

Katarzyna KOWALSKA\*

## OUTSOURCING A ODPOWIEDZIALNY ŁAŃCUCH DOSTAW MIĘDZYNARODOWYCH KORPORACJI

### (Streszczenie)

Organizacje sieciowe w dużej mierze decydują dziś o przewadze konkurencyjnej. Współpraca przedsiębiorstw i ich sukces opiera się przede wszystkim na wizerunku i zaufaniu.

Nasilająca się konkurencja, również na polskim rynku, wymuszać będzie na korporacjach stosowanie praktyk społecznie odpowiedzialnych, również w kontekście współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami.

Artykuł składa się z wprowadzenia, dwóch części o charakterze teoretyczno-analitycznym i wniosków końcowych.

W artykule podjęto temat integracji pionowej przedsiębiorstw i tzw. zrównoważonego łańcucha dostaw. Zwrócono w nim uwagę na korzyści wynikające z zarządzania odpowiedzialnym łańcuchem dostaw.

W dalszej części artykułu przedstawiono realia odpowiedzialnego łańcucha dostaw w ramach outsourcingu.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo; społeczna odpowiedzialność biznesu; odpowiedzialny łańcuch dostaw; konkurencja; wizerunek; sieć przedsiębiorstw

**Klasyfikacja JEL:** M14

### 1. Wprowadzenie

Potrzeba szerszego spojrzenia na łańcuch dostaw jest następstwem zmian i trendów, jakie zachodzą na szeroko rozumianym rynku. Rosnąca świadomość społeczna i chęć wywierania coraz większej presji na firmy sprawia, że zarządzanie

---

\* Dr, Katedra Ekonomii i Polityki Gospodarczej, Instytut Politologii, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie; e-mail: k.kowalska04@wp.pl

ryzykiem reputacyjnym staje się kluczowym elementem strategii rozwoju firmy. Dodatkowo umiędzynarodowienie działalności wielu firm, rosnąca złożoność relacji, w głównej mierze poprzez coraz większe zastosowanie outsourcingu, zwiększa omawiane ryzyko.

Problem odpowiedzialności międzynarodowych firm w dobie globalizacji w dużej mierze dotyczy relacji biznesowych i oznacza konieczność określenia społecznych zobowiązań za czyny własne i cudze podmiotów gospodarczych.

Zdaniem Profesora N.C. Smitha, eksperta w zakresie CSR (*Corporate Social Responsibility*), uwzględnianie w decyzjach szeroko rozumianych skutków oddziaływania firmy na otoczenie wynika z konieczności dostosowania się do nowych realiów konkurencji na rynku. Twierdzi on, że samo kreowanie wartości ekonomicznej w biznesie nie stwarza firmie możliwości osiągania dochodu pozwalającego na utrzymanie się na rynku. Jego zdaniem ten tradycyjny model powinien zostać zastąpiony tzw. przedsiębiorczością społeczną, ukierunkowaną na tworzenie wartości zarówno ekonomicznej, jak i społecznej<sup>1</sup>.

Niniejszy artykuł ma charakter teoretyczno-analityczny.

Jego celem jest analiza zagadnienia odpowiedzialnego łańcucha dostaw w relacjach outsourcingowych.

Hipotezą pracy jest stwierdzenie, iż w dobie złożonych i wydłużonych sieci dostaw zrównoważony łańcuch dostaw wymaga w projektach outsourcingowych umiejętnego zarządzania relacjami z dostawcami, w tym systematycznego nadzoru nad realizacją wymogów wyznaczonych przez klientów usług omawianego systemu.

## 2. Outsourcing w procesach biznesowych

Wśród licznych definicji outsourcingu obecnych w literaturze przedmiotu można przytoczyć ujęcie M.F. Greavera, według którego omawiane pojęcie polega na „przekazaniu zewnętrznym usługodawcom zgodnie z postanowieniami w umowie (kontrakcie) powtarzających się wewnętrznych zadań organizacji, związanych z ich realizacją pracowników, maszyn, urządzeń, wyposażenia, technologii i innych zasobów oraz kompetencji decyzyjnych dotyczących ich wykorzystania”<sup>2</sup>. Na gruncie polskim powyższe podejście przytacza J. Penc i M. Trocki, akcentując

<sup>1</sup> Wywiad z profesorem N. Craigiem Smithem z INSEAD Social InnovationCenter, <http://www.rp.pl/artykul/493936.html?print=tak>, s. 1–2; stan na 28.05.2013 r.

<sup>2</sup> M.F. Greaver, *Strategic Outsourcing. A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, AMACOM, New York 1999, s. 3.

jednak ważny związek outsourcingu z działalnością restrukturyzacyjną danego przedsiębiorstwa<sup>3</sup>.

Organizacja procesów biznesowych w ramach outsourcingu jest dzisiaj bardzo często wybieraną formą organizacji sieciowej. W warunkach globalnych sieci biznesowe rozwijają się w dużej mierze za sprawą podwykonawstwa będącego szczególną formą outsourcingu, które obejmuje bezpośrednie kontakty oraz wymianę wiedzy i informacji między obiema stronami kontraktu<sup>4</sup>.

Powiązania sieciowe mogą dotyczyć w praktyce zaopatrzenia, sprzedaży, współpracy z przedsiębiorstwami prowadzącymi konkurencyjną działalność<sup>5</sup>. Tym obszarom odpowiadają określenia: powiązań do tyłu (*backward linkages*), powiązań do przodu (*forward linkages*) i powiązań poziomych (*horizontal linkages*).

W praktyce przedmiotem powiązań sieciowych może być każda dziedzina działalności gospodarczej, np. usługi logistyczne, marketingowe, projektowanie, doskonalenie jakości; udostępnianie wyposażenia technicznego i kadry wyspecjalizowanej; transfer nowoczesnych technologii itp.

Z punktu podjętego tematu kluczowe znaczenie mają powiązania pionowe podmiotów gospodarczych, które mogą stanowić formę współpracy w ramach outsourcingu.

Popularność powiązań przedsiębiorstw w ramach outsourcingu wynika z licznych korzyści, jakie mogą wynikać z kontraktu, zarówno dla klienta, jak i usługodawcy systemu.

Zdaniem przedstawicieli czołowych światowych firm doradczych korzyści te (cele projektów outsourcingowych) sprowadzają się przede wszystkim do restrukturyzacji kosztów, jak również zwiększenia elastyczności i potencjału organizacji<sup>6</sup>. Outsourcing pozwala na oszczędność przynajmniej części środków inwestowanych w długotrwałe działania służące budowaniu potrzebnych kompetencji i zmienia je na znacznie mniejsze opłaty stałe<sup>7</sup>.

Outsourcing to również ważne narzędzie ekspansji przedsiębiorstw na rynki zagraniczne. W dobie silnej internacjonalizacji przedsiębiorstw i konkurencji

<sup>3</sup> **J. Penc**, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 302; a także **M. Trocki**, *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 13.

<sup>4</sup> **E. Taymaz, Y. Kilicaslan**, *Determinants of subcontracting and regional development: An empirical study on Turkish textile and engineering industries*, *Regional Studies* 2005/39, s. 633–645.

<sup>5</sup> **R.S. Burt**, *Structural Holes versus Network Closure as Social Capital*, w: **N. Lin, K. Cook, R.S. Burt**, *Social Capital: Theory and Research*, Aldine Transaction, New York 2001, s. 110.

<sup>6</sup> *10 pułapek projektów outsourcingowych*, *Harvard Business Review*, styczeń 2009, s. 148.

<sup>7</sup> *Ibidem*.

czołowych graczy w tym obszarze (poszukiwanie nowych rynków dla minimalizowania kosztów działalności, pozyskiwania nowych rynków czy też nowoczesnych technologii [przyt. K.K.]) outsourcing okazuje się być skutecznym i szybkim sposobem wejścia na rynki zewnętrzne, bez konieczności budowania złożonych i kosztownych kompetencji<sup>8</sup>. Kontrakty outsourcingowe okazały się być również szczególnie istotne dla firm, które wchodziły na rynki odległe kulturowo i biznesowo, o znacznych komplikacjach politycznych (np. rynek chiński dla międzynarodowych przedsiębiorstw handlowych w latach 90. XX w.). Duże znaczenie outsourcing odegrał również w przypadku polskich firm, których stosunkowo niewielkie doświadczenie w zakresie internacjonalizacji działalności korygowane było uproszczeniem pewnych działań i procesów w ramach umów outsourcingowych<sup>9</sup>.

W literaturze przedmiotu podkreśla się również, że w dłuższej perspektywie outsourcing jest ważnym sposobem na zapewnienie innowacyjności materialnych produktów i usług przedsiębiorstw. C.K. Prahalad i M.S. Krishan w swojej książce *The New Age of Innovation* podkreślają, że outsourcing jest dziś ważnym sposobem pozyskania niemal nieograniczonych światowych zasobów siły roboczej, która dzięki lokalizacji w różnych strefach czasowych może realizować zlecenia przez całą dobę<sup>10</sup>.

Zewnętrzni dostawcy w ramach omawianych projektów zapewniają często niezbędną elastyczność i szybkość relacji na zapotrzebowanie klientów, co przekłada się na możliwości kreowania dla klienta wartości dodanej<sup>11</sup>.

Rosnące znaczenie powiązań outsourcingowych wynika również ze zmian, jakie zachodzą w projektowaniu technologii powodujących konieczność częstych modyfikacji czynników wytwórczych i produktów<sup>12</sup>. Ponadto omawiany rodzaj powiązań sieciowych jest kluczowym kanałem dokonywania transferu technologii, co w relacji międzynarodowe i lokalne przedsiębiorstwa (usługodawcy) może oznaczać znaczącą korzyść dla jednych i drugich.

Sam transfer technologii nie jest jednak warunkiem decydującym o poprawie w długim okresie czasu pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Kluczowe znaczenie dla małych i średnich przedsiębiorstw uczestniczących w tego typu relacjach

<sup>8</sup> *Ibidem*.

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 149.

<sup>10</sup> C.K. Prahalad, M.S. Krishan, *The New Age of Innovation: Driving Cocreated Value Through Global Networks*, McGraw-Hill 2008: za: 10 pułapek projektów outsourcingowych, s. 149.

<sup>11</sup> 10 pułapek projektów outsourcingowych, s. 149.

<sup>12</sup> K. Przybylska, *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.

biznesowych mają zdolności do absorpcji technologii i uczenia się poprzez wykorzystywanie danej technologii<sup>13</sup>. Dopiero po spełnieniu tych warunków można oczekiwać pozytywnych zmian technologicznych wśród krajowych przedsiębiorstw współpracujących z międzynarodowymi korporacjami.

K. Przybylska wskazuje na dodatkowe pozytywne skutki funkcjonowania podmiotów gospodarczych w międzynarodowych sieciach (w tym również powiązaniach outsourcingowych), mianowicie<sup>14</sup>:

- wzrost wiarygodności przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych,
- zwiększenie zakresu oraz intensywności wspólnych przedsięwzięć biznesowych w ramach sieci,
- pozyskanie wiedzy o rynkach zagranicznych,
- polepszenie kondycji finansowej firmy,
- zmiana sposobu myślenia i działania właścicieli i menedżerów małych firm.

Wydaje się, że w przypadku polskich małych przedsiębiorstw trzy ostatnie z wymienionych korzyści są nie do przecenienia ze względu na niewielkie doświadczenie w internacjonalizacji, bariery finansowe i mentalne, jakie często towarzyszą rozwojowi polskich firm. Z kolei dla międzynarodowych korporacji relacje outsourcingowe są istotną częścią łańcucha dostaw.

Należy również zwrócić uwagę, że outsourcing w praktyce okazał się być skutecznym sposobem (obok sprzedaży) na przekazanie innym podmiotom niepotrzebnych zasobów, które firmy gromadziły w ramach postępujących procesów fuzji i przejęć (*brownfield investment*) na rynku międzynarodowym.

Strategia koncentracji, która w dzisiejszych uwarunkowaniach umożliwia m.in. zapewnienie sobie szybkiego dostępu do klientów, dostawców i określonego systemu dystrybucji, stanowi istotny element rozwoju zewnętrznego firmy. Jest to opcja strategiczna rozwoju przedsiębiorstwa, stosowana przede wszystkim przy wejściu do kraju o odmiennym kulturze i trudnym dostępie do rynku.

Po ostatnim kryzysie gospodarczym wiele firm w ramach oszczędności, jak również potrzeby odzyskania kontroli i ograniczenia ryzyka swojej działalności zdecydowała się na „oddanie w outsourcing” niektórych procesów czy też zarządzania wybranymi jednostkami<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> *Transfer of technology*, UNCTAD, United Nations, New York, Geneva 2001.

<sup>14</sup> K. Przybylska, *Korzyści małych przedsiębiorstw działających w międzynarodowych sieciach produkcyjnych*, w: J. Rymarczyk, W. Michalczyk (red.), *Problemy regionalne i globalne we współczesnej gospodarce światowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 118.

<sup>15</sup> *10 pułapek projektów outsourcingowych*, s. 146.

Wielu ekspertów podkreśla, że rosnąca konkurencja i niepewność na rynkach międzynarodowych powodują, że przedsiębiorstwa muszą skupić się na kluczowych obszarach swojej działalności (*core business*). Te zmiany w strategii firmy (konieczność rewizji tej strategii) wywołują (i będą w przyszłości wywoływać) większy popyt na usługi outsourcingowe<sup>16</sup>. Problem polega na tym, że w przypadku wielu międzynarodowych korporacji trudno jest jednoznacznie wskazać na działalność podstawową (np. Citigroup). Poza tym, działalność, która dziś jest uznawana za kluczową, za kilka lat może się okazać uzupełnieniem podstawowej funkcji firmy<sup>17</sup>. W literaturze przedmiotu w tym kontekście podkreśla się, że jednym ze źródeł przewagi konkurencyjnej w najbliższej przyszłości będzie umiejętność szybkiej modyfikacji kluczowych obszarów działalności. To stwarza określone realia dla charakteru aktualnych i przyszłych projektów outsourcingowych.

W warunkach globalizacji, ciągłych zmian, którym muszą sprostać firmy, powstaje pytanie, które obszary należy powierzyć kontraktom outsourcingowym? Doświadczenia wielu przedsiębiorców i wnikliwe analizy znawców przedmiotu wskazują na te funkcje w firmie, bez których łatwiej jest kreować wartość w przedsiębiorstwie, np. działalność badawczo-rozwojową<sup>18</sup>.

Ponadto należy w tym miejscu wskazać na konieczność uwzględnienia w procesach outsourcingowych szeroko rozumianego ryzyka działalności. Mowa nie tylko o tradycyjnym ryzyku związanym m.in. z ochroną własności intelektualnej, znaków handlowych, patentów, logistyką, jakością towarów, ale również (lub przede wszystkim) o ryzyku reputacyjnym, które silnie związane jest z outsourcingiem. Okazuje się, że w dobie zwiększonej presji ze strony opinii publicznej i rosnącej świadomości konsumentów uległy zmianie oczekiwania w stosunku do firm (szczególnie tych największych, których siła oddziaływania i możliwości są znaczące na rynku). Firmy powinny dziś realizować nie tylko efektywność kosztową, ale również efektywność zintegrowaną, gdzie uwzględnione są społeczne, ekonomiczne i środowiskowe skutki relacji outsourcingowych.

### 3. Zrównoważony łańcuch dostaw w kontraktach outsourcingowych

Zarządzanie zrównoważonym łańcuchem dostaw – *Responsible Supply Chain Management* (RSCM) – można zdefiniować jako zarządzanie ekonomicznym,

---

<sup>16</sup> *Ibidem*.

<sup>17</sup> *Ibidem*.

<sup>18</sup> *Ibidem*.

społecznym i środowiskowym wpływem procesu dostaw<sup>19</sup>. „Jego celem jest tworzenie, ochrona i długofalowy rozwój wartości ekonomicznej, społecznej i środowiskowej dla wszystkich interesariuszy zaangażowanych w proces dostaw”<sup>20</sup>.

Zrównoważony łańcuch dostaw w praktyce uwzględnia więc cały cykl życia produktu, łącznie ze sprzedażą, usługami posprzedażowymi i utylizacją<sup>21</sup> i dotyczy trzech kluczowych obszarów, mianowicie ekonomicznego, społecznego i środowiskowego<sup>22</sup>.

Obszar ekonomiczny to przede wszystkim uczciwe warunki kontraktów, terminowe płaćenie należności, niewykorzystywanie przewagi ekonomicznej do negocjowania nieadekwatnych cen i warunków umów, zapobieganie korupcji, co przekłada się na relacje firm z ich dostawcami. Społeczny, z kolei, dotyczy w dużej mierze przestrzegania prawa pracy i praw człowieka, godziwych wynagrodzeń dla pracowników, przestrzegania ustalonych godzin pracy oraz bezpieczeństwa w miejscu pracy, jak również relacji kształtowanych z lokalną społecznością.

Ostatni z wymienionych obszarów – obszar środowiskowy – uwzględnia przede wszystkim oddziaływanie na środowisko, co należy odnieść do całego cyklu życia produktu – od jego projektowania po utylizację, uwzględniając również transport materiałów, wykorzystanie surowców. Nie bez znaczenia jest tutaj również efektywność energetyczna, możliwość ponownego przetworzenia materiałów itd.

Złożoność projektów outsourcingowych powoduje, że trudno dziś jednoznacznie identyfikować odpowiedzialne podejście w biznesie danej firmy. Dla przykładu można przytoczyć znaną szwedzką firmę odzieżową H&M kooperującą z siecią ponad 700 niezależnych dostawców w Europie i Azji<sup>23</sup>.

Tak wydłużone łańcuchy dostaw powodują, że strategia ograniczenia ryzyka reputacyjnego jest skomplikowana w realizacji. Wymaga bowiem nadzoru nad działaniami wewnątrz własnej organizacji, jak również kontrolowania usług świadczonych przez firmy zewnętrzne<sup>24</sup>. Bowiem problem odpowiedzialności firm w relacjach outsourcingowych to konieczność określenia społecznych zobowiązań za czyny własne i cudze podmiotów gospodarczych.

<sup>19</sup> **Forum Odpowiedzialnego Biznesu**, *Zrównoważony łańcuch dostaw: trendy i innowacje*, 2013, nr 3, s. 1–2.

<sup>20</sup> *Ibidem*.

<sup>21</sup> **N. Ćwik** (red.), *Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2011 (dokument elektroniczny), s. 8, 14, 57–58.

<sup>22</sup> *Ibidem*.

<sup>23</sup> *Bрудny zysk*, Fundacja CENTRUMCSR.PL, 2013 (dokument elektroniczny).

<sup>24</sup> *10 pułapek projektów outsourcingowych*, s. 146.

Nadzór nad działaniami kooperantów w zrównoważonym łańcuchu dostaw związana jest z kodeksami i standardami w relacjach biznesowych. Skuteczność wprowadzanych kodeksów i standardów w dużej mierze zależy od monitoringu ich przestrzegania. Kluczowe znaczenie ma tutaj to, w jaki sposób jest przeprowadzany. Czy są to audyty niezależne? Jak często są realizowane? Czy dotyczą jedynie dostawców pierwszego rzędu, czy również ich podwykonawców? Czy wyniki audytów są upubliczniane? Jakie działania podejmowane są w przypadku dostawców notorycznie łamiących prawa człowieka i wywierających negatywny wpływ na otoczenie? Czy monitoring poprzedzony jest działaniami zorientowanymi na wzrost świadomości kooperantów w zakresie CSR?<sup>25</sup> Odpowiedź na powyższe pytania ma kluczowe znaczenie dla oceny wdrażania zrównoważonego łańcucha dostaw w danej organizacji.

W polskim prawie odpowiedzialność cywilną z tytułu czynów niedozwolonych regulują przepisy art. 415–449 k.c. Artykuły 415 i 146 k.c. nakładają obowiązek naprawienia wyrządzonej szkody z winy organizacji, również osobie prawnej.

Czyn niedozwolony z punktu widzenia prawa cywilnego można zdefiniować jako zachowanie podmiotu, które jest bezprawne i prowadzi do szkody<sup>26</sup>.

Istotne z punktu widzenia łamania norm odpowiedzialności społecznej jest przyjęcie, że czynem bezprawnym jest nie tylko czyn zakazany przez przepis prawny, ale również złamanie zasad współżycia społecznego<sup>27</sup>.

Za czyny własne uznaje się również podżeganie, pomocnictwo i świadome korzystanie ze szkody wyrządzonej drugiej osobie<sup>28</sup>. Tutaj kluczowe znaczenie ma umyślność działania, dlatego menedżer firmy może ponieść odpowiedzialność np. za nakłanianie swojego podwykonawcę do różnego rodzaju nadużyć względem jego interesariuszy lub tolerowanie jego negatywnych praktyk w imię własnych interesów.

Z kolei odpowiedzialność za czyny cudze (powierzone czynności do wykonania innemu podmiotowi) odnosi się bezpośrednio do działań podwykonawców. Firma zlecająca określone zadania ponosi odpowiedzialność za szkody wyrządzone przez wykonawcę, chyba że udowodni, iż nie ponosi winy w wyborze tego wykonawcy lub wykonawca profesjonalnie trudni się zleconym mu zadaniem<sup>29</sup>. Powyższe uregulowanie chroni przedsiębiorstwa, które współpracują z firmami

<sup>25</sup> *Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów*, s. 30–31.

<sup>26</sup> *Ibidem*, s. 26.

<sup>27</sup> *Ibidem*, s. 26–27.

<sup>28</sup> *Ibidem*.

<sup>29</sup> *Ibidem*, s. 27–28.



zawodowo zajmującymi się określonym zadaniem, co w konsekwencji oznacza, że w przypadku wyrządzenia szkody odpowiedzialność ponosi jedynie wykonawca. Rodzi to pewien problem w zakresie odpowiedzialności w łańcuchu dostaw; dla przykładu, wiele międzynarodowych firm w relacjach z producentami stawia rygorystyczne wymogi kosztowe, odpowiedzialność jednak za jakość tak produkowanych towarów pozostaje po stronie zleceniobiorcy usługi outsourcingowej.

Do działań bezprawnych na polskim rynku (szczególnie zaś w krajach słabo rozwiniętych) z udziałem międzynarodowych korporacji dochodzi całkiem często.

Firmy, które na co dzień deklarują stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności, w praktyce podejmują działania, które godzą w podstawowe potrzeby ich interesariuszy. Na przykład w relacji z kontrahentami międzynarodowe korporacje branży FMCG (szybko rotującej) na polskim rynku, według raportu Najwyższej izby Kontroli (NIK), narzucały wzorce umów handlowych, przekraczały terminy płatności, co w praktyce skutkowało sytuacją, w której słabsi ekonomicznie producenci niejako kredytowali swoich zagranicznych partnerów<sup>30</sup>. Inne nadużycia to przykładowo: dyktowanie przez sieci handlowe warunków dostaw, w tym przerzucanie na dostawców kosztów transportu i magazynowania; obciążanie producentów kosztami niezamówionych przez nich akcji promocyjnych czy też imitowanie silnych marek producentów przez marki własne sieci handlowych<sup>31</sup>.

Wymienione praktyki, choć naganne, bardzo rzadko znajdują swój finał przed sądem. Producenci, w obawie przed pogorszeniem lub zakończeniem współpracy z zagranicznymi korporacjami, nierzadko godzą się na tego rodzaju działania.

Okazuje się, że nadużycia korporacji handlowych w łańcuchu dostaw są stałą i aktualną praktyką. Ostatnio, na przykład, został upubliczniony list sieci dyskontowej Biedronka skierowany do jej wszystkich dostawców, w którym sieć handlowa zobowiązuje swoich kooperantów do upustu w wysokości 1,8% za produkty, które już zostały sprzedane w sklepach<sup>32</sup>. Ekspertki zaznaczają, że 1,8% przy ponad 36 mld zł sprzedaży rocznej Biedronki to kwota oznaczająca miliony oszczędności<sup>33</sup>; oznacza w praktyce finansowanie działalności Biedronki przez jej dostawców.

<sup>30</sup> NIK, *Informacja o wynikach kontroli lokalizacji dużych obiektów handlowych (super i hipermarketów)*, Białystok 2002, s. 21.

<sup>31</sup> *Ibidem*.

<sup>32</sup> *Wyciekł list Biedronki. Chce w nim od swoich dostawców*, <http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artukul/wyciekl-list-biedronki-chce-w-nim-rabatu> od, 143,0,2047119.html; stan na 25.03.2016 r.

<sup>33</sup> *Ibidem*.

Wiele firm stosuje tzw. podwójne standardy społecznej odpowiedzialności w łańcuchu dostaw, przede wszystkim przerzuca negatywne skutki swojej działalności do krajów słabo rozwiniętych, gdzie brak kontroli społecznej, brak skutecznego systemu i woli egzekwowania prawa redukują koszty nieprzestrzegania prawa praktycznie do zera.

Dla przykładu eksperci m.in. India Resource Centre twierdzą, że działania Coca-Coli w Indiach są katastrofalne w skutkach – w kraju, w którym 70% ludności żyje z rolnictwa<sup>34</sup>. Coca-Cola informuje, że zużywa 2,6 litra wody na każdy litr produkowanego przez nią napoju<sup>35</sup>. Oznacza to, że 75% wody wydobywanej przez korporację w Indiach staje się ściekiem<sup>36</sup>. Firma, pozbywając się ich masowo, zanieczyszcza wody gruntowe i gleby, przez co na wielu terenach Indii utrudnia dostęp mieszkańców do zasobów wody pitnej<sup>37</sup>.

Ekspertki podkreślają również, że napoje koncernu charakteryzują się wysokim stężeniem substancji rakotwórczych<sup>38</sup>.

Powyższe przykłady pokazują, że zrównoważone łańcuchy dostaw w działalności międzynarodowych korporacji (w dużej mierze w relacjach outsourcingowych, ale nie tylko) mają często charakter pozorny; wybiórczy. Dotyczą zazwyczaj wybranych obszarów, rynków lub interesariuszy.

Przedsiębiorstwa powinny być zorientowane na wdrażanie zrównoważonego łańcucha dostaw co najmniej z kilku powodów, mianowicie: wizerunkowych, kosztowych, a także ze względu na rosnące znaczenie różnego rodzaju powiązań kooperacyjnych w biznesie, w tym outsourcingowych. Na przykład, coraz częściej firmy narzucają pewne kryteria (również z obszaru CSR swoim kontrahentom. Pozostałe podmioty, chcąc z nimi współpracować, muszą się do tych wymogów dostosować. Brak takich dostosowań może oznaczać brak możliwości współpracy.

Wzrost znaczenia odpowiedzialnego łańcucha dostaw wynika również z coraz większego zainteresowania (także w Polsce) raportowaniem pozafinansowym. Niektórzy eksperci przewidują, że za kilka lat każda licencjonowana instytucja finansowa będzie mogła inwestować środki wyłącznie w podmioty, które odpowiednio raportują w obszarze ESG (Środowisko, Społeczna odpowiedzialność, Ład korporacyjny) czy wręcz osiągają wymagany minimalny wynik tego raportowania<sup>39</sup>.

<sup>34</sup> *Bрудny zysk*, s. 14.

<sup>35</sup> *Ibidem*.

<sup>36</sup> *Ibidem*.

<sup>37</sup> *Ibidem*.

<sup>38</sup> *Ibidem*.

<sup>39</sup> Por. *Jak zyskać na odpowiedzialności? CSR w strategiach spółek giełdowych*, CSRinfo (dokument elektroniczny).

#### 4. Zakończenie

Sukces projektów outsourcingowych jest wypadkową kompetencji menedżerów i specjalistów, którzy odpowiadają za ich realizację po stronie odbiorcy usług oraz kompetencji i przygotowania dostawców, którzy je realizują<sup>40</sup>. Kluczowe jednak znaczenie w najbliższych latach będzie miała strategia zarządzania rozbudowaną siecią dostaw, relacją między dostawcami, a także między zleceniodawcą i dawcą usług outsourcingowych.

Rola międzynarodowych korporacji jest tu nieoceniona. Posiadając przewagę w relacjach transakcyjnych, mogą wyznaczać społecznie odpowiedzialne standardy w ramach łańcucha dostaw i przeprowadzać skuteczne audyty działań realizowanych przez usługodawców. Takie podejście ma kluczowe znaczenie dla zrównoważonego łańcucha dostaw.

Problem jednak polega na niejednoznacznym stanowisku omawianych podmiotów w zakresie odpowiedzialnego biznesu – na podwójnych standardach stosowanych przez międzynarodowe korporacje w stosunku do różnych podmiotów i rynków, na których działają.

Ograniczeniu tych negatywnych praktyk powinno służyć skuteczne prawo (w tym system jego egzekwowania), jak również kontrola społeczna, która wydaje się być najbardziej skuteczną formą pociągania firm do odpowiedzialności za swoje działania i praktyki swoich kooperantów.

#### Bibliografia

- 10 pułapek projektów outsourcingowych*, Harvard Business Review, styczeń 2009.
- Brudny zysk*, Fundacja CENTRUMCSRCSR.PL, 2013 (dokument elektroniczny), [http://www.centrumcsr.pl/wp-content/uploads/2013/10/Raport\\_Brudny-Zysk.pdf](http://www.centrumcsr.pl/wp-content/uploads/2013/10/Raport_Brudny-Zysk.pdf); stan na 01.04.2015 r.
- Ćwik Natalia** (red.), *Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2011, (dokument elektroniczny), [https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/01/Wspolna-odpowiedzialnosc\\_rola\\_dostaw\\_i\\_zakupow.pdf](https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/01/Wspolna-odpowiedzialnosc_rola_dostaw_i_zakupow.pdf); stan na 10. 01.2014 r.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu**, *Zrównoważony łańcuch dostaw: trendy i innowacje*, 2013, nr 3.
- Greaver Maurice F.**, *Strategic Outsourcing. A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, AMACOM, New York 1999.
- Jak zyskać na odpowiedzialności? CSR w strategiach spółek giełdowych*, CSRinfo, (dokument elektroniczny), [http://www.csrinfo.org/images/stories/Publikacje2012/jak\\_zyskac\\_na\\_odpowiedzialnosc\\_csrinfo.pdf](http://www.csrinfo.org/images/stories/Publikacje2012/jak_zyskac_na_odpowiedzialnosc_csrinfo.pdf); stan na 04.08.2015 r.
- NIK**, *Informacja o wynikach kontroli lokalizacji dużych obiektów handlowych (super i hipermarketów)*, Białystok 2002.

<sup>40</sup> *10 pułapek projektów outsourcingowych*, s. 153.

- Penc Józef**, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- Prahalad Coimbatore K., Krishan Maharajapuram S.**, *The New Age of Innovation: Driving Cocreated Value Through Global Networks*, McGraw-Hill, 2008.
- Przybylska Krystyna**, *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
- Przybylska Krystyna**, *Korzyści małych przedsiębiorstw działających w międzynarodowych sieciach produkcyjnych*, w: Jan Rymarczyk, Wawrzyniec Michalczyk (red.), *Problemy regionalne i globalne we współczesnej gospodarce światowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005.
- Taymaz Erol, Kilicaslan Yilmaz**, *Determinants of subcontracting and regional development: An empirical study on Turkish textile and engineering industries*, Regional Studies 2005/39. *Transfer of technology*, UNCTAD, United Nations, New York, Geneva 2001.
- Trocki Michał**, *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
- Wyciekł list Biedronki. Chce w nim od swoich dostawców*; <http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artukul/wyciekl-list-biedronki-chce-w-nim-rabatu-od,143,0,2047119.html>; stan na 25.03.2016 r.
- Wywiad z profesorem N. Craigiem Smithem z INSEAD Social InnovationCenter*, <http://www.rp.pl/artukul/493936.html?print=tak>, s. 1–2; stan na 28.05.2013 r.

Katarzyna KOWALSKA

## OUTSOURCING AND RESPONSIBLE SUPPLY CHAIN OF MULTINATIONAL CORPORATIONS

### ( Summary )

Network organizations largely determine the competitive advantage today. Collaboration between companies and their success is based primarily on the image and trust.

Increasing competition, also on the Polish market, will force corporations to apply socially responsible practices, also in the context of cooperating with local businesses.

The paper consist of introduction, two theoretical parts and conclusions.

In this paper the vertical cooperation of enterprises and sustainable supply chain are discussed. There are indicated advantages of supply chain responsibility management.

The rest of this article presents the realities of responsible supply chain as part of outsourcing.

**Keywords:** enterprise; Corporate Social Responsibility; responsible supply chain; competition; image; network businesses