

# Odpowiedzialny łańcuch dostaw

14-06-2010, ostatnia aktualizacja 14-06-2010 15:30

**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.**



źródło: ROL

Natalia Ćwik, Menedżerka ds. Zarządzania Wiedzą, Forum Odpowiedzialnego Biznesu



źródło: ROL

Maria Huma, Polska Zielona Sieć



źródło: ROL

Anna Paluszek, Polska Akcja Humanitarna

[+zobacz więcej](#)

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.

Problematyka dostaw w kontekście odpowiedzialności biznesu jest w Polsce stosunkowo rzadko poruszana. Poza wyjątkami, takimi jak pionierskie badania prowadzone przez Katedrę Logistyki w Szkole Głównej Handlowej, temat „odpowiedzialnego” czy „zrównoważonego” łańcucha dostaw wymaga głębszej analizy, szczególnie w odniesieniu do specyfiki firm działających w Polsce. Dostawcy to interesariusze, którzy najrzadziej stają się bohaterami dobrych praktyk, jakimi chwala się polskie firmy, a komunikacja na ten temat wydaje się jeszcze niewystarczająca. 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 „etycznych” indeksów giełdowych. Dla wielu firm produkujących na eksport jest to natomiast ważny wyróżnik, a często wymóg, przy ubieganiu się o kontrakty.

Obecnie wiele zachodnich koncernów nie tylko prowadzi szczegółowe kontrole u swoich dostawców, ale też raportuje na temat postępów w tej mierze, nawet, jeśli przejrzystość wymaga przyznania się do niepowodzeń. Narzędzia umożliwiające zarządzanie, monitorowanie, ewaluowanie i audyt w „odpowiedzialnym” łańcuchu dostaw są wciąż rozwijane i udoskonalane.

## 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 ryzyko 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 może być 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 u 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.

## **Bariery i wyzwania**

Zarządzanie łańcuchem dostaw z uwzględnieniem zasad odpowiedzialnego biznesu to dziedzina, która dynamicznie ewoluuje. W tym roku, w ramach Programu Partnerstwa Forum Odpowiedzialnego Biznesu, funkcjonuje 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 ze wspomnianych badań prowadzonych przez SGH 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.

Z pomocą przyjdzie być może projekt prowadzony przez UN Global Compact w partnerstwie z organizacją BSR – organizacje przygotowują obecnie praktyczne rekomendacje dotyczące wdrażania 10 zasad Global Compact w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Do rekomendacji, których „premiera” zapowiedziana jest na koniec czerwca, dołączone mają być przykłady dobrych praktyk firm będących sygnatariuszami Global Compact.

## **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. Firma McDonalds uruchomiła na przykład specjalną stronę internetową [www.bestpractices.mcdonalds.com](http://www.bestpractices.mcdonalds.com), na której zamieszcza przykłady nowatorskich inicjatyw podejmowanych w partnerstwie z dostawcami w różnych krajach świata. 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.

# Konsumenci – brakujące ogniwo

Ciekawy punkt widzenia przedstawia opublikowany niedawno artykuł autorstwa N.Craiga Smitha, Guido Palazziego i CH Bhattacharya z INSEAD Social Innovation Center. Naukowcy zwracają uwagę na rolę zachowań i przyzwyczajzeń konsumentów – zauważają, że to ich wybory i nawyki w dużej mierze kształtują popyt, a obecny model konsumpcji dalece odbiega od zasad zrównoważonego rozwoju. Myśl nie nowa, ale kieruje uwagę na ważny wątek: odpowiedzialność za to jak funkcjonują łańcuchy dostaw spoczywa 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.

Natalia Ćwik, Menedżerka ds. Zarządzania Wiedzą, Forum Odpowiedzialnego Biznesu

20 października podczas Targów CSR organizowanych przez FOB w Warszawie odbędzie się prezentacja wyników badania „Odpowiedzialny łańcuch dostaw”, prowadzonego przez FOB i firmę badawczą Gemius.

## **Jakie narzędzia wykorzystywane są do wprowadzania zasad odpowiedzialnego biznesu do zarządzania łańcuchem dostaw?**

Opracowanie i komunikowanie o kryteriach 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

### **Przykłady dobrych praktyk:**

**Ikea posiada specjalny kodeks określający zasady zakupów i współpracy z dostawcami (IWAY).**

**Kompania Piwowarska wspólnie z dostawcami realizuje zasady zrównoważonego rozwoju, zachęca dostawców do odpowiedzialnego prowadzenia działalności, szczególnie w zakresie praktyk etycznych i ekologicznych**

**Firma ABB uruchomiła specjalny telefon zaufania dla partnerów biznesowych**

Polecane strony: Institute for Supply Management [www.ism.ws](http://www.ism.ws) Portal for Responsible Supply Chain Management [www.csr-supplychain.org](http://www.csr-supplychain.org)

## **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*

### **Co Polscy konsumenci mogą zrobić, aby przyczynić się do bardziej odpowiedzialnych praktyk w łańcuchu dostaw?**

W ciągu niespełna ostatnich dziesięciu lat oczekiwania polskich konsumentów w stosunku do standardów działania przedsiębiorców uległy zauważalnym zmianom. Niestety obecne na polskim rynku firmy wciąż za nimi nie nadążają. Szkoda, gdyż siła konsumentów może być na prawdę piorunująca. Wystarczy popatrzeć na znane światowe marki. Pod naciskiem dużych kampanii konsumenckich, prowadzonych głównie w Europie Zachodniej i USA, wiele z nich musiało zmienić swoją politykę zarówno w zakresie przestrzegania praw pracowniczych, jak i ochrony środowiska. Firmy wprowadzają kodeksy postępowania, w których zobowiązują się do przestrzegania praw pracowniczych, podejmują współpracę ze związkami zawodowymi i organizacjami społecznymi, w zakładach produkcyjnych wprowadzają niezależne i niezapowiedziane kontrole.

Działania, jakie mogą podjąć polscy konsumenci mogą być wręcz banalnie proste. Wystarczy 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 włączyć się w akcje konsumenckie kierowane do konkretnych firm – happeningi, flash moby, a także w system pilnych apeli. Wysyłając pilny apel wywieramy nacisk na producentów poprzez natychmiastowe i masowe reagowanie na przypadki łamania praw pracowniczych w konkretnych fabrykach. Aby dowiedzieć się więcej o różnych możliwościach wywierania wpływu na firmy, zachęcam do wzięcia udziału w kampanii „Kupuj odpowiedzialnie” prowadzonej od 2002 r. przez Polską Zieloną Sieć (więcej na [www.ekonsument.pl](http://www.ekonsument.pl)).

**Maria Huma, Polska Zielona Sieć**

### **Modnie i etycznie**

#### **Co jest najbardziej palącym problemem w związku z łańcuchem dostaw?**

Skupię się na tzw. globalnym łańcuchu dostaw, który staje się obecnie standardem w prawie wszystkich branżach. W odległych, często egzotycznych krajach produkowane są produkty, w których istotną rolę odgrywa praca człowieka, dlatego produkcja ze względów oczywistej oszczędności przenoszona jest do krajów z najtańszą siłą roboczą i słabym systemem ochrony prawnej w zakresie podstawowych praw pracowniczych.

Radość z tego rozwiązania wydaje się być oczywista, państwa biedniejsze mają swój towar eksportowy, konsumenci zaczęli mieć coraz szerszy dostęp do tańszych produktów, a firmy notują zyski. W tym układzie brak jednak jednego istotnego ogniwa – ludzi pracujących przy produkcji! Nadal odkrywa się przypadki łamania prawa do godnego życia i ludzkiego traktowania.

Brzmieć to może jak truizm, lecz kluczową rolę odgrywa tu brak lub niewielka realnie świadomość współzależności i wiedzy o samym fakcie, skąd są rzeczy, które kupujemy. Firmy czasem działają jakby nie zdawały sobie sprawy z faktu, że w długofalowej perspektywie eksploatacja taniej siły ludzi i środowiska w krajach odległych nie jest rozsądna także z punktu widzenia bogatych społeczeństw, powołując się już tylko na ekonomiczny argument. W działaniach edukacyjnych Polska Akcja Humanitarna chce jednak wychodzić poza takie ekonomiczne spojrzenia na współzależności, stwierdzając, że paradygmat odpowiedzialności i podmiotowości na poziomie konsumenta, menadżera lub właściciela firmy pozwala mieć nadzieję na zdrowsze funkcjonowanie biznesu, który uwzględni w swoich rachunkach także koszty społeczne, a nie tylko bilans zysków i strat.

## **Anna Paluszek, Polska Akcja Humanitarna**

Boston Media

Żadna część jak i całość utworów zawartych w dzienniku nie może być powielana i rozpowszechniana lub dalej rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie i w jakikolwiek sposób (w tym także elektroniczny lub mechaniczny lub inny albo na wszelkich polach eksploatacji) włącznie z kopiowaniem, szeroko pojętą digitalizacją, fotokopiowaniem lub kopiowaniem, w tym także zamieszczaniem w Internecie - bez pisemnej zgody PRESSPUBLICA Sp. z o.o. Jakiegokolwiek użycie lub wykorzystanie utworów w całości lub w części bez zgody PRESSPUBLICA Sp. z o.o. lub autorów z naruszeniem prawa jest zabronione pod groźbą kary i może być ścigane prawnie.