszeń zamieszczonych w I-III kwartale 2009 r. i stwierdził, iż 10,5% zamówień miało „zielony” charakter. Zielone zamówienia w przypadku robót budowlanych dotyczyły m.in. termomodernizacji budynków (tj. wymiany stolarki okiennej, ocieplenia budynku), czy też przebudowy sieci wodno-kanalizacyjnej (np. instalacja tłoczni, przepompowni ścieków itp.). Natomiast istotnym zakładanym celem Planu Działań jest podwyższenie poziomu zielonych zamówień publicznych na szczeblu krajowym do 20% (w oparciu o metodologię UZP).

Promowanie wdrażania zrównoważonych zamówień publicznych wynika także ze skali finansowej takich zamówień, co powinno przyczynić się inicjowania i utrwalania dobrych wzorców np. szacuje się iż w 2008 r. zamówienia publiczne na dostawy, usługi oraz roboty budowlane dokonane przez te instytucje oraz zamawiających sektorowych w Unii Europejskiej wyniosły ponad 2 biliony euro. Wydatki z tego tytułu stanowią równowartość ok. 17% produktu krajowego brutto UE. Z kolei wartość rynku zamówień publicznych w Polsce stanowiła ok. 8,6% produktu krajowego brutto (PKB) w roku 2008. Istotnym jest również fakt, iż działania prowadzone przez siedem najlepiej radzących sobie państw członkowskich doprowadziły do podwyższenia europejskiej średniej ekologicznych zamówień publicznych do 45% pod względem wartości, czego rezultatem było np. zmniejszenie emisji CO<sub>2</sub> o 25%, a zarazem do zmniejszenia kosztów cyklu życia produktów o 1%.

Niderlandy postawiły sobie za cel, aby do 2010 r. rząd realizował 100% zamówień z poszanowaniem zasady zrównoważonego rozwoju. W Polsce planuje się wzrost poziomu poprzez szkolenia i konferencje oraz popularyzację metodyki LCC (kosztów cyklu życia), systemów zarządzania środowiskowego, kryteriów opracowanych w ramach oznakowań ekologicznych; itp.

\*\*\* Część tekstu została opublikowana w podręczniku *Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce* pod redakcją Jakuba Kronenberga i Tomasza Bergiera, Fundacja Sendzimira, Kraków 2010

# Fair Trade jako przykład zrównoważonego zarządzania łańcuchem dostaw



Współcześnie coraz częściej podkreśla się, że korporacje transnarodowe (KTN), ze względu na wzrastającą sieć wzajemnych współzależności i powiązań w ramach wydłużających się łańcuchów dostaw, są w stanie dowolnie, zgodnie z własnym interesem i w stopniu wykraczającym poza sferę ekonomiczną, regulować przebieg, wymiar i skutki globalizacji, stając się tym samym głównymi podmiotami i beneficjentami tego procesu. Coraz bardziej złożone łańcuchy dostaw w związku z outsourcingiem produkcji i innych procesów, z jednej strony utrudniają właściwe zarządzanie, a z drugiej – ułatwiają KTN przenoszenie ryzyka i ukrywanie nielegalnych czy nieetycznych praktyk (*vide*: sweatshops). Prawidłowo nadzorowane inwestycje czy łańcuchy dostaw KTN mogą znacznie przyczynić się do rozwoju państw goszczących (wywodzących się przede wszystkim z globalnego Południa), natomiast te same inwestycje i łańcuchy dostaw zarządzane źle, powodują pogłębienie ubóstwa, łamanie praw człowieka i degradację środowiska przyrodniczego. Dlatego też wraz z rozwojem technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, demokracji partycypacyjnej i społeczeństwa obywatelskiego, opinia publiczna zaczęła zwracać uwagę na standardy pracy i warunki pracowników w całym łańcuchach dostaw, wychodząc z założenia, że outsourcing operacji biznesowych nie oznacza outsourcingu odpowiedzialności. Na takim gruncie narodziła się inicjatywa Fair Trade (sprawiedliwy handel).

Fair Trade postuluje, aby konsumenci, przede wszystkim z państw rozwiniętych, za wybrane, certyfikowane produkty płacili więcej niż wynoszą przeciętne ceny kształtujące się na globalnym rynku. W zamian za to konsument ma świadomość, że przyczynia się do poprawy położenia producentów znajdujących się na początku łańcucha dostaw tak, aby ich interesy zostały uwzględnione w jak najszerszym zakresie. Fair Trade oznacza dla producentów z państw Południa sprawiedliwe ceny

za ich towary, godziwe płace, godne i bezpieczne warunki pracy, przestrzeganie praw człowieka i pracownika. Poza korzystną ceną, producenci otrzymują od partnerów handlowych wsparcie, aby móc prowadzić swoją działalność w sposób zrównoważony, bezpieczny dla ludzi i środowiska, oraz rozwijać swoją społeczność na zasadach obywatelskich i demokratycznych w poszanowaniu tradycji i kultury w tych regionach.

*Fair Trade nie jest zatem formą pomocy charytatywnej czy humanitarnej, lecz postuluje alternatywny model handlu – trwałe, bezpośrednie relacje między lokalnymi wytwórcami z ubogich państw globalnego Południa a konsumentami żyjącymi w dostatnich państwach Północy. Działania Fair Trade są prowadzone w dwóch uzupełniających się dziedzinach – działalności handlowej, uwzględniającej zasady etyczne, wspierającej producentów i pracowników z państw Południa, oraz inicjatywach prowadzących do budowania świadomości konsumenckiej w państwach Północy. Idea Fair Trade może funkcjonować dzięki dwóm wchodzącym w jej skład grupom – z jednej strony są to organizacje importerskie w państwach wysoko rozwiniętych, z drugiej – federacje zrzeszające drobnych rolników i rzemieślników w Afryce, Ameryce Południowej i Azji. To porozumienie i współpraca między nimi jest istotą całej inicjatywy, bowiem pomaga ograniczyć rolę i liczbę pośredników oraz skrócić łańcuchy dostaw, co jest korzystne dla obu stron.*

Produkty Fair Trade sprzedawane są i wprowadzane na rynek za pomocą dwóch uzupełniających się kanałów – opracowano niezależne, wiarygodne i weryfikowalne systemy standaryzacji zarówno dla organizacji sprawiedliwego handlu, zajmujących się dystrybucją produktów Fair Trade poprzez zintegrowany łańcuch dostaw, jak i w odniesieniu do konkretnych produktów. Produkty ze znakiem Fair Trade muszą być certyfikowane na każdym etapie obrotu od producenta do gotowego do konsumpcji wyrobu, aby zagwarantować konsumentom, że produkt rzeczywiście spełnia standardy Fair Trade. Pierwszym produktem oznaczonym logo Fair Trade była kawa, obecnie istniejące standardy obejmują 20 grup produktów.

W 2009 r. liczba certyfikowanych organizacji sieciowych, zrzeszających producentów respektujących ideę sprawiedliwego handlu, wynosiła 827 i wzrosła o 63% w stosunku do 2005 r. Organizacje te pochodziły z 60 państw i zatrudniały łącznie 1,23 mln robotników, przede wszystkim w Afryce i na Środkowym Wschodzie. W 2009 r. w ponad 70 państwach sprzedano około 27 tys. produktów Fair Trade o łącznej wartości około 3,4 mld euro. Mimo ogólnoświatowego kryzysu gospodarczego wartość globalnej sprzedaży detalicznej wzrosła w 2009 r. w stosunku do roku poprzedniego o 15%. Największy rynek sprzedaży produktów sprawiedliwego handlu znajduje się w Wielkiej Brytanii (26% całego rynku Fair Trade w 2009 r.). Produkty z logo Fair Trade można obecnie znaleźć w 55 tys. supermarketów na terenie całej Europy, jednak ich udział w światowym handlu wynosi mniej niż 1%.

Chociaż ruch Fair Trade ma na celu przeciwdziałanie negatywnym efektom zewnętrznym globalizacji oraz działalności KTN, to zaczyna on być wykorzystywany przez KTN. Jest to możliwe, gdyż certyfikacja dotyczy bezpośrednio danego produktu, a nie całej firmy. KTN wykorzystują znak Fair Trade do celów czysto marketingowych, tzn. wypuszczają na rynek kilka produktów z symbolem Fair Trade, budując tym samym etyczne oblicze własnej marki, jednak całą resztę produkcji prowadzą w sposób odbiegający od zasad przyświecających idei tego systemu. Często dochodzi także do stosowania podwójnych standardów – certyfikacja obejmuje producentów, ale nie obejmuje już przestrzegania praw pracowniczych w supermarketach czy sieciach kawowych, które sprzedają dany produkt Fair Trade. Włączanie w system Fair Trade dużych KTN jest kontrowersyjnym zagadnieniem, nie przez wszystkich jest pozytywnie oceniane, a nawet uznawane za sprzeczne z ideą Fair Trade. Podstawowy zarzut dotyczy tego, że chociaż udział KTN może przyczynić się do szybkiego rozszerzenia rynku na towary Fair Trade, to jednak zagraża wielu aspektom kluczowym dla tej inicjatywy – trosce o interesy małych producentów i rozwijaniu alternatywnego podejścia do handlu i rozwoju – a w długim okresie także samej inicjatywie. Pytanie

o formę współpracy Fair Trade z dużymi KTN jest zatem jednym z podstawowych dylematów stojących przed organizacjami zajmującymi się sprawiedliwym handlem. Jednak także same KTN powinny rozważyć włączanie do swojej oferty produktów ze znakiem Fair Trade, zadając sobie podobne pytanie, jak T. Hudghton – dyrektor ds. marketingu marki brytyjskiej sieci sklepów Co-operative Group: „Jeśli twierdzisz, że handel jakimś jednym produktem jest sprawiedliwy, to co można sobie pomyśleć o reszcie twojej oferty?”.

Maria Huma

# Odpowiedzialna konsumpcja w kontekście łańcucha dostaw



Konsekwentnie od czasów rewolucji przemysłowej w naszym zachodnim społeczeństwie utrwała się potrzeba utożsamiania życia społecznego z konsumpcją dóbr materialnych i usług. Zaprowadziło nas to do punktu, w którym niektórzy z nas zdali sobie sprawę, że taka postawa może być bardzo niszcząca, zarówno dla środowiska naturalnego jak i dla nas samych. Na Zachodzie powstał i utrwalił się silny ruch konsumentów wzywający firmy do wzięcia odpowiedzialności za swoje łańcuchy dostaw. Tematami istotnymi w tym kontekście stały się takie zagadnienia jak: zużywanie zasobów naturalnych przy jednoczesnym braku równowagi i możliwości regeneracji Ziemi, ekologiczne aspekty procesów wytwarzania, użytkowania i utylizacji towarów, przestrzeganie standardów społecznych i praw pracowniczych na każdym etapie produkcji.

## Trochę polityki

Na arenie polityki światowej kwestie odpowiedzialności związane z produkcją i konsumpcją towarów i usług po raz pierwszy na szerszą skalę zauważone zostały podczas konferencji Organizacji Narodów Zjednoczonych w sprawie środowiska i rozwoju w Rio de Janeiro w 1992 r. Od tego czasu stały się one stałym elementem polityki środowiskowej zarówno Unii Europejskiej jak i poszczególnych państw członkowskich. W Deklaracji z Kijowa z 2003 r. zrównoważona konsumpcja i produkcja została zdefiniowana jako: *...holistyczne podejście ukierunkowane na minimalizację wpływu społecznych systemów produkcyjno-konsumpcyjnych na środowisko. Celem zrównoważonej produkcji i konsumpcji jest maksymalizacja wydajności i efektywności produktów, usług i inwestycji tak, aby zaspokoić dzisiejsze potrzeby społeczeństwa bez narażania zdolności przyszłych pokoleń do zaspokajania ich potrzeb.*

Pomimo, że – zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju – zrównoważona konsumpcja i produkcja powinna obejmować i traktować równorzędnie trzy filary, czyli gospodarkę, społeczeństwo i środowisko, najważniejszymi aspektami branymi pod uwagę są wciąż kwestie gospodarcze. Aspekty środowiskowe zyskują na znaczeniu, zwłaszcza w Unii Europejskiej, czego dowodem są m.in. starania Komisji Europejskiej w zakresie wspierania innowacyjności przemysłu oraz poprawy ogólnej ekologiczności produktów w ciągu całego cyklu ich życia. Kwestie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw niestety nie doczekały się jak dotąd spójnej polityki i wystarczającego włączenia w strategię i plany działań na rzecz zrównoważonej konsumpcji i produkcji oraz zrównoważonej polityki przemysłowej.

## Odpowiedzialna konsumpcja, czyli...?

Mając na uwadze powyższe braki, Polska Zielona Sieć definiuje odpowiedzialną konsumpcję jako podejmowanie decyzji zakupowych z uwzględnieniem konsekwencji, jakie niesie ze sobą produkcja, użytkowanie i utylizacja danego towaru. Każdy z tych procesów wpływa na społeczeństwo i środowisko. Może wiązać się z łamaniem praw człowieka, łamaniem praw pracowniczych albo degradacją przyrody. Z drugiej strony, może przyczynić się do polepszenia losu ludzi i ochrony środowiska.

W kontekście łańcucha dostaw bez wątpienia produkcja jest najbardziej znaczącym procesem, który należy wziąć pod uwagę, analizując wyzwania stojące przed odpowiedzialnym biznesem. W zależności od branży mogą tu występować różne, często bardzo złożone problemy społeczne i środowiskowe. W dobie zglobalizowanej gospodarki, której efektem jest przeniesienie części bądź wszystkich etapów produkcji do krajów rozwijających się, największym problemem jest brak kontroli zlecniodawców nad swoimi dostawcami, przy jednoczesnej silnej presji na jak najniższe koszty i krótkie terminy wykonania. Wywołuje to wiele problemów społecznych w łańcuchach dostaw zachodnich firm. Wypłacanie wynagrodzeń poniżej ustawowego minimum i wstrzymywanie wypłat dla pracowników, zatrudnianie nieletnich, narzucanie obowiązkowych nadgodzin w wymiarze niezgodnym z prawem, brak odprowadzania składek zdrowotnych i emerytalnych, oszczędzanie na szkoleniach i podstawowych środkach BHP to najczęstsze sposoby na dostosowanie się do realiów rynkowych i bycie atrakcyjnym dostawcą. Przy jednoczesnym braku odpowiednich regulacji prawnych, słabo rozwiniętych strukturach państwowych oraz słabości III sektora i niezależnych mediów, w krajach tych dochodzi także do wielu naruszeń środowiskowych. Jednym z nich jest tzw. transfer brudnych technologii, polegający na przenoszeniu tych elementów produkcji, które w krajach rozwiniętych wymagałyby poniesienia wysokich nakładów na ochronę środowiska.

Aby to zmienić i stawić czoła powyższym problemom, potrzebne są równoległe działania ze strony przedsiębiorców, rządów i konsumentów. Oczekiwania konsumentów w stosunku do producentów i sprzedawców nierzadko są podstawową motywacją do oferowania wysokiej jakości produktów, spełniających jednocześnie odpowiednie standardy społeczne i środowiskowe.

## Odpowiedzialna konsumpcja wśród Polaków

W ciągu ostatnich niespełna dziesięciu lat oczekiwania polskich konsumentów w stosunku do standardów działania przedsiębiorców uległy zauważalnym zmianom. Oczywiście, wciąż daleko nam do poziomu zachodnioeuropejskiego, ale jak pokazują najnowsze badania Polskiej Zielonej Sieci – zarówno wiedza, jak i pozytywny stosunek do odpowiedzialnej konsumpcji przestały być już w naszym społeczeństwie zjawiskiem marginalnym. Najczęściej odpowiedzialna konsumpcja kojarzona jest z unikaniem kupowania artykułów, które nie są potrzebne (unikanie marnowania

zasobów). Wielu respondentów potrafi także poprawnie określić odpowiedzialną konsumpcję jako kupowanie produktów wytworzonych w sposób przyjazny dla środowiska oraz tych, których powstanie nie wiązało się z łamaniem praw człowieka. Podjęcie pozytywnych wyborów konsumenckich, nawet kosztem wyższej ceny produktów, jest możliwe dla ponad 50% badanych kupujących odzież, elektronikę, zabawki i żywność. Za odzież, obuwie i dodatki wytworzone w sposób bardziej odpowiedzialny prawie jedna czwarta badanych byłaby skłonna zapłacić od 5 do 10% więcej, a 20% respondentów – aż od 10 do 25% więcej mając pewność, że produkty te zostały wytworzone w sposób bardziej odpowiedzialny. W przypadku żywności, elektroniki i zabawek optymalny wzrost to podniesienie ceny o więcej niż 5% ale nie więcej niż 10%.

## Jaką siłą dysponuje polski konsument?

Niestety, obecne na naszym rynku firmy zbyt wolno reagują na oczekiwania polskich konsumentów. Dotyczy to zarówno polskich przedsiębiorstw jak i operujących w Polsce filii zachodnich marek. Szkoda, gdyż pod naciskiem dużych kampanii konsumenckich, prowadzonych głównie w Europie Zachodniej i USA, wiele firm nauczyło się już w jaki sposób przestrzegać standardów w zakresie praw pracowniczych, poszanowania społeczności lokalnych i ochrony środowiska. Firmy opracowują własne kodeksy postępowania, w których zobowiązują się do realizacji konkretnych celów, podejmują współpracę ze związkami zawodowymi i organizacjami społecznymi, wprowadzają niezależne i niezapowiedziane kontrole w zakładach produkcyjnych swych dostawców. Świadomość konsumentów jest rozbudzana poprzez zaangażowane media jak i działalność organizacji społecznych. Te ostatnie tworzą niezależne rankingi i analizy oraz systemy certyfikacji takie jak np. system certyfikacyjny Fair Trade.

Działania, jakie mogą podjąć polscy konsumenci mogą być bardzo proste, jak choćby uważne czytanie etykiety czy metki produktu. Warto też sprawdzić na stronie internetowej ulubionej marki czy posiada kodeks postępowania, który zobowiązuje ją do właściwego zachowania i wysłać do niej e-mail z pytaniem, jak kontrolowane jest jego przestrzeganie. Można także włączyć się w akcje konsumenckie kierowane do konkretnych firm – happeningi, flash moby, a także w system tzw. pilnych apeli. Wysyłając taki apel konsumenci wywierają nacisk na producentów poprzez natychmiastowe i masowe reagowanie na przypadki łamania praw pracowniczych w konkretnych miejscach. Przykładem niech będzie kilkaset listów wysłanych w tym roku przez polskich konsumentów do firmy Carrefour w sprawie warunków pracy w fabrykach produkujących zabawki dla tego detalisty. Wskutek nacisku i po wielomiesięcznym dialogu pomiędzy firmą a organizacjami konsumenckimi z Polski i Francji, przedstawiciele Carrefour przyznali, że nie mieli pełnych i wystarczających danych na temat swoich dostawców oraz podjęli działania aby zweryfikować wszystkie zgłoszone przypadki nieprawidłowości.

# „Trzeba dawać dobry przykład”



Wywiad: **Natalia Ćwik**, Forum Odpowiedzialnego Biznesu

**Natalia Ćwik: Na początek proszę powiedzieć parę słów o sobie. Czym się Pan zajmuje, dlaczego zajmuje się Pan właśnie tematem CSR i odpowiedzialnego łańcucha dostaw?**

**Artur Dominiak:** Przez kilkanaście lat pracowałem w międzynarodowej firmie audytorskiej, która zajmowała się świadczeniem usług m.in. audytorskich, od systemu bezpieczeństwa żywnościowego, poprzez systemy zarządzania jakością, do systemów związanych z ochroną środowiska. W pewnym momencie pojawił się obszar etycznego biznesu, odpowiedzialności społecznej przedsiębiorcy. W ramach tego obszaru zaczęły pojawiać się różne standardy, standardy własne dużych korporacji bądź standardy stworzone na rynku międzynarodowym, takie jak SA 8000, ETI Base Code, BSCI, ICS. Projekty te prowadzone były przez dział, którym kierowałem – od tego to się zaczęło. Bardzo mnie ciekawi jak firmy radzą sobie z różnymi systemami, czy to jakości, czy też właśnie odpowiedzialnością społeczną. Byłem jedynym audytorem w firmie przeprowadzającym audyty odpowiedzialności społecznej. Spostrzegłem, że jest to bardzo ciekawy obszar i działanie na nim pozwoliło mi wpływać na tworzenie standardów CSR w firmach. Audyty odpowiedzialności społecznej przedsiębiorcy powodują, że można być blisko ludzi, ich codziennych firmowych obowiązków i działań – a to jest dla mnie bardzo ważne. Bo takie audyty to nie tylko przeglądanie dokumentacji, rozmowa z naczelnym kierownictwem firm, ale również rozmowy z pracownikami liniowymi o tym w jaki sposób oni postrzegają działania firmy w zakresie odpowiedzialnego biznesu, czy w ogóle zauważają, że takie działania są podejmowane. Audyty odpowiedzialności społecznej zacząłem wykonywać ok. 7 lat temu i na początku ich liczba była niewielka. W ciągu ostatnich 3 lat gwałtownie zaczęło przybywać firm, które były poddawane audytom odpowiedzialności społecznej przez swoich kontrahentów. Takie zlecenia przychodziły głównie z zagranicy,

z dużych korporacji przeważnie związanych z sektorem FMCG czyli dóbr szybkozbywalnych. Zainteresowałem się bardziej odpowiedzialnością społeczną biznesu i zdecydowałem, że będę więcej czasu poświęcać temu obszarowi, realizować kolejne projekty, edukować firmy.

**NC: Wspomniał Pan, że zwiększony popyt na tego rodzaju audyty zaczął się jakieś 3 lata temu i że trend ten dotyczy głównie branży FMCG. Czy ma Pan jakąś teorię odnośnie tego skąd ten popyt, z czego to się wzięło, dlaczego akurat teraz?**

**AD:** Wyróżnić możemy różne fazy zainteresowań rynku, nie tylko sprawami ekonomicznymi, ale też około ekonomicznymi. Najpierw była jakość, wszystkie firmy skupiały się na jakości produktów. To były lata 80 i głównie standard ISO 9000. Później temat związany ze standardami jakości zaczął się różnicować i pojawił się np. system HACCP, zaczęto mówić o bezpieczeństwie żywności. Kolejnym etapem była moda na normy środowiskowe i wtedy to firmy wdrażały, bądź próbowały wdrożyć, systemy związane z ochroną środowiska, głównie ISO 14000. Od kilku lat obserwujemy nowy trend. Zaczęło się od kilku wypadków międzynarodowych firm, takich jak np. Adidas i publiczne informacje o słynnym casie z dziećmi szyjącymi piłki gdzieś w Azji, które spowodowały, że firmy zaczęły dostrzegać, że wypadki takie są bardzo źle odbierane przez konsumenta ostatecznego, w efekcie czego firmy tracą udziały w rynku, spada im sprzedaż, muszą włożyć dużo pracy, żeby odzyskać swoją pozycję. Duże firmy zaczęły dostrzegać swoich dostawców, wymagać od swoich kooperantów, od swoich oddziałów w innych krajach zajęcia się tematem etyki w biznesie. Do tego doszedł wzrost szybkości wymiany informacji, rozwój prasy, internetu, telewizji, gonienie za świeżą informacją. Przytoczę przykład z Polski: kontaktuje się ze mną kontrahent z Francji mówiąc, że trzeba jechać do zakładu w Polsce, że dzieje się tam coś niedobrego. Pytam: „ale skąd Pan wie?” „Wie Pan co, jestem na lotnisku, otwieram gazetę i patrzę: zakład X, był wypadek śmiertelny, maszyna wciągnęła pracownika, pracownik zginął. Nikt mi o tym nie powiedział, przeczytałem przypadkowo. Przecież jak moi klienci, konsumenci ostateczni we Francji, dowiedzą się o tym, to ja stracę klientów, bo oni się odwrócą ode mnie.” Oczywiście wiąże się to z tym, że konsumenci poza Polską, w krajach Europy Zachodniej, czy w Stanach Zjednoczonych są dużo zasobniejsi i mniejszą uwagę zwracają na cenę, a większą na inne cechy związane z nabywanym produktem, np.: czy mebel jest zrobiony z drewna pochodzącego z lasów certyfikowanych FSC i czy w zakładzie są przestrzegane prawa pracownicze i nie jest niszczone środowisko naturalne. W Polsce przeciętny konsument nie posiada jeszcze wystarczającej wiedzy na temat innych, niż jakość, standardów.

**NC: Czego zachodni kontrahenci mogą wymagać od polskich firm jako swoich dostawców w kontekście CSR? Jakie jest Pana doświadczenie?**

**AD:** Temat jest bardzo szeroki, są różne podejścia. Jeśli chodzi o CSR, niektóre firmy skupiają się np. na ochronie środowiska, inne na działaniach sponsoringowych. Duże korporacje w jakimś momencie zdecydowały, że jest to zbyt szeroki temat, aby narzucać go w całości ich kooperantom, poddostawcom. Postanowiły stworzyć coś przejrzystego, bardziej klarownego. Na rynku angielskim powstał standard ETI Base Code. Francuzi stworzyli standard ICS, a na rynku niemieckim mamy standard BSCI. Powstało szereg innych standardów, powstały standardy korporacyjne, na przykład McDonald's ma własne standardy odpowiedzialności społecznej biznesu, przekazuje je swoim dostawcom w ramach różnych szkoleń i później kooperanci są z tego audytowani. Takie standardy określają bardzo jasno wymagania, jakie firma powinna spełniać w najbardziej newralgicznych obszarach.

**NC: Czy zdarza się, że te standardy nie są kompatybilne i jeden dostawca współpracujący z różnymi klientami, ma problem z dopasowaniem się do tych standardów?**

**AD:** Wszystkie standardy, które wymieniłem wcześniej znam i moim zdaniem nie ma między nimi sprzeczności, jest tylko kwestia różnego poziomu wymagalności. Założmy, że jeden kontrahent,

np. w zakresie ochrony środowiska, wymaga potwierdzenia, że dana firma spełnia standardy obowiązujące w danym kraju. Nawiasem mówiąc standardy CSR w wielu miejscach również nawiązują wymaganiami do prawa lokalnego w danym kraju. Inna firma posiadająca swój standard odpowiedzialności społecznej może wymagać osiągnięcia konkretnej wielkości w ocenianym parametrze i często ta wielkość jest wyższa niż wymogi lokalnego prawa. Oba standardy nie są sprzeczne, tylko pierwszy jest bardziej ogólny, a drugi stawia dodatkowe wymagania. Na przykład w standardzie McDonald's jest coś takiego jak postępowanie po zranieniach, w którym to do ogólnych wymagań dotyczących monitorowania środowiska pracy, szkoleń pracowników z tego zakresu dodany jest parametr stanowiący, że w razie wypadku przy pracy i zabrudzenia stanowiska pracy krwią, należy to stanowisko oczyścić w odpowiedni sposób. Jest to dodatkowa instrukcja, element, który nie pojawia się w podstawowych standardach. Czy jednak takie wymagania stoją w sprzeczności z innymi standardami? Inna rzecz jest taka, że McDonald's nie zostawia wyboru swoim dostawcom, czy go wdrożą, czy nie. Mówi im: „to jest nasz standard, jeśli współpracujesz z nami, masz go respektować, musisz go wdrożyć.” Czasem to jedyna droga egzekwowania standardów i jeśli firma podchodzi do przestrzegania reguł poważnie to takie postawienie sprawy nie jest zaskakujące. Standardy CSR są racjonalne, nie wymagają też rzeczy niemożliwych do spełnienia.

**NC: Wspominaliśmy o standardach środowiskowych, o standardach związanych z miejscem pracy. Czego jeszcze mogą wymagać, bądź wymagają, kontrahenci? Czy pojawiają się np. kwestie etyczne, lub ekonomiczne?**

**AD:** Oprócz wymagań prawa polskiego w zakresie ochrony środowiska i zagadnień BHP standardy CSR narzucane przez kontrahentów z zagranicy zwykle zawierają również aspekty etyczne jak np.: to, że w zakładzie nie można zatrudniać dzieci. Wydawałoby się, że w Polsce raczej ten problem nie występuje, ale ja spotkałem się z przypadkiem, że w pewnym zakładzie dzieci zatrudniane były do konfekcjonowania wyrobów. Gdzieś w północno-zachodniej Polsce, w małej miejscowości, audytowałem zakład, który produkuje gadżety reklamowe. Na koniec dużego zamówienia kontrahent z zagranicy poprosił o dostarczenie miksov – różnych kolorów, różnych wariacji zamówionego produktu. I w okresie wolnym od szkoły pracodawca zatrudniał dzieci, w wieku 14, 15 lat. Co więcej – nie widział w tym nic złego.

**NC: A dzieci? Rozmawiał Pan z nimi?**

**AD:** Przed każdym audytem zakład jest zobowiązany podać informację w jaki sposób zorganizowana jest produkcja. Niestety ten zakład nie przyznał się do tego, że produkują również nocą. A ja byłem tam w ciągu dnia, więc tych dzieci nie widziałem, ani nie rozmawiałem z nimi. Sprawa wydała się dzięki rozmowom z pracownikami. Zawsze przeprowadzam anonimowe rozmowy z pracownikami, bez udziału szefostwa. Wybieram możliwie reprezentatywną grupę kobiet, mężczyzn, w różnym wieku, na różnych stanowiskach. Mimo tego, że pracownicy liniowi często boją się mówić, jakoś udało mi się z nimi poznać i ktoś powiedział po prostu: „a wie Pan co, tutaj dzieci są zatrudnione”. Pytałem się kolejnych pracowników i jak któryś z kolei potwierdził, zapytałem zarząd. I okazuje się, że to prawda. Zarząd nie widział w tym nic złego, uzasadniał to wysokim bezrobociem na tych terenach – sięgało dwudziestu kilku procent. Takie zatrudnienie dawało, zdaniem Zarządu, dodatkowe źródło utrzymania całej rodzinie.

**NC: Rodzice popierali te praktyki?**

**AD:** Tak, bo to jest szansa na zwiększenie dochodów całej rodziny. Ale zakład produkował balony, wyroby lateksowe, w związku z czym do procesu produkcyjnego używanych było dużo agresywnych chemikaliów. Nikt nie zbadał nawet tych dzieci jako pracowników czy nie mają alergii i czy przy kontakcie z tymi oparami chemicznymi nie wydarzy się coś niedobrego. Poza tym dzieci

pracowały nocą. Kierownictwo firmy nie widziało w tym nic złego, patrzyli tylko przez pryzmat dochodów tej rodziny. Tłumaczyli to w pokrętny sposób: „my działamy po to, żeby zarabiać. I zmniejszyliśmy koszty, bo daliśmy dzieciom nie pełną stawkę, taką jaką dorostłym byśmy musieli dać za pracę po godzinach. A dzieci przychodzą chętnie, jak tylko zadzwonimy.” Faktycznie one zapewne przychodziły, ale w tak biednym rejonie, to co miały robić? Miały dzięki temu pieniądze na ciastka, cukierki, czy jakieś inne rozrywki, na które rodziców nie było stać. Ale wróćmy jeszcze do standardów etycznych. Standardy etyczne pytają również, jakie są praktyki w zatrudnianiu pracowników. Czy nie ma dyskryminacji kobiet lub mężczyzn np. już na etapie ogłoszeń o pracę. I tutaj też się oczy otwierały dostawcom: „jak to, napisaliśmy: operator wózka widłowego, mężczyzna”. Ale przecież kobieta też może zrobić takie uprawnienia, to nie jest jakaś super ciężka praca, więc to już jest dyskryminacja. Następnie, czy nie ma dyskryminacji na samym stanowisku pracy, bo zdarzało się tak, że na linii produkcyjnej po jednej stronie stoją pracownicy danej firmy, a po drugiej pracownicy z firmy wynajmującej pracowników (bo akurat był wzrost produkcji i potrzebnych było więcej pracowników). Pracownicy zatrudnieni w firmie audytowanej mieli stołówkę, a ci z firmy, która wynajmowała pracowników jedli gdzieś z boku na linii produkcyjnej w warunkach naprawdę urągających godności ludzkiej. I nikt w tym nie widział nic złego. Inny przykład jaki spotkałem w swojej audytorskiej pracy to w pewnym zakładzie były 2 osoby, które prasują kartony – odpady po produkcji. Praca odbywa się w wydzielonym boksie na hali montażowej. W boksie była prasa do zgniatania kartonów i sarta kartonów do zgniatania. W rogu boksu stała paleta, na której tych dwóch pracowników trzymało kanapki i herbatę. Potem ich pracodawcy, z którymi rozmawiałem mówili, że przecież w Chinach jest gorzej, w Azji jest gorzej. Prawdę mówiąc, to niekoniecznie, jeśli popatrzyć przez pryzmat tych zdarzeń. Jeśli mówimy o dyskryminacji, to dyskryminacją mogą być również warunki pracy, które są zapisane w umowie o pracę. Każdy pracownik ma swoją umowę o pracę i jeżeli połowie pracowników damy umowę na czas nieokreślony, a połowie, na tych samych stanowiskach produkcyjnych, na czas określony, a prowadzimy biznes ze stałą grupą swoich odbiorców, to jest to dyskryminacja. I to mówimy tutaj o umowie na czas określony na 30 lat, z dwutygodniowym okresem wypowiedzenia. Czyli praktycznie człowiek zostaje bez pracy z dnia na dzień. Oczywiście częściowo jest to wina przepisów prawa pracy, które nie są jednoznaczne i takie sytuacje warunkowo dopuszczają. Ale zagraniczne standardy etyczne wyraźnie mówią, że jeżeli mamy jakiś poziom produkcji, to powinniśmy do tego poziomu produkcji dopasować swoją liczbę zatrudnionych, a nie wspierać się pracownikami na umowy o czas określony, czy innymi pracownikami kontraktowymi. Takie rozwiązania może np. stosować zakład produkujący znicze przed świętem Wszystkich Świętych. Ale na chwilę, na miesiąc, na dwa, zatrudniać dodatkowych pracowników, żeby rzeczywiście tę produkcję zwiększyć. Jeżeli jednak ktoś przez cały rok stosuje takie praktyki, to jest to nie *fair* wobec pracowników. Na rynku są też pozytywne przykłady. Jeśli mówimy o standardach związanych z ochroną środowiska to temat jest znany, i chociaż na ogół firmy skupiają się na spełnianiu podstawowych wymagań, to jest sporo firm, które chcą zrobić coś więcej. Przykładem może być proste działanie nawet pracowników, nie zarządu, z którym się spotkałem: pracownik odpowiedzialny za gospodarkę odpadami w zakładzie patrzy przez okno i mówi: „do naszego zakładu przyjeżdża codziennie TIR z 20 kilogramowymi workami surowca. Później utylizacja tych worków kosztuje zakład dodatkowe pieniądze, a do ich produkcji trzeba wyciąć sporo drzew. Czy nie możemy przywozić tego w cysternie? Skoro możemy, to zróbmy tutaj silos, cysternę, i mamy dużo mniej worków, a więc też mniej odpadów.”

**NC: Czyli innowacje?**

**AD:** Tak, są to działania innowacyjne dla tego zakładu. Wskazuje to na sensowność szkoleń i edukacji pracowników, też szeregowych. To od tych pracowników bardzo często wychodzą najlepsze pomysły. Tak, jak dawno temu zauważyły już firmy takie jak np. 3M i GE, od szeregowych pracowników czerpać można pomysły na innowacyjne rozwiązania zarządcze i produktowe. Kolejny temat to pytanie o sponsoring działań charytatywnych. Czy firma robi cokolwiek dla lokalnego społeczeństwa? Czy dostrzega lokalnych pracowników, ich rodziny? Duże firmy, typu Orlen,



sponsorują dużo wydarzeń i inicjatyw, również lokalnych i tak powinno być. Natomiast często obserwuje się, że małe i średnie przedsiębiorstwa nie podchodzą do takiej działalności rzetelnie. Nie jest to u nich działanie systematyczne choć wiedzą, że tak powinno być. Często ograniczają się jednak tylko do wsparcia lokalnej inicjatywy czy szkoły jednorazowo. Potem przez wiele lat w recepcji głównego biura firmy mają wywieszony z minionych lat podziękowania z takiej szkoły. To jest łatwe. Natomiast jeśli podrażyć temat i zapytać ile procent dochodu firma przeznaczona na takie działania? Jaki procent zysku przeznaczona na wspierania lokalnych społeczności? Często ciężko jest uzyskać odpowiedź, nikt tego nie liczy. Każdy mówi, że przekazał „coś”, jest papierek na ścianę, jest dyplom. A że było to 3 lata temu, to już jest inna sprawa.

#### **NC: Co jest dla polskich firm najtrudniejsze, spełnienie jakich standardów przychodzi im z największym wysiłkiem, co ich najbardziej dziwi?**

**AD:** Dziwi ich w ogóle to, że ktoś chce ingerować w wewnętrzne funkcjonowanie firmy, że chce sprawdzać takie aspekty jak dyskryminacja w pracy, jak przestrzeganie czasu pracy. Wszyscy mówią, że od tego jest Państwowa Inspekcja Pracy i Sanepid, więc po co klient z zagranicy chce nas weryfikować? Czasem zdarza się, że na terenach, gdzie bezrobocie jest duże pracodawcy szybko uczą się, jak zmniejszyć koszty zatrudnienia a pracownicy, chcąc zachować pracę, zgadzają się na takie praktyki. Spotykam pracownika i pytam „o której Pan kończy dziś pracę?” „No, dziś o 20.” „Ale dlaczego o 20 skoro zakład prowadzi produkcję tylko na jedną zmianę, od 7 do 15?” „No bo tak cały tydzień pracujemy, nie pracujemy na jedną zmianę.” Idę do kierownika i pytam o tę sytuację, a kierownik mówi, że jestem bardziej dociekliwy niż urzędowe kontrole... „Przecież płacę pracownikom oficjalnie minimalne wynagrodzenie, więc jak im dam kilkaset złotych dodatkowo to oni są szczęśliwi, bo mogą więcej zarobić, a ja – bo taniej jest.” Przestrzeganie zwykłych wymogów BHP też nie zawsze jest proste. Zdarza się, że specjalista od BHP jest osobą, która nie aktualizuje swojej wiedzy na bieżąco, nikt od niej tego nie wymaga. Często takie osoby nie tylko nie aktualizują swojej wiedzy ale także nie wchodzi do hal produkcyjnych i widzą na codzień tylko dokumenty w swoim biurze. Gdy w takim zakładzie pójdziemy do hali, okazuje się, że pracownicy nie używają środków ochrony indywidualnej. Nikt się nie przejmuje, że za parę lat pracownicy będą np. głusi. W takich przypadkach rzeczywiście firmy mają problemy ze spełnieniem wymagań standardów. Z drugiej strony kiedy zarząd przejmuje się naprawdę sprawami związanymi z bezpieczeństwem pracy pracowników, z ochroną środowiska i przekazuje tę wizję pracownikom a także na bieżąco monitoruje realizację prawidłowych zachowań to spełnienie wymogów przychodzi łatwiej.

#### **NC: Czy nieprawidłowe praktyki prowadzone są za obopólną zgodą?**

**AD:** Niestety często tak jest. Trzeba wziąć pod uwagę, że im mniejsza miejscowość, tym presja posiadania pracy jest większa i, że pracownicy się godzą, bo nie mają wyjścia. Jeśli się sprzeciwią, nie przyjdą do pracy, to jutro nie będą pracować. Pamiętam zakład zatrudniający ponad 1000 osób. To huta szkła gospodarczego produkująca drogie rzeczy, wyłącznie na eksport. Podczas obchodu zakładu reprezentanci zarządu pokazywali mi same pozytywne strony w zakładzie, pokazywali zdjęcia, tu jak biskup święcił zakład, tu jakiś piknik pracowniczy, wszystko super. Odwiedziłem nowoczesne, czyste sanitariaty dla pracowników. Chodziłem po hali produkcyjnej, było gorąco, pracownicy pracowali przy piecach hutniczych i zapytałem ich o kąpiel przed wyjściem do domu. Podczas rozmów z pracownikami dowiedziałem się, że są dwie hale produkcyjne wraz z szatniami i węzłami sanitarnymi, stara i nowa. Pracownicy liniowi powiedzieli, że w nowej hali mają rzeczywiście sanitariaty w dobrym standardzie, jednak nie korzystają z nich, ponieważ przydzielono im sanitariaty i szatnie w starej hali produkcyjnej. Poprosiłem więc właściciela o pokazanie szatni i węzła sanitarnego w tej starej hali. Zachodzimy, a tam natryski są pomalowane farbą olejną, na ścianach kilka centymetrów grzyba, stare zagrzybione drewniane podesty, umywalki zardzewiałe, krany pourywane, nie spełnione żadne wymagania sanitarne. Przed zakładem stał

samochód właściciela, droga terenówka. Pracownicy godzili się na takie warunki, bo bezrobocie było naprawdę wysokie, ale to właściciel zakładu powinien postawić sobie pytanie, czy jego działania są wypełnieniem standardu odpowiedzialności etycznej przedsiębiorcy, jakiego oczekuje od niego jego odbiorca?

Spotkałem też zupełnie inny duży zakład, gdzie kierownikami najwyższego szczebla byli ludzie z zagranicy i oni potrafili wspaniale przekazać ducha CSR, pokazać, jak ważni są dla nich pracownicy, jak ważne jest środowisko, jak ważne są rodziny tych pracowników. Ważna jest też oczywiście jakość, bo produkt musi być pod tym względem najlepszy na rynku, ale oni chcą, żeby pracownik bezpiecznie pracował. W tym zakładzie używany był amoniak w instalacjach chłodniczych. Zatrudniony został strażak, na emeryturze, ale pasjonata. I on tak zorganizował system, że kogokolwiek się nie zapytałem na produkcji, a zakład zatrudniał około 400 osób, każdy wiedział jak przekazywana jest informacja w razie wybuchu pożaru, każdy wiedział gdzie są środki gaśnicze, gdzie trzeba się udać w sytuacji ewakuacji, w jaki sposób zakładać specjalne kombinezony gazoszczelne. Z przyjemnością słuchałem takich ludzi. Pracownicy mieli szkolenia z udzielania pierwszej pomocy. Na bieżąco tworzyła się lista pracowników chętnych do udziału w szkoleniu. Pracodawca miał określony budżet, nie mógł przeszkolić więcej niż 50 osób rocznie. Ale szkolenia odbywały się co roku. Ludzie się garnęli, ponieważ okazało się, że na tym szkoleniu pokazywano dodatkowo np. jak postępować z dzieckiem, które ukąsił pszczoła czy, które złamie nogę na boisku. Im powiedziano w przystępny sposób, że zdobyta wiedza przyda się również w życiu codziennym, nie tylko w zakładzie ale, że w razie konieczności, będą w stanie pomóc swojej rodzinie, znajomym. Naprawdę nie mogłem uwierzyć. Był to niesamowity przykład jak pracownicy mogą sami wdrożyć dobre praktyki, nikt nad nimi z kijem stać nie musi.

#### **NC: A czy nie jest tak, że zachodni klienci z jednej strony tworzą presję cenową, presję kosztową, a z drugiej strony wymagają wysrubowanych standardów? Czy to jest do pogodzenia?**

**AD:** Rzeczywiście wiemy, że firmy zagraniczne, szczególnie sieci handlowe, bardzo duży nacisk kładą na cenę. Pamiętajmy jednak, że wiele wymogów różnych standardów to nic innego jak przestrzeganie wymogów naszego prawa. Nieraz w większym stopniu, ale zazwyczaj przy prawidłowych podstawach spełnienie dodatkowych, nawet bardziej rygorystycznych warunków nie generuje znacząco większych kosztów. Trzeba mieć na uwadze, że firmy dobrowolnie godzą się na współpracę. Powinny więc albo zgodzić się pracować spełniając określone wymagania albo przeprowadzić analizę kosztów i zdecydować, że przy takiej cenie nie są w stanie wyprodukować towaru. Ja uważam, że jeżeli firma podjęła się współpracy, to powinna spełniać stawiane wymagania. Zresztą wszystkie zagadnienia z obszaru CSR w łańcuchu dostaw to nie jest nic nowego, to są działania, które firma w zasadzie podejmuje codziennie, chodzi tylko o jakość tych działań. Zasady BHP są w każdej firmie, chodzi też o ich jakość. Jeżeli firma i tak wydaje pieniądze np. na kaski ochronne, to dlaczego osoba, która tym zarządza, nie upewni się, że ten kask spełnia wymagania określone w normie, że będzie on używany tylko przez okres zadeklarowany przez producenta? Dyskryminacja w pracy – czy są tu jakieś koszty dodatkowe? To tylko kwestia chęci, dział personalny powinien być zaangażowany i edukować pracowników co to jest dyskryminacja. Oczywiście nie mogą to być definicje z książki, tylko np. zrozumiałe dla pracowników pokazywanie przykładów przejawów dyskryminacji.

#### **NC: Czyli ważny jest bezpośredni kontakt?**

**AD:** Oczywiście. Należy zawsze wziąć pod uwagę poziom odbiorcy. Inaczej szkoli się pracowników specjalistycznych, wykształconych a inaczej dociera się do prostych pracowników produkcji. Generalnie powinniśmy zejść na niższy poziom, przestać mówić, że CSR jest to coś wielkiego, niesamowitego. Oczywiście, to jest niesamowite, ale do wysokiego poziomu dochodzi się małymi

krokami, i spełnić standardy CSR może każda firma, od kilkuosobowej do zatrudniającej tysiące osób. Każda firma jest w stanie spełnić wymagania CSR według standardu niemieckiego, angielskiego czy francuskiego. Bardzo dużo zależy od zrozumienia tematu przez zarząd i właściciela firmy. To oni przekazują kierunki działania firmy i na co każdy pracownik powinien zwracać uwagę.

Podam jeszcze jeden przykład, kiedy w małej miejscowości obchodziłem dookoła zakład i zauważyłem, że przez pola płynie struga. Poprosiłem właściciela, żeby podszedł ze mną do tego wypływu, bo początek miał w między działki zakładu. Okazało się, że w zakładzie przełało się szambo. Nikt nie zareagował. Właściciel w ogóle tam nie chodził, bo on z przodu zakładu ma biuro a osoba odpowiedzialna nie dopilnowała tego. Wszystko zależy więc od ludzi, a bardzo dużo od podejścia osób zarządzających i ich dbałości o całość przedsiębiorstwa.

#### **NC: Przedsiębiorca musi to zrozumieć.**

**AD:** Przedsiębiorca musi to zrozumieć i zachowywać się odpowiednio. Trzeba pamiętać, że pracownicy biorą przykład z działań i zachowań swoich przełożonych. Trzeba dawać dobry przykład. Nie wystarczą spisane zasady, reguły i odpowiednie zachowania jeśli się ich nie przestrzega. Ludzie podążają za ludźmi, nie za dokumentami. Zarządzający zakładem, kierownictwo powinno przełożyć zasady CSR na prosty język swoich działań. Często wiele działań jest podejmowanych, ale trzeba podnieść ich jakość. Należy zwracać uwagę, by właściwe działania podejmowane były systematycznie.

#### **NC: Kto może pomóc w zrozumieniu tego małym polskim firmom? Czy to jest rola audytora?**

**AD:** Generalnie rzecz ujmując, audytor powinien sprawdzić, zweryfikować jak firma sobie z tym radzi. Aczkolwiek podejście audytorów zmienia się. Jeszcze dziesięć czy piętnaście lat temu audytor miał tylko oceniać, bardzo często tak jest również dziś. Absolutnie nie mógł pokazywać przykładów radzenia sobie z kłopotami. Natomiast w tej chwili to się zmieniło i audytor nieraz pomaga zrozumieć wymagania. Nie ma wskazywać jednej słusznej drogi, bo to nie jego rola, on nie jestem konsultantem, tylko podpowiadać, jakie rozwiązania przyjmują firmy mające podobne problemy. I jeżeli zakład chce skorzystać z tej wiedzy, to sobie skrzętnie zanotuje i zastanowi się, które rozwiązania dostosować do swoich realiów, albo na podstawie tej wiedzy wypracuje własne. Jednak ważne jest, by doświadczenie osoby przekazującej wiedzę było duże, najlepiej, żeby taka osoba знаła wiele systemów w danej dziedzinie. Wówczas ma szersze spojrzenie i potrafi wskazać kompleksowe, w tym najprostsze rozwiązania. Z własnego wieloletniego doświadczenia wiem, że czasem niewystarczająco wyrobiony doradca może skomplikować system, zniechęcić ludzi do przestrzegania zasad a zarazem stworzyć karykaturę systemu. Taka karykatura systemu znacznie przeszkadza w funkcjonowaniu zakładu i wówczas sam zarząd, zrażony do systemu, przestanie realizować wprowadzone zasady.

#### **NC: Czyli tak naprawdę musimy edukować nie tylko firmy i ich pracowników, ale też samych audytorów? Bo przypuszczam, że CSR nie jest w tym środowisku popularnym tematem?**

**AD:** Ja byłem jedynym audytorem zajmującym się CSR. Problem polega na tym, że utrzymanie uprawnień audytora kosztuje. Po pierwsze, należy co roku wykazać się doświadczeniem, przeprowadzić określoną ilość audytów. Po drugie trzeba cały czas się doszkalać. Szkoleń z zakresu CSR w Polsce w tym czasie nie było, w związku z tym były to szkolenia zagraniczne. Utrzymanie pracownika jest więc drogie. A popyt na audyty CSR był mały, więc i audytorów jest niewielu. Rzeczywiście dobrze jest wyszkolić audytorów, by prowadząc audyty w zakresie CSR potrafili zwracać uwagę na ważne fakty, by w sposób prawidłowy dokonywali oceny realizacji standar-

dów, żeby nie działali na wycucie. Jednak szkolenia pracowników mają, moim zdaniem, większe znaczenie. Jeśli w zakładzie pracownicy będą znali zasady CSR, będą wiedzieli jak postępować i jak realizować wytyczne wówczas zakład w tym zakresie będzie działał prawidłowo, nawet bez audytu takich działań.

#### **NC: Jak daleko sięga kontrola zachodnich kontrahentów? Zakładając, że kontrolują producenta w Polsce, to czy chcą też wiedzieć skąd pochodzą surowce użyte do produkcji?**

**AD:** Poruszyła Pani drażliwy temat. Rzeczywiście część firm zmienia swoje wewnętrzne standardy, zaczynają pytać skąd pochodzi surowiec, z jakiego kraju pochodzi komponent do produkcji. Wiele dużych korporacji podzieliło sobie świat na różne kategorie zagrożeń w obrębie CSR. Są więc obszary bardzo dużego ryzyka związanego z nieprzebraniem CSR i są takie, gdzie sytuacja rynkowa jest na tyle stabilna, że kontrole ze strony korporacji są rzadsze. W większości firm, z jakimi się spotykałem, Polska jest uważana za kraj bezpieczny pod względem CSR. Nie ma zbyt wielu wypadków, katastrof ekologicznych, jak ostatnio na Węgrzech, oficjalnie nie występują przypadki zatrudniania dzieci. Z tego tytułu zdecydowana większość działań i środków, które firmy przeznaczają na prowadzenie audytów i edukacji, skierowana jest na Azję, głównie Chiny, Turcję, Indie, Pakistan. My jesteśmy postrzegani jako bezpieczny w tym zakresie kraj.

#### **NC: Czy zachodnia firma, która kupuje u nas na przykład tekstylia, wymaga od dostawcy informacji skąd pochodzi surowiec, czy zdobywa te informacje w inny sposób?**

**AD:** To zależy jaka firma. Są firmy, które w Polsce zlecają usługi, głównie szycia, i zabezpieczają wszystkie niezbędne surowce. W związku z tym to te firmy odpowiadają za to, skąd surowiec pochodzi. Jeżeli natomiast firma zleca wytworzenie całego produktu i to producent w Polsce musi znaleźć sobie dostawców surowca, zdarza się, że firma, bardziej zainteresowana CSR w łańcuchu dostaw, pyta skąd pochodzi surowiec. Moim zdaniem jesteśmy w Polsce na początkowym etapie CSR w łańcuchu dostaw, w efekcie czego kontrahenci zagraniczni poprzestają póki co na pytaniu swoich dostawców. Na razie w tym zakresie kontrole nie są zbyt częstym zjawiskiem. Brakuje natomiast prawie całkowicie okresowej weryfikacji, która byłaby przeprowadzana po audycie. Pozwoliłaby ona ocenić nie tylko na ile dany producent spełnia wymagania standardu, ale też czy i w jakim stopniu zrealizował działania naprawcze.

#### **NC: Czy takie informacje są łatwo dostępne? Czy mała firma w Polsce jest w stanie tak naprawdę zdobyć takie dane o surowcach?**

**AD:** Tak. Działają tu prawa rynku i ten, kto kupuje ma na ogół trochę lepszą pozycję od tego, kto sprzedaje. Kupując zawsze można się więc zapytać o standardy z zakresu CSR. Czasem ciężko uzyskać taką informację, ale nie jest to niemożliwe, również dla małych firm. Najczęściej jest tak, że duża firma zapoznaje swojego bezpośredniego dostawcę, czyli polskiego producenta danego wyrobu ze swoimi standardami i oczekuje od niego poddania się audytowi. Tym samym standardom CSR powinien podlegać poddostawca bezpośredniego dostawcy. Same standardy również ewaluują. Na początku standardy nie poruszały kwestii poddostawców, nie wymagały przeprowadzenia analizy ryzyka. To się zmieniło i te kwestie są teraz uwzględniane. Z audytami poddostawców jest tak, że jeśli firma ma pięciu poddostawców, to jest jeszcze w stanie sama ich sprawdzić. Ale jeżeli ma kilkuset poddostawców, to nieraz perspektywa może być przerażająca, bo firma uważa, że wygeneruje to ogromne dodatkowe koszty. A to nie do końca tak musi być. Istnieje wiele rozwiązań: można np. skategoryzować dostawców i przyrzeć się tym, z którymi współpracujemy częściej, albo tym, z którymi wiąże się jakieś ryzyko – np. są to zakłady chemiczne. Wówczas koszty te można znacząco ograniczyć.

**NC: Jest to kwestia umiejętnego zarządzania.**

**AD:** Nikt nie wymaga audytowania wszystkich poddostawców w łańcuchu dostaw, choć oczywiście tak by było idealnie. Należy patrzeć realnie i realizować te działania, które jest się w stanie wykonać.

**NC: Zarządzanie łańcuchem dostaw przy dzisiejszej gigantycznej konkurencji to obszar, o którym rzadko kto chce mówić. W dużej mierze jest to pole tajemnicy handlowej. Czy wymagając żeby firmy nas informowały o wszystkim co się w łańcuchu dostaw dzieje, nie podkopujemy ich konkurencyjności, nie wykradamy tajemnicy handlowej? Czy możliwa jest pełna transparentność?**

**AD:** Wydaje mi się, że w wielu przypadkach jest możliwa. W określonej branży mamy kilku głównych dostawców. Wszyscy korzystają z ich usług. Co więcej, najczęściej jest tak, że firmy wiedzą, że ich dostawca dostarcza towar również konkurencji. Handlowcy kontaktują się między sobą, więc tych informacji nie da się tak do końca ukryć. W audytach poddostawców nie narusza się jednak tajemnicy przedsiębiorstwa. Polityka cenowa, rabaty, listy klientów nie podlegają weryfikacji.

**NC: Czyli dostęp do informacji nie zepsuje rynku?**

**AD:** Informacja nie psuje rynku, zwiększa jego konkurencyjność. W dzisiejszych czasach dostęp do informacji jest niemal natychmiastowy i bardzo szeroki. Choć firmy podejmują szereg skutecznych działań i zabezpieczeń chroniących tajemnice ich przedsiębiorstwa to informacje o poddostawcach są często publiczne. W niektórych sektorach rynku ilość poddostawców jest tak niewielka, że wszyscy odbiorcy korzystają w zasadzie z tych samych poddostawców. Dostęp do informacji powoduje, że konkurencyjność firm rośnie.

**NC: Jakie będą według Pana przyszłe trendy? Czy CSR w łańcuchu dostaw to jest temat, który będzie w Polsce coraz ważniejszy? Czy w ogóle to jest temat, który się będzie jakoś rozwijał?**

**AD:** Temat na pewno będzie się rozwijał, choćby pod naciskiem dużych korporacji, które nie mogą sobie pozwolić na negatywny rozgłos wokół swoich marek. W związku z tym podejmują i będą podejmować działania, które obejmują również dostawców z Polski. Wszystko zależy teraz od tempa tego rozwoju. Zdarza się, że duża korporacja z siedzibą w Anglii, Francji czy Niemczech, bardzo poważnie traktuje temat CSR. Ma dobre relacje z interesariuszami, z dostawcami, organizuje szkolenia, itd. Nie w pełni przekłada jednak tę politykę na rynek polski. Stawia polskiemu oddziałowi inne cele. Jest to sprzeczne z teorią CSR, która mówi, że wszystkie oddziały firmy powinny podejmować w tym zakresie jednorodne działania. To na pewno będzie się zmieniało i polskie oddziały korporacji będą związane tymi samymi regułami co ich centrale. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej przybliżyło gospodarki w Europie, zwiększyło też atrakcyjność polskiego przedsiębiorcy jako dostawcy. Myślę, że takie organizacje jak FOB mogą odegrać znaczącą rolę w popularyzacji odpowiedzialności społecznej przedsiębiorców. Dostęp do wielu małych i średnich przedsiębiorstw z wiedzą ekspercką, doświadczeniem i edukacją może stanowić krok milowy w rozwoju tych zasad.

**NC: To znaczy, że firmy te stosują różne standardy.**

**AD:** Niestety tak często się zdarza. Korporacje żądają od polskiego oddziału wypracowania zysku, a zagadnienia CSR schodzą ciągle jeszcze na dalszy plan. W związku z tym, kiedy od oddziałów w Polsce będzie wymagane wdrożenie ogólnej filozofii firmy, to będzie się ten temat dużo szybciej rozwijał. Tak czy inaczej firmy będą się przekonywały do CSRu, bo potrzebują chociażby

argumentów, czy obszarów, którymi mogłyby się wyróżnić na tle konkurencji. Poza tym firmy mają świadomość, że media gonią za negatywnymi informacjami, a nikomu antyreklama nie jest potrzebna. Ważne jednak by koncerny zaczęły więcej wymagać od swoich oddziałów w takich krajach jak Polska.

**NC: Centrale firm mają zatem do spełnienia ważną rolę.**

**AD:** Tak, obecnie jest tu ogromna rola zarządu, menedżerów najwyższego szczebla. Jeżeli ci ludzie zaczną dostrzegać zagadnienia CSR i przekazywać je w dół struktury organizacyjnej, rozwój odpowiedzialności społecznej przedsiębiorców w Polsce potoczy się to dużo sprawniej. Na pewno proces ten rozpoczął się już wśród dużych firm, spółek giełdowych. Ale rozmawiam z wieloma firmami, np. podczas ostatnich Targów Dobrych Praktyk, i pytam: „kto się zajmuje CSR u państwa?” i okazuje się, że działania te, jako dodatkowe, zostały wrzucone np. do działu Public Relations. Czy jest to właściwe podejście do zagadnienia wdrożenia zasad odpowiedzialności społecznej przedsiębiorcy w dużej firmie? W każdej zachodniej publikacji na temat CSRu widzimy, że w dużych korporacjach wyznaczone są osoby podlegające bezpośrednio pod prezesa lub pod top management raportujące bezpośrednio do nich o działaniach CSR. Osoby zajmujące się wdrażaniem zasad odpowiedzialności społecznej przedsiębiorcy jako liderzy powinni współpracować ze specjalistami z innych działów, jak HR, PR, BHP, ochrona środowiska. Wtedy CSR naprawdę nabiera znaczenia. Tak to wygląda w dużych firmach, które już są, bądź starają się wejść na giełdę. W zeszłym roku pojawił się w Polsce na Giełdzie Papierów Wartościowych indeks RESPECT („RESPECT Index” będzie służył do mierzenia wartości portfela spółek najbardziej odpowiedzialnych społecznie), na giełdach światowych ten parametr jest znany od lat. Wiele funduszy inwestycyjnych chce bezpiecznie inwestować. Zwrot z inwestycji może być niższy, ale istotne jest bezpieczeństwo inwestycji. Fundusze unikają inwestowania w spółki z podwyższonym ryzykiem wypadków, zagrożenia zdrowia, życia pracowników czy negatywnego wpływu na środowisko naturalne, bo akcje polecą w dół i udziałowcy stracą. Duże firmy na pewno będą coraz mocniej zaangażowane, pytanie czy nie będą to puste deklaracje. Bo firma może drukować foldery, umieszczać w nich kolorowe wykresy, kiedy w tym samym czasie jeden z małych poddostawców upomina się o pieniądze. Poddostawca świadczy usługę dużej firmie i czeka wiele tygodni na należne mu pieniądze. Mówimy o małych firmach, dla których każde kilkadziesiąt tysięcy złotych to jest bardzo dużo, to jest ich być albo nie być. Natomiast jeśli chodzi o pozostałe firmy, średnie i małe, to one same z siebie nie rozwiną działań CSR, potrzebują impulsu bądź informacji. Przydatnej informacji o tym, co to jest CSR, pokazania jego dobrych stron. Potrzebują uświadomienia, że jeżeli będą posiadać, oprócz systemów jakości, standardy odpowiedzialności społecznej, to łatwiej znajdą odbiorców. Bo jeśli duża sieć brytyjska będzie szukała w Polsce producenta skarpetek, to będzie chciała, żeby ten dostawca miał, oprócz systemu jakości, również zweryfikowane działania etyczne. I sprawdzi bazy danych o firmach, np. w Polsce i znajdzie firmę X, która ma ISO, ma jeszcze standard związany z ochroną środowiska, ale również ETI Base Code, to na pewno z nią w pierwszej kolejności będzie rozmawiać. Trzeba to uświadomić tym mniejszym firmom, edukować je, pokazać, że CSR to nic strasznego, że ten system da się wdrożyć i może on doskonale funkcjonować, a także pomaga osiągać wyniki.

**NC: Ten wywiad będzie częścią publikacji, która służyć ma właśnie edukacji. Przeprowadzając badanie, duży problem mieliśmy z przekonaniem firm, że jest to ważny temat, żeby z nami o tym porozmawiali. Jakich argumentów by Pan użył, żeby je do tego przekonać?**

**AD:** Próbowałbym ich zachęcić argumentując, że często firmy nie muszą podejmować wszystkich działań od początku. Wiele działań już podejmują, a należy się przyjrzeć temu, w jaki sposób są one robione. Poza tym, posiadanie standardu odpowiedzialności społecznej to również zwiększenie bezpieczeństwa funkcjonowania firmy, np. mniejsze ryzyko negatywnego oddziaływania na

środowisko naturalne. Kolejna rzecz to informacja, że posiadanie standardu CSR może polepszyć wzajemne relacje pracodawcy z pracownikiem. Pracownikowi można powiedzieć, że jeżeli będzie przestrzegał przepisów bhp, będzie nosił odzież ochronną, będzie się zachowywał na stanowisku pracy zgodnie z instrukcją, to nie ulegnie wypadkowi i zachowa zdrowie i miejsce pracy. Zakład dbający o pracownika i wspierający przestrzeganie choćby zasad BHP będzie miał oddanego, lojalnego pracownika, a nie pracownika, który próbował będzie przejść do konkurencji. Zakładowi wskażemy, że jeśli nie będzie zatrudniał dzieci, to przekona się, że nie będzie miał negatywnej prasy na swój temat, a społeczeństwo lokalne będzie mówiło o firmie w samych superlatywach. Są też argumenty ekonomiczne przemawiające za CSR. Mniej wypadków przy pracy, dobra prasa, brak negatywnego oddziaływania na środowisko naturalne przynosi firmom wymierne korzyści finansowe w postaci niższej absencji, osiągania wyników, braku kar administracyjnych za np. zanieczyszczenie środowiska. Dlatego jest to nie tylko bezpieczeństwo miejsca pracy, ale także bezpieczeństwo firmy.

**NC: Załóżmy, że jakaś zachodnia firma rozważa dopiero wejście na polski rynek i szuka informacji o takich odpowiedzialnych dostawcach, którzy spełniają standardy, albo mają certyfikaty. Czy łatwo jest takie informacje zdobyć, czy są takie bazy danych łatwo dostępne ?**

**AD:** Takie bazy istnieją. Standardy, takie jak ETI Base Code, czy niemiecki BSCI zostały wymyślone przez stowarzyszenia, w skład których wchodzi sieci handlowe, duże korporacje. Powstały do tego platformy internetowe, na których są przede wszystkim informacje o wytycznych standardu. Na takich platformach są również informacje o członkach stowarzyszenia. Członkowie mają dostęp do fragmentu tego portalu, w którym jest lista dostawców, lista firm audytowanych w różnych krajach. Żeby mieć dostęp do tej listy, trzeba być członkiem organizacji, a żeby być członkiem organizacji trzeba opłacić składkę. Członkowie np. ETI Base Code, mają informację o wszystkich audytowanych firmach na świecie pod kątem ETI Base Code. BSCI ma swoją listę firm audytowanych, etycznych, ale nikt z zewnątrz jej nie widzi. Nie spotkałem natomiast takiej ogólnej listy, która by łączyła różne standardy.

Wybór i opracowanie: **Maria Roszkowska-Śliż**

# Studia przypadku



## BT Group

BT Group to jeden z wiodących światowych dostawców rozwiązań komunikacyjnych. Firma obsługuje klientów w Europie, obu Amerykach, regionie Azji i Pacyfiku. Jej główne aktywności koncentrują się na usługach IT, sieciowych usługach telekomunikacyjnych (lokalnych, krajowych i międzynarodowych) oraz usługach internetowych.

W 2010 r. firma przeprowadziła transakcje o wartości blisko 12 mld funtów z około 2 tys. dostawców. Zakupy firmy obejmują m.in. sprzęt sieciowy, sprzęt IT, kable, urządzenia chłodzące, usługi marketingowe i reklamowe, usługi wywozu odpadów, odzież roboczą. Łańcuch dostaw firmy staje się coraz bardziej globalny i obejmuje swym zasięgiem coraz więcej krajów. Firma prowadzi kontakty handlowe zarówno z dużymi międzynarodowymi korporacjami, jak i lokalnymi dostawcami z sektora MŚP.

W ramach zarządzania zrównoważonym łańcuchem dostaw BT Group skupia się m.in. na kwestiach ekonomicznych, w tym na **różnorodności dostawców i ich sprawliwym traktowaniu**. Sposób, w jaki firma prowadzi stosunki handlowe z dostawcami, jest opisany w ogólnych **Zasadach Zakupów** (Purchasing Principles), dostępnych na stronie www BT. Zasady wskazują na etyczne i odpowiedzialne podejście firmy do dostawców.

### RÓŻNORODNOŚĆ DOSTAWCÓW

Promocja różnorodności dostawców znalazła się zarówno we wspomnianych wyżej Zasadach

Zakupów, jak i **Podstawowych Wymaganiach** (Primary Requirements) w stosunku do dostawców. We wszystkich dokumentach firma deklaruje chęć współpracy z różnorodnymi dostawcami.

W celu zwiększenia różnorodności dostawców i dotarcia do przedsiębiorstw prowadzonych przez przedstawicieli mniejszości społecznych, pracownicy odpowiedzialni za zamówienia i zakupy w BT ściśle współpracują z zespołem ds. różnorodności. W wyniku tej współpracy przygotowana została specjalna ankieta, która ma pomóc w ocenie i zrozumieniu różnorodności łańcucha dostaw firmy. W 2009 r. ankietę wypełniło **229 zakontraktowanych dostawców (z 1160). 10% ankietowanych** zidentyfikowało się jako tzw. MBE – Minority Business Enterprise.

Ponadto firma **współpracuje z organizacjami zaangażowanymi** w pomoc MBE np. z Board of Minority Supplier Development UK (MSDUK), która prowadzi rejestr firm posiadających certyfikat MBE i ułatwia im nawiązywanie kontaktów handlowych z większymi przedsiębiorstwami.

Firma stworzyła w 2010 r. nowe stanowisko na poziomie wyższej kadry kierowniczej, odpowiedzialne wyłącznie za kwestie różnorodności w łańcuchu dostaw – **Supplier Diversity Champion**. Ponadto utworzona została grupa robocza, której celem jest zwiększenie różnorodności dostawców, z którymi firma będzie współpracować **przy obsłudze Igrzysk Olimpijskich w Londynie** w 2012 r.

#### SPRAWIEDLIWE TRAKTOWANIE DOSTAWCÓW

Firma deklaruje, że nie będzie wykorzystywać swojej pozycji rynkowej, będzie dokonywać płatności szybko i zgodnie z umową. Warunki płatności ustalane są indywidualnie z każdym dostawcą przy zawarciu umowy. Standardowy jednak **termin płatności wynosi 60 dni** kalendarzowych od otrzymania faktury. **W 2009 r. i 2010 r. średni termin płatności wyniósł 49 dni. Do 2007 r.** standardowy termin płatności wynosił **42 dni**.

W 2008 r. firma uruchomiła elektroniczny system wystawiania faktur, co zmniejsza koszty i przyspiesza wystawianie i zapłatę faktury. W celu usprawnienia procesu płatności firma opracowała również dokumenty „**Better Payment Practices**” (dostępne na stronie internetowej), które zawierają wskazówki dla dostawców dotyczące przygotowania faktur.

Firma co roku ocenia również satysfakcję dostawców, której poziom stanowi jeden z kluczowych pozafinansowych wskaźników sukcesu BT. W 2010 r. odpowiedni kwestionariusz został wysłany do 1160 dostawców. Spośród tych którzy odpowiedzieli (firma nie opublikowała dokładnych danych) **86% przyznało, że ich stosunki z firmą są doskonałe lub dobre. W 2004 r. poziom zadowolenia sięgał aż 94%** (213 odpowiedzi), **w 2006 – 89%** (2000 wysłanych ankiet, brak danych odnośnie liczby odpowiedzi).

## H&M

H&M to jedna z największych firm odzieżowych świata, zatrudniająca 76 tys. pracowników. Firma powstała w 1947 r. w Szwecji i od tego czasu rozrosła się w sieć około 2 tys. sklepów w 35 krajach świata. W ofercie firmy znajdują się ubrania dla kobiet, mężczyzn, nastolatków i dzieci, a także kosmetyki, akcesoria i obuwie.

Ze względu na specyfikę działalności firmy, która nie posiada własnych zakładów produkcyjnych, a zaprojektowane przez nią produkty kupuje od około 700 niezależnych dostawców, kluczowym obszarem odpowiedzialności społecznej H&M są relacje w ramach łańcucha dostaw. Produkty

firmy wytwarzane są w blisko 1,9 tys. zakładach produkcyjnych, zlokalizowanych głównie w Azji i Europie, często w krajach, w których istnieje wysokie ryzyko nieprzestrzegania praw pracowniczych. H&M deklaruje przejście odpowiedzialności za swoich dostawców i ich pracowników. Jako duża międzynarodowa korporacja firma promuje prawa pracownicze wśród swoich dostawców i wywiera na nich pozytywny wpływ, w celu poprawy warunków pracy w zakładach produkcyjnych.

#### KODEKS POSTĘPOWANIA

Głównym narzędziem wpływu na dostawców jest Kodeks Postępowania (Code of Conduct), która wyznacza standardy dotyczące kwestii praw pracowniczych i ochrony środowiska. Kodeks został opracowany w oparciu o konwencje MOP oraz na Konwencji ONZ o Prawach Dziecka (UNCRC – UN Convention on the Rights of the Child). Dokument jest dostępny w 25 językach, można go pobrać ze strony internetowej firmy. Również na stronie dostawcy mogą pobrać dokument ze wskazówkami dotyczącymi realizacji poszczególnych zapisów Kodeksu.

Jedną z zasad opisanych w dokumencie jest całkowity zakaz pracy dzieci. Jednakże w przypadku wykrycia takiej praktyki, firma nie zrywa od razu stosunków handlowych z dostawcą. Pierwszym krokiem jest zbadanie okoliczności, wieku, sytuacji społecznej danego dziecka, warunków w jakich pracuje, a następnie próba wypracowania z dostawcą rozwiązania, które będzie najbardziej korzystne dla dziecka i jego rodziny. W większości przypadków dostawca ma obowiązek umożliwić dziecku uczęszczanie do szkoły (koszty edukacji ponosi dostawca), a także zrekompensować rodzinie dziecka stratę przychodów.

W Kodeksie H&M zobowiązuje swoich dostawców do wypłacania wynagrodzenia co najmniej na poziomie płacy minimalnej obowiązującej w danym kraju. Sama firma przyznaje jednak, że w niektórych krajach, np. w Bangladeszu, płaca minimalna jest zbyt niska i nie wystarcza do utrzymania się.

W przypadku dwukrotnego pogwałcenia tej samej zasady Kodeksu, stosunki handlowe z danym dostawcą zostaną zerwane. By ułatwić dostawcom dostosowanie się do standardów H&M, firma opracowała i rozdystrybuowała w 2008 r. nowy podręcznik, który w jasny i przejrzysty sposób wyjaśnia oczekiwania wobec dostawców. Zasady opisane w Kodeksie stanowią podstawę dla programu audytu dostawców.

#### FULL AUDIT PROGRAMME (FAP)

Program audytu firmy – FAP, zrewidowany w 2008 r., umożliwia H&M monitoring zgodności działań dostawców ze standardami opisanymi w Kodeksie Postępowania. Programem objęte są wszystkie zakłady produkcyjne wytwarzające produkty H&M. Głównym celem FAP jest zidentyfikowanie najbardziej palących problemów w poszczególnych zakładach i wypracowanie wspólnie z dostawcami odpowiednich rozwiązań. Firma posiada zespół własnych audytorów, który składa się z 60 osób.

Podstawą FAP jest szczegółowy kwestionariusz dla dostawców. Następnie przeprowadzane są regularne inspekcje (w większości przypadków niezapowiedziane), w czasie których sprawdzana jest zgodność stanu rzeczywistego z odpowiedziami udzielonymi w kwestionariuszu. W tym czasie przeprowadzane są również wywiady z kadrą kierowniczą, jak również z pracownikami danego zakładu (bez udziału kadry kierowniczej). Pracownikom wręczane są wizytówki audytorów, z którymi w razie potrzeby mogą się skontaktować również po przeprowadzonej inspekcji.

Wyniki audytu są dyskutowane następnie z kadrą kierowniczą, która zostaje zobowiązana do opracowania w miarę potrzeby własnych programów naprawczych. Postępy następnie sprawdzane są w czasie trzech audytów sprawdzających – FUP (follow-up audit)

W niektórych przypadkach audytorzy przeprowadzają dorywcze inspekcje tzw. targeted visits, np. w nocy, w czasie weekendów czy świąt, a także w dni wypłaty wynagrodzeń.

W 2009 r. przeprowadzonych zostało w sumie ponad 2,2 tys. audytów, z czego ponad 1,3 tys. stanowiło audyty sprawdzające. Wyniki FAP są publikowane on-line jako część raportu społecznego firmy. Przedstawiane są główne trendy zaobserwowane podczas FAP, a także liczba pogwałceń poszczególnych standardów, z podziałem na regiony i z wynikami z roku poprzedniego. Firma nie podaje informacji, w których dokładnie fabrykach doszło do pogwałcenia Kodeksu, nawet w przypadku ostatecznego skreślenia zakładu produkcyjnego z bazy dostawców.

#### NIEZALEŻNY MONITORING

Od 2008 r. H&M jest członkiem Fair Labor Association (FLA), organizacji dążącej do poprawy warunków pracy w fabrykach na całym świecie. Cały proces monitoringu i procedury uruchamiane w przypadku niezgodności ze standardami H&M zostały oparte na wytycznych FLA. Firma ściśle współpracuje z organizacją w celu ciągłego rozwoju swoich praktyk w tym zakresie. Ponadto organizacja przeprowadza niezależne wizyty kontrolne w zakładach produkcyjnych H&M na terenie Chin oraz od 2009 r. Turcji, których wyniki są publikowane na [www.fairlabor.org](http://www.fairlabor.org)

Firma włączając się w 2006 r. w program Better Factories Cambodia realizowany przez MOP, zgodziła się również na niezależne audyty w produkujących dla niej fabrykach w Kambodży.

#### CO POZA MONITORINGIEM?

H&M opiera swoje stosunki z dostawcami na długotrwałej współpracy i partnerstwie, co umożliwia podejmowanie wspólnych inicjatyw na rzecz poprawy warunków pracy w łańcuchu dostaw firmy.

Jednym z elementów współpracy z dostawcami są szkolenia i treningi skierowane do kadry zarządzającej w poszczególnych fabrykach. Celem szkoleń jest zwiększanie świadomości dostawców w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu oraz przekazanie im know-how niezbędnego do dostosowania się do wyznaczonych przez H&M standardów. Ciekawym projektem jest również Supplier Development Programme (SDP), którym objęto 10 fabryk w Chinach. Celem programu jest zwiększenie produktywności w fabrykach, co umożliwi dostosowanie się do standardów dotyczących czasu pracy. Kolejnym elementem jest zwiększanie świadomości na temat praw pracowniczych samych pracowników. Przykładem dobrej praktyki w tym zakresie jest seria filmów stworzona przez firmę i podejmująca najważniejsze problemy zidentyfikowane podczas audytów. Filmy były wyświetlane w fabrykach w Bangladeszu, gdzie w 2009 r. obejrzało je w sumie ponad 150 tys. pracowników. Innym przedsięwzięciem są szkolenia dla pracowników prowadzone w indyjskich fabrykach.

Firma prowadzi również pewne działania na rzecz poprawy warunków pracy sięgające głębiej w jej łańcuchu dostaw. Jednym z nich jest zobowiązanie dostawców do przedstawiania krajów pochodzenia surowców wykorzystywanych w produkcji. Ma to na celu wyeliminowanie surowców, przy produkcji których dochodzi do pogwałceń praw pracowniczych. Wprowadzono m.in. zakaz wykorzystywania bawełny z Uzbekistanu, do uprawy której powszechnie wykorzystywana jest praca dzieci.

H&M dąży do tego, by dostawcy stawali się coraz bardziej samodzielni w zakresie implementacji zasad odpowiedzialnego biznesu do prowadzonej przez nich działalności.

## Wal-Mart

Wal-Mart Stores Inc. to największy światowy detalista, do którego należy blisko 8 500 supermarketów w 15 krajach świata. Firma przedstawia się jako lider w zakresie zrównoważonego rozwoju, filantropii korporacyjnej i zatrudnienia. Misją Wal-Mart jest „oszczędzanie pieniędzy klientów, by żyło im się lepiej”.

W 2005 r. Wal-Mart wyznaczył sobie ambitne cele ekonomiczne, wprowadzając do zarządzania nowe podejście nazwane „**Sustainability 360**”. Założeniem tego podejścia jest dogłębna analiza działań zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz firmy, w celu wypracowania sposobów redukcji własnego oddziaływania na środowisko naturalne, przy zaangażowaniu ze strony dostawców i klientów na całym świecie. Podejście „Sustainability 360” zakłada, że dla faktycznej i znaczącej poprawy stanu środowiska konieczne jest objęcie działaniami całego, globalnego łańcucha dostaw.

Nowe podejście wymagało **nowego sposobu integracji zasad zrównoważonego rozwoju** do strategii firmy. W tym celu zamiast tworzyć oddzielny dział ds. CSR, Wal-Mart stworzył na terenie USA **12 Sustainable Value Networks (SVNs)**, prowadzonych przez zespół menedżerów z poszczególnych obszarów działalności gospodarczej firmy (logistyka, budownictwo czy owoce morza). W ten sposób zasady zrównoważonego rozwoju są implementowane przez specjalistów z konkretnego obszaru. W skład każdej SVN wchodzi przedstawiciel NGO, administracji publicznej, instytucji akademickich, dostawców, którzy dzieląc się doświadczeniem i wiedzą są w stanie wypracować innowacyjne i skuteczne rozwiązania w obszarze swojej działalności.

#### CELE „SUSTAINABILITY 360” OBEJMUJĄ:

1. zwiększenie wykorzystania odnawialnych źródeł energii aż do 100%
2. zmniejszenie ilości odpadów do zerowego poziomu
3. sprzedaż produktów przyjaznych dla środowiska i zasobów naturalnych

W ramach powyższych trzech priorytetowych obszarów znalazły się szczegółowe cele i podejmowane były konkretne działania bezpośrednio skoncentrowane na łańcuchu dostaw. Do najważniejszych należą:

- **Zwiększenie efektywności floty** o 38% w 2008 r. w stosunku do 2005 r. Efektywność floty mierzona jest poprzez podzielenie ilości ładunku przewiezonego w danym okresie przez ilość zużytego paliwa. W celu zwiększenia efektywności floty zainstalowano w ciężarówkach oszczędzające paliwo technologie (w tym poprawiono kalibrację silników i zainstalowano pomocnicze jednostki mocy), wprowadzono do floty bardziej aerodynamiczne pojazdy, zwiększono efektywność ładunku, poprawiono szlaki drogowe i wyeliminowano tzw. puste kilometry, które były do tej pory pokonywane przez ciężarówki. Te działania pozwoliły na dowiezienie o 3% więcej ładunków do sklepów przy zmniejszeniu liczby pokonanych kilometrów o 7%. Pozwoliło to na oszczędności w wysokości 200 mln USD w 2008 r.
- **Zwiększenie efektywności operacyjnej w centrach dystrybucyjnych** na całym świecie. Strategiczna lokalizacja centrów dystrybucji umożliwia minimalizację przejechanych przez flotę kilometrów. W centrach wykorzystywane są również technologie umożliwiające redukcję zużycia energii i emisji gazów cieplarnianych.
- **Działania we współpracy z dostawcami na rzecz ograniczenia opakowań** (o 5% do 2013 w stosunku do 2008 r.) produktów sprzedawanych w sklepach Wal-Mart. Działania te mają przynieść konkretne oszczędności w postaci mniejszego zużycia paliwa przy transpor-

cie oraz redukcję emisji CO<sub>2</sub>. Oszczędności dla Wal-Mart szacowane są na poziomie 3,4 mld USD.

W tym celu firma uruchomiła on-line tzw. tablicę wyników, która ma na celu zebranie informacji od dostawców na temat opakowań poszczególnych produktów. Tablica ta jest swoistego rodzaju rankingiem umożliwiającym pracownikom odpowiedzialnym za zakupy w Wal-Mart podejmowanie bardziej świadomych decyzji. Narzędzie umożliwia dostawcom zmierzenie, w jakim stopniu ich produkt przyczynią się do osiągnięcia przez Wal-Mart postawionych w „Sustainability 360” celów.

- **Współpraca z dostawcami na rzecz wprowadzania nowych zrównoważonych produktów**, przy utrzymaniu wciąż niskich cen dla klientów. W ramach takiej współpracy m.in. wszyscy dostawcy płynów do prania rozpoczęli produkcję skoncentrowanych płynów, dzięki czemu możliwe było zredukowanie opakowań do 1/3 wielkości dotychczasowych (technologia koncentracji opracowana przez Unilever) i tym samym ograniczenie kosztów paliwa potrzebnego do ich transportu.

Kolejnym rozwiązaniem było wprowadzenie w sklepach w USA nowych opakowań na mleko o kwadratowym kształcie, umożliwiających przechowywanie mleka jedno na drugim bez regałów, a także bardziej efektywne wykorzystanie powierzchni załadunkowej przy transporcie (9% więcej produktu mieści się w ciężarówce).

Firma stara się również oferować swoim klientom zrównoważone, o najwyższej jakości produkty żywnościowe. W tym celu podjęto m.in. długookresową współpracę z lokalnymi dostawcami, co pozwala zredukować odległość, jaką produkty przebywają od farmy do sklepu (koszty paliwa) i zachować świeżość produktów. Do sprzedaży wprowadzone zostały również produkty z certyfikatami Fair Trade czy Rainforest Alliance, a także ryby i owoce morze ze zrównoważonego rybołówstwa.

Współpraca z dostawcami prowadzona jest również w ramach zwiększania energoefektywności produktów, wykorzystania organicznych materiałów w produktach tekstylnych, wykorzystania w jak największym stopniu materiałów z recyklingu przy wytwarzaniu produktów, ograniczania wykorzystania niebezpiecznych chemikaliów, zwiększania przejrzystości łańcucha dostaw drewna, złota, srebra i kamieni szlachetnych.

- **Współpraca na rzecz wprowadzania zasad zrównoważonego rozwoju (też kwestie społeczne) w fabrykach**, z których importowane są produkty do Wal-Mart. Dostawcy mają obowiązek podawania informacji o fabrykach i podwykonawcach. Do 2012 r. firma chce by 95% produktów pochodziło tylko z tych fabryk, które na podstawie przeprowadzanych co roku audytów uzyskują najwyższe noty. W celu poprawy sytuacji w fabrykach dostawcy zostali objęci tzw. programem rozwoju, który ma pomóc im w implementacji bardziej zrównoważonych rozwiązań. Co więcej Wal-Mart prowadzi program zwiększenia energoefektywności w najważniejszych fabrykach w Chinach (docelowo program ma objąć 200 zakładów).

Natalia Ówik

# Badanie „Odpowiedzialny łańcuch dostaw”



## Podstawowe informacje o badaniu

W okresie od kwietnia do lipca 2010 roku Forum Odpowiedzialnego Biznesu we współpracy z firmą badawczą Gemius SA / IIBR prowadziło dwa badania pod wspólnym tytułem „**Odpowiedzialny łańcuch dostaw**”. Obydwa badania miały charakter ilościowy i zostały przeprowadzone w formie ankiety stworzonej wspólnie przez zespół badawczy powołany na czas trwania projektu. W skład zespołu weszli: Maria Huma (Polska Zielona Sieć), Maria Ibisz (PricewaterhouseCoopers), Anna Paluszek (Polska Akcja Humanitarna), Maria Roszkowska-Śliż (Szkoła Główna Handlowa), Robert Sroka (Pracodawcy RP) oraz Natalia Ówik (Forum Odpowiedzialnego Biznesu) jako koordynator badania. Konstrukcją ankiet i nadzorem prac badawczych zajmował się Wojciech Ciemniowski (Gemius SA / IIBR).

Celem badania było zwrócenie uwagi na – rzadko poruszany w kręgu tematycznym społecznej odpowiedzialności biznesu i przedsiębiorczości w ogóle – temat odpowiedzialnych standardów w sieciach relacji z dostawcami. Badanie miało charakter wstępny i wprowadzający – ze względu na niewielką ilość dotychczas prowadzonych badań w tym temacie, ankiety badawcze zostały skonstruowane w taki sposób, aby zweryfikować podstawową wiedzę, świadomość i postawy respondentów. Badanie – w zamyśle autorów koncepcji – ma być wstępem do debaty o standardach w łańcuchach dostaw i inspiracją do dalszych, pogłębionych analiz.

Badanie składało się z dwóch części:

1. Badanie w firmach – respondentami byli menedżerowie odpowiedzialni za zarządzania dostawami;
2. Badanie konsumentów – respondentami były osoby w wieku od 15 lat wzwyż.

## Wnioski z badań

### FIRMY

Spośród 500 największych polskich przedsiębiorstw (wedle klasyfikacji tygodnika „Polityka”) zaledwie 9 zgodziło się wziąć udział w badaniu. W przypadku pozostałych odpowiedzi odmowne uzasadniane były różnorako: najczęściej wskazywano nieadekwatność tematyki do prowadzonej działalności (w tym wręcz pojawiały się częste twierdzenia o braku łańcucha dostaw) i nieistotność problematyki z perspektywy branży. W wielu przypadkach odmowa nie była w ogóle uzasadniana. Firmy, które ostatecznie zdecydowały się na udział w badaniu miały już istotnie zaawansowane i ugruntowane strategie społecznej odpowiedzialności i wdrożony system zrównoważonego zarządzania dostawami, często w stopniu zaawansowanym. Można powiedzieć, że tematyka odpowiedzialnego zarządzania dostawami jest w Polsce nowa i w niewielkim stopniu funkcjonuje w praktyce przedsiębiorstw, podobnie jak niska pozostaje świadomość zagadnień związanych ze zrównoważonym rozwojem. Dziwi jednak ostateczna ilość respondentów, ponieważ wśród firm, które odmówiły, znalazło się wiele takich, które deklarują stosowanie zasad CSR w zarządzaniu dostawami oraz komunikują o swoich działaniach w tym obszarze, m.in. w raportach społecznych.

Respondentami w badaniu były osoby zarządzające lub zatrudnione w działach odpowiedzialnych za dostawy, zakupy oraz administrację. Wszyscy badani znali pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu i w większości potrafili zdefiniować je poprawnie i kompleksowo. Świadczy to o wysokim stopniu zintegrowania strategii CSR w firmie, ponieważ często zdarza się, iż pracownicy działów operacyjnych nie są dobrze poinformowani o działaniach pracodawcy w tym zakresie. Aż 8 firm przyznało, że stosuje własny, a 5 (także) branżowy kodeks dobrych praktyk w zarządzaniu dostawami, uwzględniający zasady CSR. 2 przedsiębiorstwa zadeklarowały stosowanie Wytycznych OECD dla przedsiębiorstw międzynarodowych. Zdecydowana większość badanych firm korzysta z usług dostawców z różnych kontynentów, głównie Europy, Azji, ale też pozostałych. Mamy więc do czynienia z firmami o zasięgu globalnym, współpracującymi z dostawcami w krajach rozwiniętych i rozwijających się, co nie jest zaskoczeniem biorąc pod uwagę, że są to przedsiębiorstwa z grona największych.

Jakie wobec tego kryteria stosują wobec dostawców? Na pierwszym miejscu bezpieczeństwo produktu (zgodność z normami), a następnie cena, jakość i czas dostawy. W dobrze dostawców dominują zatem kryteria pragmatyczne i operacyjne, w połączeniu z compliance. Aż 7 firm określiło swoje relacje z dostawcami jako partnerskie i długofalowe, 5 natomiast zadeklarowało iż inwestuje w ich rozwój. Badane firmy doceniają zatem korzyści z budowania trwałych relacji z dostawcami i wzmocnienia ich lojalności oraz infrastruktury.

Stosunek badanych firm do przestrzegania jednakowych norm we wszystkich krajach działalności jest zróżnicowany. 4 firmy zadeklarowały przestrzeganie tylko tych regulacji, które obowiązują w danym kraju działania, kolejne 4 stosują jednakowe standardy we wszystkich krajach. Warto nadmienić w tym miejscu, że od wielu lat wysiłki międzynarodowych organizacji, m.in. takich jak OECD Watch (organizacji monitorującej przestrzeganie Wytycznych OECD dla Przedsiębiorstw Wielonarodowych), zmierzają do tego, aby przedsiębiorstwa przestrzegały jednolitych standardów we wszystkich miejscach działania. W krajach rozwijających się, gdzie regulacje krajowe nie obejmują – tak jak w Europie – wielu kwestii związanych z oddziaływaniem na środowisko i zabezpieczeń socjalnych – przestrzeganie takich standardów wymaga samoregulacji ze strony sektora prywatnego.

Wśród kryteriów z obszaru CSR, najczęściej wskazywanych przez respondentów jako te, które brane są pod uwagę przy wyborze dostawców, znajdują się takie aspekty jak przestrzeganie norm

dot. ochrony środowiska oraz wysokość poziomu emisji CO<sub>2</sub> (kryteria środowiskowe) oraz przestrzeganie praw człowieka, nie zatrudnianie nieletnich, godziwe wynagrodzenia i bezpieczeństwo w miejscu pracy (kryteria społeczne). Zdecydowana większość respondentów (7 firm) kontroluje jednak pod tym względem tylko dostawców I rzędu, a część w ogóle nie monitoruje aspektów CSR w dalszej części łańcucha dostaw. Tylko jedna z badanych firm deklaruje przeprowadzanie regularnego audytu weryfikującego zgodność z kryteriami CSR i dotyczy on wyłącznie dostawców I rzędu. Pozostaje wobec tego pytanie w jaki sposób pozostali respondenci weryfikują wymagane kryteria i w jak monitorują przestrzeganie zasad CSR przez kontrahentów.

Aspekty wymienione wyżej jako najważniejsze spośród kryteriów społecznych są jednocześnie utożsamiane przez badanych jako te, które wiążą się dla firmy z największym ryzykiem. Co zaskakuje to fakt, iż za najmniej ryzykowne badani uznali działalność dostawcy w krajach rozwijających się, a przecież największe skandale z udziałem znanych koncernów związane były właśnie z taką działalnością. Być może brak nagłośnienia takich przypadków w Polsce lub brak konsekwencji prawnych dla głównego producenta wpływają na tak niską ocenę ryzyka związanego z tym aspektem.

Stosunek respondentów do wprowadzania zasad CSR w zarządzaniu dostawami jest zróżnicowany i wskazuje na świadomość pewnych sprzeczności, jakie mogą z tego wynikać. Po pierwsze, prawie wszyscy badani przyznali, że fakt, iż klienci nie interesują się tym tematem, nie zwalnia firm z przestrzegania zasad społecznej odpowiedzialności w relacjach z dostawcami – zatem brak impulsów rynkowych czy tzw. business case nie jest powodem do zaniechania starań o odpowiednie standardy. Z drugiej jednak strony 8 badanych jest zdania, że narzucenie dostawcom takich standardów wiąże się ze wzrostem cen ich towarów lub usług, ale jednocześnie 7 respondentów dostrzega w takim działaniu szanse na korzyści ekonomiczne. Wydaje się wobec tego, że istnieje ogromna potrzeba edukowania przedsiębiorców na temat metod efektywnego i zarazem zrównoważonego, zgodnego z zasadami CSR zarządzania dostawami – pokazywanie korzyści oraz praktycznych narzędzi ich osiągnięcia.

W ostatniej części badania respondenci wskazywali jakie bariery stoją na przeszkodzie rozwojowi odpowiedzialnego zarządzania dostawami oraz jakie czynniki mogłyby wspomóc promocję takiego podejścia w firmach. W obydwu przypadkach silnie uwidocznił się jeden aspekt: potrzeba większego zaangażowania zarządu. Oprócz tego wskazywano na potrzebę budowania świadomości zagadnienia i dostępu do wiedzy na ten temat, a także bariery techniczne i finansowe po stronie dostawców. Wskazywano również na rolę organizacji pozarządowych w propagowaniu wiedzy oraz znaczenie regulacji branżowych i międzynarodowych.

### Główne wnioski:

- Temat odpowiedzialnego zarządzania łańcuchem dostaw jest w Polsce słabo znany, a liczba firm stosujących tę koncepcję w praktyce znikoma;
- Firmy, które stosują kryteria CSR wobec dostawców posiadają zazwyczaj ugruntowaną strategię społecznej odpowiedzialności;
- Przedsiębiorstwa dostrzegają potencjał zw. z lepszym zarządzaniem ryzykiem i korzyściami ekonomicznymi w przypadku stosowania kryteriów CSR w zarządzaniu dostawami;
- Potrzebna jest edukacja rynku i dostarczanie informacji na temat praktycznych aspektów wdrażania CSR w zarządzaniu dostawami – może to być rola organizacji pozarządowych;
- Kluczowa rola przypada decydentom – większe zaangażowanie zarządu w kwestie zw. z CSR ułatwiłoby, zdaniem badanych, wprowadzenie odpowiedzialnego zarządzania dostawami.



## Zarządzanie odpowiedzialnością – łańcuch dostaw a więzień i jego dylematy

Łańcuch dostaw może być źródłem tak gigantycznego ryzyka utraty reputacji, jak i wartości budującej przewagę konkurencyjną produktu i pozwalającej na realizowanie wyższej marży rynkowej. Wiele firm, co pokazują wyniki badania, nie do końca zdaje się jeszcze zdawać sprawę z potencjalnych niewykorzystanych szans i czyhających zagrożeń. Choć nie brak już interesujących rozwiązań, to samo zarządzanie tymi aspektami jest jeszcze dość powierzchowne. Wydaje się, że w przypadku wielu podmiotów podejście do tych kwestii można by opisać ironicznie „nie pytaj, bo sobie napytasz”.

We współczesnym świecie złożoność relacji i powiązań biznesowych staje się coraz większa i większa. Jako konsumenci, ale również jako przedsiębiorcy, nie zdajemy sobie często sprawy z ich zawichości. Daniel Goldman, autor bestsellerowej „Inteligencji emocjonalnej” powołuje się na przykład badań prowadzonych w Harvard School of Public Health nad oceną cyklu życia produktów (LCA), wg których łańcuch dostaw na pozór tak banalnego produktu jakim jest szklany słoik, składa się 1959 ogniw. Do jego produkcji potrzebnych jest aż 659 substancji, a każda z nich wywiera wpływ na środowisko i ludzi. Tylko do atmosfery emitowanych jest 220 z nich. Choć oczywiście, jest to podejście skrajne, uwzględniające wszelkie aspekty, których znaczenie jest często naprawdę marginalne, to dobrze oddaje kwestie zawichości łańcucha dostaw. Na tę złożoność powiązań nakłada się dodatkowo fakt, że w dobie globalizacji półprodukt, nim trafi już jako wyrób finalny do konsumenta, często kilkakrotnie zdąży okrążyć świat. Jednakże konsument płacąc za produkt nie kupuje wyłącznie wartości dodanej przez ostatniego z przedsiębiorców, z którym zawiera transakcję. Płaci za sumę wartości dodawanych przez wszystkich podwykonawców, obarczając jednak odpowiedzialnością za wady i zalety wyłącznie ostatniego z przedsiębiorców.

Od czasu do czasu światową opinią publiczną wstrząsa informacja o jakiejś dalekowschodniej fabryce, podwykonawcy znanego koncernu, która zatrudnia dzieci lub w sposób skandaliczny degraduje środowisko naturalne. Konsumenci obracają swą wściekłość nie przeciw dalekowschodniemu dostawcy, a przeciwko korporacji przez którą czują się zwiedzeni. Choć niektóre firmy będą poszukiwały ratunku w rozgraniczeniu prawnej odpowiedzialności poszczególnych podmiotów, to lepiej by przyjęły do wiadomości, że molarnie i tak one będą obarczane winą. Kiedy presję i gniew opinii odczuje któryś z polskich przedsiębiorców? To tylko kwestia czasu. Wal-Mart, Nike, GAP dawno odczuły skutki braku odpowiedniej kontroli łańcucha dostaw. Warto więc uczyć się na błędach amerykańskich lub zachodnioeuropejskich kolegów, niż na własnych?

Fakt, ruch konsumencki w Polsce jest jeszcze relatywnie słaby. Nie znaczy, że przedsiębiorcy mogą żyć w „komfortowej nieświadomości” odnośnie własnego łańcucha dostaw. Świadomość rodzimych konsumentów rośnie, rodzi się szczególnie wrażliwy segment LOHAS. Internet sprawia, że informacje przepływają bardzo szybko, a odległość dla internetowych społeczności nie jest już przeszkodą - prawdopodobieństwo ujawnienia nieetycznych zachowań dostawcy rośnie. Po-

nadto nasze firmy nie ograniczają się wyłącznie do rynku rodzimego. Otwarcie na świat i wejście na rynki krajów rozwiniętych oznacza znalezienie się w centrum uwagi konsumentów tamtych gospodarek. Może mieć to charakter bezpośredni oraz pośredni: nie zawsze sprzedajemy bezpośrednio, ale jesteśmy też dostawcami dla wielu zagranicznych firm.

Kwestią czasu jest to kiedy pojawią się pytania o podwykonawców szyjących buty czy odzież dla rodzimych producentów. Często mówi się, że „cena czyni cuda”, ale czy warto ryzykować zbytnie jej obniżanie, jeśli może ono wiązać się z ryzykiem utraty społecznego przyzwolenia na działanie. Co ciekawe wyniki badania pokazują, że przedstawiciele firm mają świadomość, że działają w branżach obarczonych określonymi ryzykami i są bardzo realne (np. pracy nieletnich, łamanie praw człowieka i pracy), deklarują, że elementy etyczne są przedmiotem oceny dostawcy, czy zapisów umów, ale tylko jedna potwierdza, że przeprowadza stosowny audyt dostawców. Czy opieranie się na deklaracjach dostawców to nie nazbyt mało? Gigant H&M, Wal-Mart, zbudował swą potęgę w oparciu o niskie ceny, a tym samym pośrednio w oparciu silną o presję kosztową na dostawców. Był wielokrotnie atakowany przez aktywistów, mimo że posiadał nie tylko stosowną politykę określającą etyczne aspekty współpracy z dostawcami, ale również prowadził ich audyty. Krytycy podnosili, że były to kontrole wcześniej planowane, a nie zaskoczenia, w rozmowach z pracownikami uczestniczyło kierownictwo, które wywierało presję itd. Warto więc bardzo rzetelnie podejść do tematu.

Kontekst etycznego łańcucha dostaw sprawia, że przed polskimi firmami otwiera się ogromna szansa. Z jednej strony dzięki odpowiedniej praktyce biznesowej mogą zdobyć cenne kontrakty na długoterminową współpracę z koncernami, które stawiają dostawcom określone wymagania, takimi jak choćby IKEA. Mogą też podbijać zagraniczne rynki w oparciu o wartość budowaną na gwarancji dbałości o zasady zrównoważonego rozwoju w całym łańcuchu dostaw. Łańcuchowi nie ograniczonym do bezpośredniego dostawcy, ale również od dostawcy dostawcy, itd. Nieliczne takie firmy, jak opierając się o pełną certyfikację FSC stosowanego surowca i eksportujący blisko 70% produkcji Barlinek, już to robią. Tak swoją przewagę budowali też niektórzy gracze na rynku kawy, którzy ograniczali się do surowca „czystego” etycznie (Fair Trade, Rainforest Alliance). Uczciwość nakazuje wspomnieć, że byli też tacy, jak Iceland, którzy ponieśli rynkową porażkę wdrażając tego typu strategię.

Wszystko to pokazuje jak bardzo trudną i złożoną jest kwestia zarządzania łańcuchem dostaw. Złożoność nie zwalnia jednak od odpowiedzialności za zarządzanie tym obszarem. Prędzej czy później któryś z graczy rynkowych zdecyduje się zmienić zasady i zrobi to w oparciu eksponowanie własnego odpowiedzialnego łańcucha dostaw i o piętnowanie konkurentów. Na rynku z reguły zwyciężają przecież ci, którzy mają odwagę łamać obowiązujące reguły. To nie przypuszczenie, to pewnik poparty od dawna teorią gier. To nic innego jak dawno opisany „dylemat więźnia”. Każdy racjonalnie myślący więzień zdecyduje się na zamianie zasady milczenia. Kiedy więc któryś z graczy rynkowych złamie zasadę milczenia o tym co dzieje się w łańcuchu dostaw? Czy lepiej być tym, który będzie dobrze przygotowany, przełamie milczenie i wygra, czy przegrany? Teoria od dawna zna rozwiązanie, kiedy ponownie odkryje je biznesowa praktyka?

## Wnioski z badań

### KONSUMENCI

Badanie opinii konsumentów przeprowadzone zostało przy pomocy ankiety internetowej na grupie 1216 osób w wieku powyżej 15. roku życia. Ankieta skonstruowana była w taki sposób, aby nie konfrontować badanych z pojęciem „zarządzania łańcuchem dostaw” jako wyrażeniem zbyt technicznym i należącym do specjalistycznej dziedziny zarządzania. Zamiast tego zastosowano

wyrażenie „przestrzeganie standardów pracy i ochrony środowiska w procesie produkcji” jako bardziej klarowne dla odbiorców nie zajmujących się zawodowo tematem dostaw. Znajomość tego pojęcia potwierdziło 42% badanych, a 1/3 nigdy wcześniej się z nim nie zetknęła. Zgodnie z przypuszczeniami, 3/4 badanych nie potrafiło opisać z czym kojarzy im się „odpowiedzialny łańcuch dostaw” – jest to ważna wskazówka przy prowadzeniu działań edukacyjnych skierowanych do społeczeństwa.

Badaniu poddano m.in. stopień świadomości globalnego charakteru produkcji współczesnych dóbr. „Test” ten respondenci zdali stosunkowo dobrze – większość badanych zdaje sobie sprawę, że produkcja przedmiotów takich jak laptop, jeansy czy telefon komórkowy angażuje dostawców z wielu lokalizacji oraz że wiąże się ze wzrostem pewnych procesów takich jak np. zanieczyszczenie środowiska. Ocena globalizacji z perspektywy standardów pracy i ochrony środowiska jest natomiast zróżnicowana.

Celem badania była również weryfikacja kryteriów, jakimi kierują się konsumenci przy wyborze produktów oraz sprawdzenie, czy kryteria CSR w odniesieniu do standardów zw. z dostawcami mogą mieć dla nich znaczenie. Zaskakująco, aż 64% badanych zadeklarowało, iż chciałoby wiedzieć więcej o standardach stosowanych przez firmy w procesie produkcji. Częściej taką chęć wykazywały kobiety i osoby pracujące, a także z wyższym wykształceniem. Najmniej zainteresowani tym tematem okazali się studenci, mieszkańcy dużych miast i osoby o najniższych dochodach. Być może w tych grupach tematyka wymaga szerszej promocji i edukacji.

Podobnie jak w innych badaniach tego rodzaju, istotne okazały się kryteria wykluczające: zdecydowana większość badanych uznała, że nie kupiłaby produktu wytworzonego z zastosowaniem pracy dzieci czy zaniebdaniem standardów środowiskowych. Dla przedsiębiorstw jest to sygnał iż kwestie wymienione w tej części badania przez konsumentów wiązać się mogą z silnym ryzykiem reputacyjnym. Ciekawym aspektem okazała się odległość geograficzna od miejsca produkcji – im większy dystans między badanym a lokalizacją, w której może dojść do ewentualnych nadużyć, tym mniejsze zainteresowanie tą kwestią i skłonność do bojkotu takiego produktu. Nic dziwnego zatem, że przedsiębiorstwa mniejszą wagę przywiązują do ryzyk związanych z działaniem dostawców w odległych krajach. W przyszłości ważnym zadaniem będzie zatem edukowanie konsumentów i pokazywaniu związku między pozornie odległymi problemami zw. z produkcją a efektem, jaki ma na otoczenie, także to bliskie.

#### Główne wnioski:

- Chociaż zagadnienie odpowiedzialnej produkcji znane jest mniej niż połowie konsumentów, to zdecydowana większość gotowa jest bojkotować produkty wytworzone nieodpowiedzialnie (siła kryterium wykluczającego);
- Konsumenci mają świadomość globalnego charakteru produkcji oraz łożonych procesów jakie jej towarzyszą, jak również zagrożeń z nimi związanych;
- Ponad 60% konsumentów wykazuje zainteresowanie szerszą komunikacją ze strony firm na temat stosowanych standardów produkcji;
- Potrzebna jest edukacja konsumentów na temat związków między standardami produkcji w odległych lokalizacjach a stanem bezpośredniego otoczenia.

## Mamy prawo wiedzieć

Nie ma już chyba takiego odważnego, który przed wyjściem latem na plażę nie smarowałby się kremem z filtrem przeciwsłonecznym. Firmy kosmetyczne na całym świecie prześcigają się w organizowaniu akcji marketingowych uświadamiających, czym grozi opalanie – zwłaszcza w tropikalnych krajach - bez grubej warstwy specyfików. Okazuje się jednak, że ochronny krem, gdy tylko spłynie z naszego ciała do morskiej wody, staje się morderczy dla niektórych wodnych organizmów, a zwłaszcza raf koralowych. Jego składniki stymulują bowiem rozwój wirusów w algach żyjących w rafach. Być może inna technologia produkcji kremów mogłaby temu zapobiec. Skoro jednak amatorzy słonecznych i morskich kąpiei nie mają pojęcia o znikających rafach i ani myślą zrezygnować z kremów, tym bardziej nie przejmują się tym ich producenci. Jeżeli coś bezpośrednio i w krótkiej perspektywie nie zagraża naszemu życiu i zdrowiu, czy - jak w przypadku firm – reputacji, rzadko się tym interesujemy. Najczęściej jednak nie potrafimy zidentyfikować nawet tych bliskich zagrożeń. Prawdopodobnie, gdybyśmy na przykład wiedzieli, jakich składników używa większość piekarzy do produkcji chleba, nigdy więcej nie zjedlibyśmy pysznej bułeczki. Ale nie wiemy. Ponad trzy czwarte osób objętych badaniem Forum Odpowiedzialnego Biznesu twierdzi, że zwraca uwagę na informacje o składzie i kraju pochodzenia produktów. Niestety, te informacje są fragmentaryczne i praktycznie bezużyteczne, gdy nie potrafimy ich zinterpretować. Nie wiemy, jaki wpływ mają określone substancje na nasze zdrowie, a tym bardziej – jak cały proces produkcji wpłynął na środowisko naturalne czy społeczne oraz jakie się z tym wiążą zagrożenia.

Tę nierówność między konsumentami a przedsiębiorstwami w dostępie do istotnych informacji ekonomista Joseph Stiglitz, nagrodzony Nagrodą Nobla, nazywa „informacyjną asymetrią”. Według niego, solidna wiedza pozwala dokonywać klientom mądrzejszych wyborów. Gdybyśmy znali cały łańcuch dostaw, obejmujący cykl życia produktu - począwszy od pozyskania podstawowych surowców, a skończywszy na sprzedaży i utylizacji produktu który kupujemy - pewnie listę zakupów spisałibyśmy od nowa. Na ogół jednak sprzedawcy, czy raczej producenci, wiedzą o wiele więcej niż konsumenci, co przeszkadza w uczciwym i skutecznym działaniu całego rynku. Czy gdyby na tym ostatnim panował idealny przepływ informacji to łańcuchy dostaw wszystkich produktów stałyby się zatem automatycznie uczciwe i odpowiedzialne? A może bywalcy tropikalnych plaż i tak nie przejęliby się zamieraniem raf koralowych, bo nie lubią nurkować, a miłośnicy t-shirtów losem szyjących je dzieci w dalekiej Malesji, bo nie wiedzą, gdzie ten kraj się znajduje? Prawdopodobnie wielu z nich faktycznie nie, ale już większość z nas reaguje na bodźce informacyjne dotyczące własnego zdrowia, bezpieczeństwa czy najbliższego środowiska. Stąd olbrzymi wzrost spożycia w Polsce oliwy z oliwek i ekologicznej żywności, miłośników biegania czy ilości śmieci wrzucanych do osiedlowych pojemników na odpady przeznaczone do recyklingu. Jak wykazał Eurobarometr (ośrodek badań opinii publicznej Komisji Europejskiej), zmiany klimatyczne, zanieczyszczenie wody i powietrza to najważniejsze kwestie dotyczące środowiska, o które martwią się Europejczycy i które mają coraz większy wpływ na ich życie. Jesteśmy więc coraz bardziej świadomi pewnych zagrożeń, ale dostajemy za mało informacji źródłowych do ich zidentyfikowania.

I nie ma większego znaczenia fakt, że aż niemal trzy czwarte badanych przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu przyznało, że nie potrafi powiedzieć, co dokładnie oznacza pojęcie „odpowiedzialny łańcuch dostaw”. Dużo ważniejsze jest to, że większość deklaruje, że chce wiedzieć więcej o standardach stosowanych przez firmy w procesie produkcji, a informacje o przestrzeganiu

standardów pracy czy ochrony środowiska w tym procesie zdecydowanie zachęciłyby do kupowania produktów i usług. Badania potwierdzają jedynie to, z czego przedsiębiorstwa od dawna świetnie zdają sobie sprawę. Dlatego zamiast angażować się w kosztowne audyty cyklu życia swoich produktów chętniej inwestują w „greenwashing” czy „socialwashing”, czyli promowanie swojej rzekomo proekologicznej czy prospołecznej działalności. Ale coraz bardziej świadomi bądź uświadamiani konsumenci będą coraz bardziej niecierpliwi. Jaki twierdzi Naomi Klein, autorka kultowej książki „No logo”, różnego autoramentu ruchy, zwracające się przeciwko międzynarodowym przedsiębiorstwom, wypracowały wspólny imperatyw „mamy prawo wiedzieć”. W Stanach Zjednoczonych organizacje walczące o poprawę warunków pracy zmusiły już sieć hipermarketów Wal-Mart o większą jawność w swoich łańcuchach dostaw, koncern Nike – do dokładniejszej kontroli dostawców, a ekolodzy wykorzystali salę sądową do prześwietlenia wewnętrznego funkcjonowania McDonalds’a. Ci ostatni zmusili też Unilevera, producenta m.in. kosmetyków Dove, oraz producenta żywności Nestlé, do obietnicy wycofania się z zakupów oleju palmowego od wytwórców nielegalnie wycinających lasy tropikalne. Z czasem, konsumenci podróżujący po świecie realnym albo z coraz lepszym i błyskawicznym dostępem do informacji w świecie wirtualnym, będą ich z takich obietnic rozliczać. Prędzej czy później również w Polsce.

---

# Przegląd wybranych inicjatyw związanych z odpowiedzialnym łańcuchem dostaw



## Polska

### **Polska Zielona Sieć**

Kampania „Kupuj Odpowiedzialnie” – program na rzecz zrównoważonej konsumpcji  
[www.ekonsument.pl](http://www.ekonsument.pl)

### **Fundacja CentrumCSR.PL**

#### **European Coalition for Corporate Justice**

Kampania „Prawa dla ludzi, reguły dla biznesu”  
[www.prawadlaludzi.pl](http://www.prawadlaludzi.pl)

### **Forum Odpowiedzialnego Biznesu**

Program Partnerstwa – „Dostawcy”  
[www.interesariusze.pl](http://www.interesariusze.pl)

## Świat

### **The European Alliance for CSR**

Portal for Responsible Supply Chain Management  
[www.csr-supplychain.org](http://www.csr-supplychain.org)

**Institute for Supply Management**

ISM Ethical Principles and Standards  
www.ism.ws

**Responsible Purchasing Network**

www.responsiblepurchasing.org

**United Nations Global Compact**

http://supply-chain.unglobalcompact.org

**Ethical Trading Initiative**

www.ethicaltrade.org

**International Labour Organization (ILO)****International Finance Corporation (IFC)**

“Better Work”

www.betterwork.org

**Electronic Industry Citizenship Coalition****Electronic Industry Code of Conduct**

www.eicc.info

# O autorach



**Natalia Ówik** – Menedżer ds. Zarządzania Wiedzą w Forum Odpowiedzialnego Biznesu; doktorantka w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH. Przygotowuje publikacje, artykuły eksperckie oraz badania związane z tematem odpowiedzialnego biznesu. Posiada kilkuletnie doświadczenie dziennikarskie. Interesuje się w szczególności tematyką zrównoważonego zarządzania dostawami, odpowiedzialnym marketingiem oraz innowacjami w obszarze CSR.

**Jacek Dymowski** – niezależny konsultant specjalizujący się w zarządzaniu strategicznym (Abadon Consulting www.abadon.com.pl). Wcześniej związany z Values, TP i Arthur Andersen. Był autorem pierwszego w Polsce raportu CSR przygotowanego w oparciu o wytyczne GRI. Pracując na rzecz Kulczyk Investments współtworzył RESPECT Index – pierwszy w Polsce i regionie indeks giełdowy SRI. Ukończył Szkołę Główną Handlową a także z wyróżnieniem Executive MBA na Oxford Brookes University.

**Jarosław Greser** – doktorant na Wydziale Prawa i Administracji UAM, specjalizuje się w zagadnieniach związanych z prawami człowieka w biznesie i społeczną odpowiedzialnością biznesu. Dyrektor ds. merytorycznych w Fundacji Innowacyjnych Przedsięwzięć Społecznych.

**Maria Huma** – Od 2006 r. pracuje w Polskiej Zielonej Sieci, obecnie na stanowisku Kierownika Programu na rzecz zrównoważonej konsumpcji i produkcji. Skończyła Międzywydziałowe Studia Ochrony Środowiska na Uniwersytecie Warszawskim. Pracę magisterską obroniła w Instytucie Krajów Rozwijających się na Wydziale Geografii i Studiów Regionalnych. Studiowała także psychologię stosunków międzykulturowych w Szkole Wyższej Psychologii Społecznej w Warszawie. Koordynatorka kilku ogólnopolskich kampanii edukacyjno-promocyjnych, autorka

poradników dla konsumentów („Kupuj odpowiedzialnie”, „Jak kupować by nie dać się upolować”) i programów szkoleń dla uczniów i nauczycieli. Redaktorka portalu [ekonsument.pl](http://ekonsument.pl).

**Ewa Jastrzębska** – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Ekonomii Środowiska i Zasobów Naturalnych Kolegium Ekonomiczno-Społecznego SGH w Warszawie. Autorka kilku publikacji z zakresu CSR m.in. poświęconych wdrażaniu inicjatyw CSR i systemów społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach. Poza CSR w kręgu jej zainteresowań badawczych znajduje się także ekonomia środowiska, zarządzanie środowiskiem w przedsiębiorstwie, edukacja na rzecz rozwoju zrównoważonego. Wykłada etykę biznesu.

**Jan Kopper** – Jan pracuje w CSR Europe od 2009 roku w zespole Membership Services. Posiada tytuł magistra w dziedzinie Studiów Europeistycznych, jako student aktywnie działał na rzecz zrównoważonego rozwoju w Maastricht. W ramach CSR Europe Jan zajmuje się m.in. koordynowaniem współpracy z firmami partnerskimi oraz rozwojem produktów i usług. Zarządza relacjami z organizacjami na szczeblu narodowym oraz firmami z takich sektorów jak energetyka, farmacja, ICT, przemysł spożywczy i sektor finansowy. Oprócz tego Jan odpowiada za koordynowanie sieci CSR Europe National Partner, do której należy 27 organizacji z 23 krajów.

**Magdalena Krukowska** – dr; etyk biznesu, dziennikarka „Forbesa”. Brała udział w tworzeniu pierwszej edycji indeksu spółek odpowiedzialnych społecznie w Polsce. Pracowała m.in. w dzienniku „Puls Biznesu”, Europejskim Komitecie Ekonomiczno-Społecznym w Brukseli oraz w tureckiej organizacji ekologicznej TEMA. Naukowo zajmuje się tematyką pomiaru odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw oraz uwzględnianiem czynników społecznych, środowiskowych i ładu korporacyjnego w analizie inwestycyjnej.

**Joanna Kulczycka** – dr Joanna Kulczycka jest autorką ponad 70 publikacji dotyczącej problematyki ocen ekologicznych (LCA - oceny cyklu życia) oraz ekonomicznych, jaki i zielonym zamówieniom publicznym. Posiada doświadczenie w koordynowaniu projektów zagranicznych (5,6 RP UE, Interreg) jak również grantów i projektów krajowych. Jest ekspertem oceny wniosków realizowanych Komisję Europejską w ramach 6 PR i 7 PR UE, oraz funduszy strukturalnych. Nagrodzona w 2010 roku nagrodą premiera za wybitne krajowe osiągnięcia naukowo-techniczne (III miejsce).

**Anna Paluszek** – absolwentka Stosunków Międzynarodowych oraz doktorantka politologii na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu. Od dłuższego czasu zajmuje się tematyką CSR w przemyśle odzieżowym, szczególnie pod kątem przestrzegania praw pracowniczych w łańcuchu dostaw. Koordynowała projekt „Modnie i etycznie” w Polskie Akcji Humanitarnej, którą w chwili obecnej reprezentuje w koalicji Clean Clothes Polska.

**Maria Roszkowska-Śliż** – Doktorantka w Kolegium Zarządzania i Finansów w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Od początku swojej pracy naukowej związana z Katedrą Teorii Zarządzania. W pracy badawczej i dydaktycznej zajmuje się problematyką dotyczącą społecznej odpowiedzialności biznesu, public relations, zarządzania relacjami z interesariuszami, a także społeczności internetowych i nowych mediów. Wykłada m.in. na studiach podyplomowych dot. CSR w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie oraz w Wyższej Szkole Europejskiej im. Ks. Józefa Tischnera w Krakowie.

**Agata Rudnicka** – asystentka na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego oraz prezes Centrum Strategii i Rozwoju Impact. Od wielu lat zajmuje się problematyką ochrony środowiska, rozwoju zrównoważonego, społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i etyki biznesu.

**Robert Sroka** – jest Szefem Projektów CSR w Accreo Taxand oraz Ekspertem ds. CSR Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej. Z ramienia Pracodawców RP przewodniczy Grupie Roboczej ds. Odpowiedzialnych Inwestycji w Ministerstwie Gospodarki. Wcześniej pracował jako Kierownik ds. CSR w Grupie Żywiec oraz w Parlamencie Europejskim. Specjalizuje się w budowaniu i wdrażaniu strategii odpowiedzialnego biznesu oraz kodeksach etycznych. Jest absolwentem etyki i dziennikarstwa na Uniwersytecie Kardynała Stefana Wyszyńskiego. Zagadnienia związane z CSR pogłębiał również na Katholieke Universiteit Leuven w Belgii. Prowadzi zajęcia z CSR oraz etyki biznesu dla słuchaczy studiów podyplomowych.

**WYWIAD:**

**Artur Dominiak** – uznany specjalista w zakresie systemów zarządzania jakością. Od wielu lat zajmuje się odpowiedzialnością społeczną przedsiębiorstw w ujęciu praktycznym ze szczególnym zainteresowaniem łańcuchem dostaw. Posiada szerokie doświadczenie audytora zarówno dużych międzynarodowych przedsiębiorstw jak i małych rodzinnych firm. Jego doświadczenie pozwoliło mu zdobyć praktyczną wiedzę z zakresu standardów takich jak Ethical Trade Initiative, BSCI, ISC. Długoletni menedżer w międzynarodowej firmie.



[www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl)