

dr Marcin Cywiński

Wydział Ekonomiczny
Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim

Koncepcja CSR wobec integracji łańcucha logistycznego

Streszczenie:

Przedsiębiorstwa zaczynają promować ekologiczną logistykę, widząc w takim działaniu szansę budowy dobrych relacji z klientem. Z drugiej strony systemy dystrybucji dóbr, w których uczestniczą przedsiębiorstwa wymagają ciągłej integracji z uwagi na optymalizację kosztów. Podstawy koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, w której kładzie się nacisk na niewielkie zużycie energii na korzyść czystej produkcji, niwelowanie emisji zanieczyszczeń podczas produkcji, magazynowania i transportu, mogą przekładać się na obniżanie kosztów, a tym samym poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest analiza zjawiska koincydencji koncepcji CSR w procesie reorganizacji łańcuchów logistycznych.

Słowa kluczowe: Społeczna odpowiedzialność biznesu, logistyczne łańcuchy dostaw, logistyka, reengineering

Wstęp

Z uwagi na dysponowanie dużym budżetem, strategiczne podejście do zarządzania społeczną odpowiedzialnością biznesu jest w Polsce nieustannie domeną dużych przedsiębiorstw. Nie mniej jednak, średnie i małe przedsiębiorstwa dostrzegają możliwość rozpowszechnienia owej koncepcji w oparciu o elastyczną strukturę organizacyjną i konstruktywny kapitał intelektualny. Z badań wynika, że zdecydowana większość pracowników badanych polskich i europejskich przedsiębiorstw oczekuje od ustawodawców podjęcia działań w zakresie podnoszenia kultury etycznej w organizacji¹. Rzetelna realizacja działań z zakresu społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie może wpływać na pozytywne relacje między pracodawcą, pracownikami i społeczeństwem rozumianym tutaj jako otoczenie organizacji. Bowiernie to właśnie konsumenci chcieliby wiedzieć więcej i oczekują od organizacji rzetelnej i uczciwej komunikacji o produktach i prowadzonych działaniach. Większość badanych oczekuje, że przedsiębiorstwa będą podejmowały działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) na rzecz społeczeństwa i środowiska. Wpływa to na reputację przedsiębiorstwa i przekłada się na deklaracje zakupowe².

Uznanie w latach osiemdziesiątych XX wieku czynności logistycznych jako tworzących wartość i wpływających na zadowolenie klienta spowodowało wzrost zainteresowania zintegrowanym łańcuchem logistycznym jako jednym z podstawowych elementów wzmacniania pozycji konkurencyjnej. Pomimo faktu, że konkurencja wciąż postrzegana jest jako współzawodnictwo, to sukces rynkowy nie

¹ Raport Zintegrowany 2016 - TAURON, [dostęp z dn.30.01.2018] <http://www.raport2016.tauron.pl>, oraz The Reporting Exchange 2017 – ESG reporting trends. World Bussines Council for SustainableDevelopment, [dostęp z dn. 15.02.2018] http://www.odpowiedzialnybisnes.pl/2018/02/Reporting_Exchange_Report_1_ESG_2017.

² Raport Barometr CSR 2016 – trendach wśród polskich konsumentów, Dom Badawczy Maison [dostęp z dn. 30.01.2018], <http://www.csrconsulting.pl/2016/07/barometr-csr-2016>.

zależy od jednej organizacji, lecz od siły konkurencyjnej całego łańcucha logistycznego, którego przedsiębiorstwo jest uczestnikiem.

Znaczenie logistyki wynika nie tylko z jej szczególnej roli we wzroście międzynarodowej wymiany towarowej i globalizacji gospodarki, ale również z trendów przejawiających się w nowoczesnych strategiach działania przedsiębiorstw ukierunkowanych na zarządzanie całymi łańcuchami dostaw i nadrzędną rolą czasu. Wysoka jakość towarów i ich cena przestają decydować o powodzeniu sprzedaży. Głównie decyduje czas i poziom obsługi klienta. Wobec aktualnych strategii gospodarczych, zakładających skracanie czasu przepływu towarów i informacji, występuje znacząca korelacja koncepcji proekologicznych, efektywności obsługi klienta i optymalizacji kosztów.

Dostrzeganie zjawiska korelacji i koincydencji w działalności przedsiębiorstwa może istotnie zmieniać jego funkcjonowanie, które do tej pory koncentrowało się wyłącznie na wzroście gospodarczym z pominięciem szkód jakie generowało lokalnym społecznościom i środowisku. Wprowadzanie nowych, proekologicznych i prospołecznych rozwiązań na poszczególnych etapach łańcucha dostaw w perspektywie czasu może być kluczem do sukcesu przedsiębiorstw i źródłem długotrwałych korzyści zarówno tych ekonomicznych jak i społecznych, które artykuł analizuje w oparciu o dane wtórne, zarówno wyniki badań instytucji naukowych zajmujących się koncepcją CSR oraz informacje bazy danych regionalnych GUS w latach 2010-2017.

Koncepcja CSR we współczesnej gospodarce

Zainteresowanie prowadzeniem działalności gospodarczej w oparciu o zasady społecznej odpowiedzialności jest nadal aktualne. Można odnieść wrażenie, że obecne trendy na rynku konsumenta powodują rozszerzanie się omawianej koncepcji na nowe przedsiębiorstwa. Zasady oparte na poszanowaniu środowiska i pracownika stają się ważną częścią strategii funkcjonowania polskich przedsiębiorstw. Szczególnie w sytuacji, kiedy ponad 60% badanych firm deklaruje „brak rąk do pracy”³. Wydaje się oczywiste, że przedsiębiorcy, którzy implikują koncepcje CSR w budowanie wizerunku organizacji odpowiedzialnej nie powinni mieć kłopotów z nowymi pracownikami. Jakkolwiek zainteresowanie omawianą koncepcją wciąż wzrasta, to badania pokazują, że jedynie niewielki odsetek małych, dużych i średnich przedsiębiorstw wdraża koncepcje biznesu odpowiedzialnego w swojej praktyce gospodarczej⁴. Najczęściej wspomniana koncepcja jest utożsamiana z przestrzeganiem praw pracowniczych, przestrzeganiem zasad bezpieczeństwa w miejscu pracy oraz dbaniem o dobry wizerunek organizacji. Pojawia się pytanie, jak rozumieć koncepcję CSR. Potocznie społeczna odpowiedzialność biznesu oznacza, że przedsiębiorstwo dobrowolnie uwzględnia interes społeczny i ekologiczny⁵. Wobec powyższego kwestie ochrony środowiska naturalnego w działalności biznesowej muszą być uwzględniane w działalności przedsiębiorstwa. To koncepcja, dzięki której organizacja, nastawiona głównie na zysk, uwzględnia w swojej strategii interesy społeczne i zachowanie równowagi środowiskowej, m.in. poprzez nawiązywanie uczciwych relacji z klientami, pracownikami, właścicielami i inwestorami, dostawcami, konkurencją i społecznością lokalną⁶. Obecnie pewność powinniśmy mieć do faktu, iż CSR powinna być postrzegana jako czynnik budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku, a implikacja jej zasad w przebudowę łańcucha dostaw stanowi kluczowe zadania dla branży TSL (transport-spedycja-logistyka). Co ciekawe, sama istota koncepcji biznesu społecznie odpowiedzialnego sięga

³ Raport Grant Thornton International Business Report, [dostęp z dn. 25.02.2018], <http://www.grantthornton.pl/publikacja>.

⁴ Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Dobry biznes, czyli CSR w MSP, PARP, Warszawa 2017, s.11.

⁵ Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wyraz reorientacji działania współczesnych firm, [red.] M. Porada-Rochoń, Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin 2011, s.5

czasów starożytnych. Od króla Hammurabiego, poprzez Arystotelesa czy Carnegiego do dnia dzisiejszego ewoluuje przekonanie, że świat interesów to miejsce walki, z jednej strony o przetrwanie, a z drugiej o efektywne gospodarowanie, której wspólnym mianownikiem jest CSR. O nowoczesnym rozumieniu koncepcji społecznej odpowiedzialności w biznesie możemy mówić, od kiedy w roku 1953 Howard R. Bowen opublikował książkę pod tytułem "Social Responsibility of Businessmen". Przez długi czas jego tezy dotyczące społecznej odpowiedzialności stanowiły podstawę do dyskusji nad zjawiskiem Corporate Social Responsibility. Według definicji Bowena, społeczna odpowiedzialność to „obowiązek managerów do prowadzenia takiej polityki, podejmowania takich decyzji i do wytyczania takich kierunków działań biznesowych, które będą zgodne z celami i wartościami naszego społeczeństwa”⁷. Jak każda teoria, również ta ma swoich przeciwników. Na uwagę zasługuje tutaj stanowisko Milтона Friedmana, który opierał się na przekonaniu, iż najważniejszym celem przedsiębiorstwa powinno być pomnażanie zysku, szczególnie w perspektywie oczekiwań akcjonariuszy w realiach wolnego rynku, który opiera się na dobrach konsumpcyjnych. Wobec tego działalność powinna być nastawiona wyłącznie na realizację założeń ekonomicznych, a nie na działania moralne.

Choć nie istnieje jedna uniwersalna definicja organizacji odpowiedzialnej społecznie, na ogół odnoszą się one do przejrzystych praktyk biznesowych, które opierają się na wartościach etycznych, zgodności z wymogami prawnymi, szacunkiem dla społeczności, pracowników i środowiska. Wobec powyższego, przedsiębiorstwo oprócz realizacji zadań związanych stricte z działalnością gospodarczą nastawioną na zysk, jest odpowiedzialne za całość ich wpływu na ludzi i planetę. Konsumentów rozumie się tutaj jako interesariuszy organizacji. Coraz częściej, uczestnicy gry rynkowej tacy jak pracownicy, klienci, partnerzy biznesowi, inwestorzy, dostawcy, detaliści, rozumiani jako ogniwa łańcucha logistycznego, w którym funkcjonują, oczekują, że przedsiębiorstwa będą bardziej proekologiczne i społecznie odpowiedzialne w prowadzeniu swojej działalności gospodarczej. Wydaje się bowiem, że dziś coraz więcej przedsiębiorstw dostrzega, że kreując postawy społecznie odpowiedzialne podejmują działania w celu utrzymania wydajności i pozycji konkurencyjnej w szybko zmieniającym się świecie biznesu. Co ważne, nie należy CSR utożsamiać jedynie jako usługi charytatywne na rzecz społeczności lokalnej. Choć te są istotne ze społecznego i marketingowego punktu widzenia to ograniczanie działalności do filantropii, może mieć negatywny wpływ na kulturę i klimat organizacyjny. Przykładem mogą być obawy pracowników o warunki pracy i bezpieczeństwo w momencie, kiedy przedsiębiorstwo przekazuje pieniądze organizacjom charytatywnym z jednej strony, a z drugiej obawy społeczności lokalnej, jeśli okaże się, że organizacja nie wykazuje odpowiedzialności za środowisko naturalne. Wiele dużych przedsiębiorstw korporacyjnych, które doskonale prosperują na światowym rynku troszczy się o potrzeby ekologii i mieszkańców. Aby działalność CSR była wykonywana w sposób efektywny i ze skutkiem dla budowania pozycji konkurencyjnych utworzono Światową Radę Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju (World Business Council for Sustainable Development – WBCSD). Dzięki koordynacji działań, propagowaniu informacji o CSR członkowie organizacji uczestniczą w wielu programach jak choćby program Action2020. Dzięki takim programom przedsiębiorstwa mogą wspomagać swoje działania i pozytywnie wpływać na społeczne i środowiskowe trendy⁸. Jest to szczególnie przydatne w obliczu zmian klimatycznych i demograficznych, a także w sytuacji braku wykwalifikowanych pracowników.

Pracownicy zajmujący się społeczną odpowiedzialnością biznesu w dalszym ciągu dążą w kierunku zmian jakościowych w globalnych gospodarkach, gdzie zrównoważony rozwój łączący czynniki

⁶ Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, O społecznej odpowiedzialności biznesu, PARP, Warszawa 2011, s.16

⁷ Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce – dobre praktyki, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2013, s.11

⁸ Por. CSR und Investment Banking. Investment und Banking zwischen Krise und Positive Impact. K. Wendt [red.] Springer Gabler, Berlin 2016.

ekonomiczne, społeczne i środowiskowe będzie zjawiskiem dominującym w przedsiębiorstwach funkcjonującym na rynku. Co interesujące według badań Accenture i Global Compact ⁹, zdecydowana większość badanych respondentów (67%), głównie menedżerów najwyższego szczebla zarządzania jest zdania, że na rynku brak jest podejmowanych rozwiązań uwzględniających szeroko pojętą ideę CSR. Wspomniany raport podaje szereg argumentów pod rozwagę, zbyt mało uwagi poświęcając zachowaniom konsumentów, a głównie ich presji na działania społecznie odpowiedzialne w działalności organizacji. Konsumenci obecnie poszukują produktów w relatywnie najniższej cenie w segmencie przy ich akceptowalnej jakości, a coraz częściej, odpowiadającym współczesnym trendom związanym z ekologią.

Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie

Przeważająca liczba wyrobów przemysłowych produkowana obecnie w Polsce to produkty składające się z wielu elementów, materiałów czy półfabrykatów. Towary trzeba wytworzyć w swoim przedsiębiorstwie lub przy współpracy z podwykonawcą. Części i elementów składowych może być kilka, kilkadziesiąt lub kilkaset. Wszystko zależy od złożoności produktu i jego stopnia skomplikowania¹⁰. Zaopatrzenie ma znacznie szersze znaczenie niż same zakupy i jest rozumiane jako proces, w którym uzyskujemy towary i informacje. Proces zaopatrzenia niewątpliwie łączy wszystkich uczestników łańcucha dostaw i odgrywa także kluczową rolę tworząc powiązania w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Do głównych zadań, które warto zaznaczyć z punktu widzenia łańcuchów dostaw wobec koncepcji CSR jest kupowanie materiałów niezbędnych w procesie produkcji, kontrola jakości oferowanych produktów, czy ciągłe pozyskiwanie nowych dostawców¹¹. Poprzez zaopatrzenie społecznie odpowiedzialne rozumieć należy zadania, które korelują z zapewnieniem materiałów potrzebnych do produkcji w ramach proekologicznych łańcuchów dostaw. Uwzględniając koncepcję biznesu społecznie odpowiedzialnego, przedsiębiorstwo realizuje zadania logistyki zaopatrzenia w sposób racjonalny, dbając o przepływy informacji i towarów, przy jednoczesnej optymalizacji kosztów, wybierając dostawców, którzy podobnie jak firma, dbają o środowisko i społeczeństwo, dostawców, z którymi może wiązać się stałymi umowami, równocześnie dbając o rozwój zaopatrzenia przedsiębiorstwa¹². Koncepcja CSR idealnie koreluje z działaniami logistyki, a dokładnie pojęcia integralnie z nią związanego – ciągłej integracji zarządzania łańcuchów dostaw (SCM). Najprościej rzecz ujmując, zarządzanie łańcuchem dostaw zawiera zbiór wszelkich skorelowanych ze sobą działań podejmowanych w przedsiębiorstwach pomiędzy wszelkimi partnerami biorącymi udział w całym procesie logistycznym, a więc wytwórcami, dostawcami, wreszcie klientami oraz wszystkimi osobami pośredniczącymi w poszczególnych etapach logistyki. Celem działań SCM jest zoptymalizowanie łańcucha wszystkich procesów tak, aby przynosiły one jak największe korzyści przedsiębiorstwu, przy zachowaniu możliwie jak najniższych kosztów, między innymi dzięki usprawnieniu przebiegu procesów związanych z dystrybucją, błyskawicznym reakcją na zmiany zachodzące na rynku, zmniejszaniu zapasów i szybszej komunikacji. Działania związane z SCM (supply chain management) wydają się być niezbędne w procesie zaspokajania potrzeb finalnego odbiorcy uwzględniające aktualne trendy wśród konsumentów. W opinii Autora, oczywistym jest więc fakt, iż postawy proekologiczne koncepcji odpowiedzialnego biznesu koegzystują w dość wysokim stopniu z postępującą integracją łańcuchów logistycznych. Dla przykładu, implikują logistykę zwrotną w reorganizacji łańcucha

⁹ Raport The UN Global Compact&Accenture CEO study on sustainability 2013 – architect of the better World, United Nation Global Compact 2013, s. 50 [dostęp z dn. 15.01.2018] <http://www.accenture.com/.../Accenture-UN-Global-Compact>.

¹⁰ M. Fertsch, Logistyka procesów zaopatrzenia, Biblioteka logistyka, Poznań 2003, s. 121.

¹¹ Ibidem, s. 143.

logistycznego, swoim działaniem obejmując recykling, segregację odpadów, oczyszczanie i ponowne wykorzystanie komponentów, czy w ostateczności utylizację odpadów. Wobec powyższego działania logistyki zaopatrzenia w łańcuchu dostaw nie kończą się przy zakupie materiałów i elementów potrzebnych do produkcji. Do ich zadań należy także zadbanie o jak najtańszy transport, magazynowanie i ponowne wprowadzenie odpadów, tworząc logistykę w niemal zamkniętym obiegu. Logistyka zaopatrzenia działa w dużym zakresie od dostawców po rynek zbytu wykorzystując zintegrowaną koncepcję pozyskiwania materiałów w odpowiedniej ilości i zgodnie z normą jakości oczekiwaną przez odbiorców, zwracając uwagę na cenę i miejsce. Z uwagi na fakt, że przedsiębiorstwa przeważnie korzystają ze sporej ilości dostawców, (co sprzyja dostarczeniu danego materiału na czas, paradoksalnie zwiększając koszty i obciążenie systemu zaopatrzenia), najbardziej korzystnym rozwiązaniem z punktu widzenia koncepcji biznesu społecznie odpowiedzialnego jest pozyskanie dostawców mających swoje przedsiębiorstwa w relatywnej bliskości do kooperującego. W sytuacji rozproszenia się dostawców korzystnym rozwiązaniem jest zaopatrzenie się w magazyny zewnętrzne funkcjonujące w centrach logistycznych.

Produkty, które zostały wprowadzone na rynek przemieszczane są na wiele różnych sposobów, np. samochodami, samolotami, drogą morską czy po prostu podczas codziennych zakupów. Wobec tego dystrybuowanie zakupów materiałów i produktów w skali makroekonomicznej oznacza strukturę i proces przemieszczania towaru od momentu wytworzenia do chwili przekazania odbiorcy¹³. Obok produkcji, dystrybucję określa się jako jeden z kluczowych ogniw łańcucha logistycznego, ponieważ jej zadaniem jest udostępnianie produktu w czasie, a także miejscu odpowiadającemu potencjalnemu klientowi. Jest procesem, który zajmuje się udostępnianiem swoich usług i produktów klientom niezlokalizowanym w pobliżu miejsca wytworzenia towarów, czy świadczenia usługi.

Podstawowymi zadaniami, którymi zajmuje się obecnie łańcuch dostaw, jest dostarczenie oczekiwanego towaru klientowi w miejsce, w którym chce go zakupić i w czasie, który najbardziej mu odpowiada¹⁴. Muszą także zostać dotrzymane wcześniejsze ustalenia dotyczące warunków i ceny. Głównym celem jest zagwarantowanie klientowi dobrego poziomu obsługi wraz z wartością dodaną, która implikuje postawy społecznie odpowiedzialne przy obowiązkowym optymalizowaniu kosztów.

W sferze dotyczącej dystrybucji kluczowe są standardy obsługi klienta, które znacznie wykraczają poza sam fakt kupna i sprzedaży, a dotyczą konkurencyjnej i kompleksowej obsługi przed i posprzedazowej. Głównymi przesłankami tworzenia efektywnego i rozsądnego systemu logistyki dotyczącej dystrybucji powinny być cztery struktury obsługi klienta, takie jak niezawodność, wygoda, czas i komunikacja, zarówno z kontrahentami jak i z konsumentami. Brak kluczowej wiedzy w realizacji powyższych aspektów powoduje pewne kłopoty, które możemy podzielić w następujący sposób:

- czas i przestrzeń – zapewnienie terminowego dostarczania towarów, świadczenie usług magazynowania w pobliżu miejsc produkcji (konsumpcji) w ramach zintegrowanych łańcuchów logistycznych,
- informacyjne – zapewnienie czasowej i rzeczywistej dyspozycyjności zasobów dzięki wykorzystaniu informacji jako substytutu czynnika fizycznego zasobów,
- doradcze – zapewnienie doradztwa w zakresie analizy przepływów materiałów oraz wzajemnego powiązania producentów i odbiorców¹⁵.

¹² J. Witkowski, Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem, AE we Wrocławiu, Wrocław 2002, s.17.

¹³ K. Rutkowski, Logistyka dystrybucji, Difin, Warszawa 2002, s 142.

¹⁴ J. Witkowski, Logistyka..., op. cit., s 38-39.

¹⁵ P. Blaik, Koncepcja zintegrowanego..., op. cit., s 14.

Wykorzystanie pośredników takich jak handlowcy, hurtownicy, agenci, detaliści efektywnie wpłynie na zmniejszenie luk powstających między producentem, a konsumentem, szczególnie w procesie budowania wizerunku przedsiębiorstwa w oparciu o koncepcję biznesu społecznie odpowiedzialnego. Przy tym rozwiązaniu obowiązuje zasada mówiąca, że wykorzystuje się pośrednika jedynie w przypadku pewności, że jego obecność wpłynie skutecznie na postrzeganie produktu i producenta w oczach konsumenta. Jednym z kluczowych elementów dotyczących sieci powiązań między wytwórcą, a konsumentem są kanały dystrybucji. Dają one możliwość przedsiębiorstwu na osiągnięcie określonej pozycji na rynku, a także do realizowania wybranej przez siebie wcześniej strategii. Kanał dystrybucji to zespół ogniw, w którym następuje integracja powiązań logistycznych między kupującymi, a dostawcami¹⁶. Wybór kanału dystrybucji jest dla każdego przedsiębiorstwa sprawą strategiczną. Przyjęcie błędnego systemu dostaw prowadzi do spadku obrotów, a tym samym zmniejszenia udziału w rynku. Konsekwencją są gorsze wyniki finansowe, obniżenie pozycji konkurencyjnej, a nawet zagrożenie likwidacją przedsiębiorstwa.

Głównym czynnikiem napędzającym łańcuch dostaw jest obsługa klienta. Posiadanie odpowiedniego produktu we właściwym czasie, w odpowiedniej liczbie, to jedna z głównych zasad systemu logistycznego. Jednak tylko przy sprawnym monitorowaniu, mierzeniu i analizowaniu procesów można nimi w pełni zarządzać. W praktyce niestety okazuje się iż liczba narzędzi służących do pomiaru jakości i skuteczności procesów dystrybucyjnych jest zbyt mała, choć powszechnie wiadomo, iż pomiar satysfakcji klienta jest najważniejszy w zakresie dystrybucji. Przedsiębiorstwa nastawione na sukces powinny zastosować koncepcję dotyczącą obsługi klienta ze względu na jej elastyczność, niezawodność, dostosowanie do potrzeb nabywców, a także szybkość. Aby w pełni ocenić operacyjną koncepcję logistyki dystrybucji potrzeba szczegółowych wskaźników¹⁷.

Analizując kanały dystrybucji, logistykę zaopatrzenia i dystrybucji wobec koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu warto wspomnieć o logistyce produkcji, bowiem jest to proces, który wspiera proces produkcyjny we wszystkie niezbędne narzędzia (informacje, zasoby pieniężne i ludzkie, a także materiały) integrując wszystkie te procesy ze sobą¹⁸. Skupia się także na zaopatrywaniu procesu produkcji w surowce, części zamienne, eksploatacyjne, czy materiały niezbędne do produkcji.

Logistyka produkcji jest więc ważnym ogniwem łączącym logistykę dystrybucji i zaopatrzenia w jednostkach obejmujących wytwarzanie i montaż produktów. Nie skupia się na technologii obejmującej procesy produkcyjne, zapewnia jedynie dobrą organizację systemu produkcyjnego dotyczącą najbliższego otoczenia¹⁹. Logistyka produkcji jest zaliczana do procesów głównych i jest nadrzędna dla magazynowania, zakupów i produkcji gdyż jest łańcuchem komunikacyjnym tych trzech procesów. Zapewnia również sprawne planowanie, uwzględniając wymagania klienta, wywiązując się z wcześniej ustalonych terminów.

Patrząc pod kątem logistyki, organizacja produkcji jest głównym czynnikiem pobudzającym proces logistyczny i kanały dystrybucji. Kожarzy ona przed wszystkim pracę ludzką z czynnikami materialnymi dotyczącymi procesu produkcyjnego, a także rozbudowuje sieć komunikacji na drodze producent–konsument.

¹⁶ J. Bendkowski, G. Radziejowska, *Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011, s. 88.

¹⁷ Często stosuje się wskaźniki ilościowe agregując liczbę odbiorców, dostaw i zleceń, które często służą do określania kosztów dystrybucji i jej struktury.

¹⁸ M. Fertsch, *Logistyka procesów produkcji*, Wydawnictwo Biblioteka Logistyka, Poznań 2003, s. 84.

¹⁹ E. Gołomska, *Kompedium wiedzy o logistyce*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 75.

Integracja łańcucha dostaw w oparciu o kształtowanie wartości dodanej CSR

Zarządzanie łańcuchem dostaw, rozumiane głównie jako sposób efektywnego koordynowania poszczególnych kanałów dystrybucji i zaopatrzenia zawsze był tematem zainteresowania ekonomistów. Głównym powodem jest oczywiście optymalizacja kosztów w całym łańcuchu logistycznym. Dzisiaj świadomość o zanieczyszczeniu środowiska i powadze spraw społecznych wymaga zastosowania nowych, proekologicznych i prospołecznych rozwiązań, które pozwolą na zredukowanie do minimum zagrożeń środowiskowych oraz rozwój przedsiębiorstwa poprzez wpływanie na społeczeństwo.

Integracja zarządzania łańcuchem dostaw obecnie polega przede wszystkim na zarządzaniu siecią podmiotów w zakresie zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji. Jego celem jest zapewnienie pożądanego poziomu obsługi klienta przy możliwie niskich kosztach. Turbulentny i zmienny rynek, konkurencja i zachowania konsumentów zmuszają przedsiębiorstwa do wdrażania złożonych rozwiązań biznesowych, by działać możliwie kompleksowo.

Stawianie czoła nowym wyzwaniom rynkowym związane jest z tym, że przedsiębiorstwa starają się integrować zarządzanie łańcuchem dostaw, stosując rozwiązania, dzięki którym mogą łatwo go przekształcać. Celem takich działań na ogół jest dostosowywanie organizacji do rosnącej kompleksowości działań z jednoczesnym podnoszeniem ich efektywności, przy budowaniu wizerunku organizacji odpowiedzialnej. Podczas różnych działań w łańcuchu dostaw powstają odpady, co powoduje zanieczyszczenie środowiska oraz zagrożenie dla zdrowia ludzi i równowagi ekologicznej²⁰. W ramach tworzenia i zarządzania tzw. zamkniętym łańcuchem logistycznym, świadomie bierze się pod uwagę wszystkie aspekty proekologiczne, już nie tylko w samym łańcuchu, ale również w obszarze podejmowania prób podwyższania świadomości ekologicznej wśród pracowników i konsumentów.

Wdrażanie efektywnego zarządzania zintegrowanym łańcuchem dostaw, korelującym ze społeczną odpowiedzialnością w biznesie powinno się zaczynać od stworzenia modelu biznesowego w jakim przedsiębiorstwo chce funkcjonować, ustalić sposoby komunikacji, obsługi klienta, zarządzania dostawcami etc. Wybór dostawcy, ocena jakości produktu, cen, miejsc, obsługi klienta i innych wskaźników wymaga dużej elastyczności i uwzględniania w ocenie także aspektów środowiskowych (jak choćby udzielanie pierwszeństwa dostawcom, których działania wydają się być bez szkody dla środowiska). Ale gospodarowanie odpadami, recykling opakowań, spełnianie wymagań wobec produktu końcowego, czy wreszcie pokonywanie trudności w zarządzaniu dostawcami to dopiero początek drogi. Przedsiębiorstwo dbając o społeczeństwa, mając świadomość wpływu na otoczenie, powinno również wdrażać rozwiązania tzw. bezpiecznej, czy zielonej produkcji. Wobec tego powinno skupiać się na poprawie projektowania produktów i ich opakowań, wykorzystaniu czystej energii i surowców, wykorzystywaniu zaawansowanych technologicznie procesów i sprzętu oraz poprawie zarządzania w aspekcie ekologii. Zmniejszenie ilości zanieczyszczeń, poprawa efektywności, oszczędności kosztów, przenosi się na efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów, unikanie nadprodukcji i eliminuje zagrożenia dla zdrowia ludzkiego i środowiska.

Czysta energia, podnoszenie jakości obsługi klienta, wybór odpowiednich dostawców to czynniki, które skutecznie budują strategię biznesu społecznie odpowiedzialnego. Przywiązywanie coraz większej wagi do monitorowania swoich podwykonawców i dostawców znajduje swoje odzwierciedlenie w wielu badaniach²¹. To właśnie ryzyko związane z zarządzaniem łańcuchem dostaw znalazło się na

²⁰ H. Brdulak, K. Michniewska, Zielona logistyka, ekologiczność, zrównoważony rozwój, „Logistyka” nr 1/2009, s.11

²¹ Por. Raport Outlook CSR 2017+ , Grupa Orlen (2016), Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce 2016. Dobre praktyki, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2016.

pierwszym miejscu wśród globalnych wyzwań dla biznesu. W obliczu globalizacji zapatrzania, dystrybucji i produkcji, przedsiębiorstwa nie mogą sobie pozwolić na zbagatelizowanie kwestii monitorowania i sprawdzania standardów pracy swoich podwykonawców i dostawców. Wobec tego organizacje muszą uwzględniać w relacjach z dostawcami również aspekty społeczne i środowiskowe. Obok ceny i jakości produktów, pod uwagę należy brać także dodatkowe czynniki cechujące dostawcę, takie jak minimalizowanie negatywnego wpływu na środowisko, etyczne zachowania w stosunku do pracowników, reputacja rynkowa czy budowanie zamkniętego łańcucha logistycznego.

Mimo, iż przedmiotem działalności przedsiębiorstw nie jest rozwiązywanie globalnych problemów środowiskowych, przedsiębiorcy postrzegają kwestie związane z ekologią jako integralną część strategii biznesowej, która umożliwi im wypracowanie pozytywnego wizerunku i uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Rosnące znaczenie przepływów materiałowych w kierunku odwrotnym do klasycznego układu w łańcuchu logistycznym, czyli od klienta do producenta stanowi duże wyzwanie dla przedsiębiorców. Menedżerowie muszą uwzględniać nie tylko przepływ materiałów w kierunku do klienta, ale również przepływ w kierunku przeciwnym, mając na uwadze możliwość odzyskania wartości.

Uwzględnienie strumienia zasilającego produkcję, pochodzącego z odzyskanych surowców, pozwala zamknąć obieg materiałowy i uzyskać zamkniętą pętlę w łańcuchu dostaw.

Podsumowanie

Zarządzanie łańcuchem dostaw jest ważnym czynnikiem w logistyce przedsiębiorstwa, od którego zależy osiągnięcie sukcesu ekonomicznego wobec coraz większych wymagań stawianych przez rynek. Nabywców coraz częściej interesują warunki społeczne, warunki pracy wykonawców produktów oraz bezpieczeństwo i zdrowie użytkowników produktów oprócz klasycznych czynników takich jak jakość i cena. Jesteśmy świadkami jak zmienia się kultura pracy przedsiębiorstw. Działalność gospodarcza obecnie związana jest już nie tylko z wytwarzaniem produktu, ale również z działaniami na rzecz ludności i środowiska. Przez to obserwujemy rozwój procesów logistycznych w przedsiębiorstwach poprzez efektywne zarządzanie surowcami naturalnymi w ramach tzw. zamkniętych łańcuchów dostaw ograniczającymi tym samym negatywny wpływ działań przedsiębiorstwa na środowisko. Kluczową kwestią staje się poszukiwanie narzędzi sprzyjających zrównoważonemu rozwojowi, który zakłada, iż cele społeczne, gospodarcze i ekologiczne powinny być równie ważne, a ograniczanie się do jednego z tych obszarów, bądź koncentracja na jednym z nich w dłuższym horyzoncie czasu, jest szkodliwa dla przedsiębiorstw i otoczenia, w którym funkcjonują. Dostrzec warto również ożywienie w rozwijaniu współpracy z lokalną społecznością, w tym na nawiązywaniu kontaktów biznesowych z lokalnymi społecznościami. Takie działania wspierają rozwój społeczno-gospodarczy regionu, a jednocześnie pozwalają na zredukowanie kosztów logistycznych.

Warto zaznaczyć, że przy uwzględnianiu koncepcji CSR, integracje, czy reorganizację łańcucha logistycznego warto rozpoczynać już na etapie projektowania produktu. Zmiany w opakowaniach produktów, czy zintegrowanych jednostkach ładunkowych, powoduje, że załadunki są lżejsze, przestrzeń towarowa lepiej wypełniona, a zwroty palet do załadowcy nie są już potrzebne. Bilans środowiskowy jest dodatni, również wliczając recykling. Przedsiębiorstwa mogą efektywnie transportowo rozmieszczać swoje węzły dostawców, co tworzy wydajną logistykę. Łączenie ładunków od dostawców znajdujących się na jednej trasie pozwala na optymalizację i synchronizację zaopatrzenia. Działania obejmujące przepływ dóbr od miejsca wytworzenia do finalnego odbiorcy i z powrotem, określane często jako logistyka zwrotna w łańcuchu logistycznym, różnią się w znacznym stopniu od działań związanych z klasycznym przepływem dóbr do konsumenta. Niemożliwe jest jednak podanie jednego, uniwersalnego algorytmu tworzenia poprawnie funkcjonującej, przynoszącej zyski i korzyści

zamkniętego łańcucha dostaw. Nie mniej jednak, implikacja zasad odpowiedzialnego biznesu w działalności gospodarczej realizowana jest metodą prób i błędów.

Satysfakcja klienta zależy od ciągłego usprawniania przez uczestników łańcucha logistycznego swoich procesów oraz dużej elastyczności przedsiębiorstw w odpowiadaniu na potrzeby klienta, które korelują z zasadami koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Sukces przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu zależy od współpracy z innymi partnerami w ramach łańcuchów dostaw. Zarządzanie zintegrowanym łańcuchem dostaw funkcjonującym według określonej strategii logistycznej pozwala na optymalne wykorzystanie możliwości i zasobów współpracujących przedsiębiorstw. Podstawą tej współpracy jest przepływ informacji na różnych płaszczyznach. Ważną rolę w usprawnianiu przepływów w łańcuchach dostaw odgrywają opakowania i systemy obrotu tymi opakowaniami.

CSR concept to logistics chain integration

Summary:

Enterprises are beginning to promote ecological logistics seeing such an action a chance to build a good relationship with the client. Additionally the system of product distribution, in which company participates trying to find a solution to better supply chain integration. It is necessary to optimization costs. Fundamentals of corporate social responsibility concept, in which the focus is on low energy consumption in favor of clean production, eliminating emissions during production, storage and transport which reduce of costs incurred by the producer, improving the company's competitive position and build long lasting relationship with customers. The purpose of this article is analysis of the situation coincidence CSR concept in the reorganization supply chain process.

Keywords: Corporate Social Responsibility, logistics, logistics supply chains, reengineering

