

Agnieszka LESZCZYŃSKA¹

ZASTOSOWANIE WSKAŹNIKÓW ROZWOJU ZRÓWNOWAŻONEGO W ŁAŃCUCHU DOSTAW²

Streszczenie

Zrównoważony łańcuch dostaw polega na współpracy w wytwarzaniu i dostarczaniu produktów w celu maksymalizacji dochodów, przy jednoczesnym minimalizowaniu wpływów środowiskowych i maksymalizowaniu dobrobytu społecznego. W artykule zaprezentowano mierniki rozwoju zrównoważonego, stosowane w łańcuchach dostaw 10 dużych przedsiębiorstw. Punkt odniesienia stanowiły raporty rozwoju zrównoważonego bądź raporty społeczne. Odwołując się do wyników *case study* oraz wytycznych GRI, zestawiono wskaźniki zrównoważonego rozwoju możliwe do stosowania w ramach łańcucha dostaw.

Słowa kluczowe: wskaźniki rozwoju zrównoważonego, łańcuch dostaw

APPLICATION OF SD INDICATORS IN SUPPLY CHAIN

Summary

The paper presents a framework for sustainable supply chain management and performance measures. The sustainable development indicators that can be applied in a supply chain are discussed. Recognising the importance of reliable performance measures for the maintenance of sustainable supply chain practices, the author has also included 10 case studies describing the experience of organisations in setting sustainable supply chain metrics.

Key words: SD indicators, supply chain

1. Wstęp

Tworzenie zrównoważonych łańcuchów dostaw wynika z chęci uwzględnienia tej koncepcji nie tylko w ramach przedsiębiorstwa, ale też jego relacji z otoczeniem. Możliwość operacyjnego wdrożenia rozwoju zrównoważonego jest powiązana z rozwojem/wyбором mierników służących ocenie uzyskiwanych rezultatów. Rezultaty te są opisywane w odniesieniu do sfery ekonomicznej, ekologicznej, społecznej i przedstawiane

¹ Dr hab. Agnieszka Leszczyńska – Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie; e-mail: agnieszka.leszczynska@poczta.umcs.lublin.pl.

² Niniejsza praca powstała w ramach projektu NCN „Adaptacja przedsiębiorstw krajowych do zmian klimatycznych w świetle założeń polityki ograniczania emisji”.

w postaci wskaźników stanowiących informacje jakościowe i ilościowe o wynikach w obszarach przyczyniających się do rozwoju zrównoważonego³. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wskaźników rozwoju zrównoważonego, wykorzystywanych w łańcuchach dostaw polskich przedsiębiorstw, jak również zestawienie tych, które są najczęściej stosowane w tym zakresie. W toku rozważań ukazano aspekty teoretyczne dotyczące wskaźników rozwoju zrównoważonego w łańcuchach dostaw, a następnie studia przypadków wybranych przedsiębiorstw i wyniki badania opinii respondentów związanych z tworzeniem zrównoważonych łańcuchów dostaw.

2. Idea zrównoważonego łańcucha dostaw

Rozwój zrównoważony (*sustainable development* – SD) stanowi obowiązującą filozofię zarządzania. Zgodnie z nią, rozwój organizacji powinien zapewnić spełnianie potrzeb obecnych interesariuszy, bez ograniczania możliwości spełniania tych potrzeb w przyszłości [Dyllick, Hockerts, 2002]. Od końca lat dziewięćdziesiątych można zaobserwować znaczący wzrost liczby publikacji poświęconych problematyce rozwoju zrównoważonego w kontekście zarządzania przedsiębiorstwami. Stopniowo filozofia ta była rozszerzana na nowe obszary funkcjonowania organizacji oraz jej relacje z otoczeniem. W tendencję tę wpisuje się koncepcja „zielonych” łańcuchów dostaw, stanowiąca mariaż rozwoju zrównoważonego z praktykami w zakresie: logistyki, zakupów, marketingu. Na jej podstawie została rozwinięta idea zrównoważonych łańcuchów dostaw, integrujących zarządzanie zasobami, operacjami, informacjami w łańcuchu dostaw w celu maksymalizowania dochodów, minimalizowania wpływów środowiskowych oraz maksymalizowania dobrobytu społecznego [Carter, Rogers, 2008].

Zrównoważony łańcuch dostaw obejmuje: zakupy surowców, ich transformację, dostawy produktów, tworzenie wartości dodanej, użytkowanie produktów, recykling/powtórne wykorzystywanie. Jednym z kluczowych aspektów tworzenia zrównoważonego łańcucha dostaw jest wykorzystywanie kryteriów ekologicznych w procesach zakupu. Poprzez odpowiednią politykę zakupową przedsiębiorstwa wymuszają na kontrahentach stosowanie materiałów przyjaznych dla środowiska, etycznych praktyk pracy czy obniżanie emisji gazów cieplarnianych. Faza transformacji polega na obróbce materiałów wejściowych. W fazie tej zasadnicze znaczenie ma materiałowo-, energochłonność produkcji, natomiast aspekty związane z łańcuchem dostaw ograniczają się do transportu wewnętrznego. Funkcja dostaw jest powiązana bardzo silnie z wyborem lokalizacji i środków transportu. Kryterium optymalizacyjne stanowi przy tym zmniejszanie wielkości emisji oraz skrócenie czasu dostaw. Kolejną z funkcji łańcucha dostaw – tworzenie wartości dla klienta – wiąże się ze sprzedażą produktów przyjaznych dla środowiska. Ponieważ zwiększone koszty ich produkcji są przenoszone na odbiorców, celowe jest dodatkowe podkreślenie korzyści z nich płynących. Promocja produktu jako eko-

³ Por.: *Wytyczne do raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju*, dokument elektroniczny, tryb dostępu: [www.globalreporting.org, data wejścia: 13.05.2014].

logicznego pozwala na uwzględnienie kryteriów pozaekonomicznych przez klientów, a w efekcie zwiększa zainteresowanie nimi. Dodatkową korzyścią jest „efekt kuli śnieżnej”. Wymagania dotyczące działań proekologicznych stają się normą i rozszerzają się na nowe obszary. Coraz więcej przedsiębiorstw poszerza asortyment o produkty przyjazne dla środowiska bądź wprowadza wymagania ekologiczne dla partnerów biznesowych. Użytkowanie produktów wiąże się z problematyką emisji i energochłonnością. Celem przedsiębiorstw w tej fazie jest edukacja klientów oraz promowanie pożądanych zachowań konsumenckich. Natomiast faza recyklingu jest powiązana z logistyką zwrotną. Komponenty/produkty są ponownie przetwarzane.

Głównymi czynnikami stymulującymi tworzenie zrównoważonych łańcuchów dostaw są siły wewnętrzne (pracownicy, kadra menedżerska) i zewnętrzne (regulacje prawne, czynniki ekonomiczne, dostawcy, odbiorcy, aktorzy instytucjonalni), które wywierają presję na organizacje. Skłania ona przedsiębiorstwa do zachowań, które nie są w pełni uzasadnione rachunkiem ekonomicznym. Tym samym, czynniki te wymuszają działania na rzecz społeczeństwa i środowiska. Równocześnie stanowią one źródło izomorfizmu. Za przyczyną naśladownictwa bądź konieczności dostosowania zwiększa się liczba przedsiębiorstw, u których podstaw funkcjonowania leży koncepcja rozwoju zrównoważonego. Coraz częściej przedsiębiorstwa podejmują także wspólne działania w tym obszarze.

3. Wskaźniki rozwoju zrównoważonego w łańcuchach dostaw – analiza literaturowa

Problematyka tworzenia zrównoważonych łańcuchów dostaw w literaturze jest podejmowana w ograniczonym zakresie. Część prac koncentruje się na narzędziach „zelenienia” łańcucha dostaw [Veleva i in., 2003; Mintcheva, 2005]. Wobec tego autorzy najczęściej łączą wymiar środowiskowy i ekonomiczny z udanym wdrażaniem łańcucha dostaw [Vachon, Klassen, 2006]. Mniejsza liczba opracowań podnosi w sposób łączny aspekty środowiskowe i społeczne [Kaptein, 2004; Yakoleva, 2007]. Odrębną grupę stanowią prace poświęcone wynikom funkcjonowania zielonych/zrównoważonych łańcuchów dostaw.

Odnosząc się bezpośrednio do wskaźników rozwoju zrównoważonego, Hervani [Hervani, 2005] proponuje wykorzystanie normy ISO14032 jako podstawy rozwoju mierników oceny zielonego łańcucha dostaw. Niemniej norma ta jest rozwijana dla poszczególnych organizacji, stąd możliwość aplikacji wypracowanych rozwiązań w większej grupie przedsiębiorstw jest ograniczona. Z kolei, Vachon i Klassen [Vachon, Klassen, 2008] interesują się wpływem współpracy przedsiębiorstw w zakresie ochrony środowiska na wyniki produkcyjne oraz łączą siłę łańcucha dostaw z wynikami środowiskowymi i społecznymi (tabela 1.). Nawiązanie do trzech wymiarów rozwoju zrównoważonego można znaleźć w pracach Foran [Foran, 2005], Maloni [Maloni, 2006], Kopli [Kopli, 2007]. Wspomniane prace prezentują wyniki analiz studiów przypadków przedsiębiorstw z różnych sektorów. W głównej mierze koncentrują się one na możliwości integracji wskaźników rozwoju zrównoważonego w łańcuchu dostaw.

TABELA 1.

Wybrane opracowania prezentujące możliwości stosowania wskaźników rozwoju zrównoważonego w łańcuchu dostaw

	Ekonomiczne	Środowiskowe	Społeczne	Przykłady
Clemens, Douglas	X	X		Polityka środowiskowa, inwestycje proekologiczne, świadomość ekologiczna
Hervani, Helms, Sarkis		X		Emisje do powietrza, zanieczyszczenia podziemne, audyt możliwości prewencyjnych, modyfikacja materiałów wejściowych, zużycie paliw, zużycie energii
Sarkis		X		Zużycie wody, zużycie energii
Searcy, Karapetrovic, McCartney		X	X	Poziom zaufania interesariuszy, otwartość na uczestnictwo interesariuszy, liczba możliwości konsultacji, rotacja pracowników, efektywność programów szkoleniowych, wkład w programy lokalne, liczba zażaleń z powodu hałasu, hektary zasadzonych drzew, wpływ na organizmy wodne, inwestycje BR, wiek infrastruktury, klasyfikacja pracowników, procent dostawców posiadających politykę SD
Vachon, Klassen	X	X		Wielkość odpadów, emisje, ścieki
Vachon, Mao		X	X	Wskaźnik recyklingu, efektywność ekonomiczna, emisje GHG, innowacje ekologiczne
Zhu, Sarkis	X	X		Redukcja emisji, ścieków, odpadów, spadek zużycia materiałów niebezpiecznych, wzrost kosztów zakupu materiałów przyjaznych dla środowiska, zmniejszenie kosztów zużycia energii

Źródło: opracowanie własne.

Z drugiej strony, przeprowadzone przez Searcy'ego badania wskazują, że przedsiębiorstwa nie wykorzystują wspólnych wskaźników do oceny inicjatyw rozwoju zrównoważonego, co ogranicza możliwości ich zastosowania w odniesieniu do całego łańcucha dostaw [Searcy i in., 2009]. Wynika to z kilku przesłanek. Po pierwsze, pomimo znacznej liczby wskaźników, istnieje brak zgodności co do tego, który z nich szacować (każdy z partnerów może stosować odmienny zestaw mierników, powiązany ze swoimi celami strategicznymi). Wybór wspólnego zestawu mierników dla potrzeb łańcucha dostaw wymaga negocjacji. Po drugie, występuje niekompatybilność pomiędzy wskaźnikami wyników, które mają charakter statyczny, a dynamiką łańcucha dostaw [Lehtinen, Ahola, 2010]. Wreszcie, raportowanie wskaźników wiąże się z przedstawianiem wyników wewnętrznych. Może to ograniczać zakres ich ujawniania.

4. Metoda badań

Celem badań była identyfikacja wskaźników rozwoju zrównoważonego, wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa krajowe w łańcuchu dostaw. Badania miały przebieg dwuetapowy. Na pierwszym etapie analizie poddano raporty przedsiębiorstw publikowane w latach 2010-2013. Były to raporty rozwoju zrównoważonego lub raporty społeczne. Na potrzeby badań wybrano 10 przedsiębiorstw w sposób losowy (tabela 2.). Wybór nastąpił z uwzględnieniem różnorodności branży, z grupy 96 raportów⁴ umieszczonych na stronie internetowej: [raportyspoeczne.pl]. Analiza raportów została przeprowadzona pod kątem słów kluczowych, związanych ze wskaźnikami i łańcuchem dostaw (tabela 3.).

TABELA 2.

Badane dokumenty źródłowe

Firma	Dokument źródłowy	Branża
Kompania Piwowarska	Raport zrównoważonego rozwoju	Sektor spożywczy
Danone	Zrównoważony rozwój w praktyce biznesowej „W trosce o zdrowie, ludzi i środowisko”	Sektor spożywczy
Lotos	Zintegrowany raport roczny	Branża naftowa
KGHM	Raport społecznej odpowiedzialności biznesu	Produkcja miedzi i srebra
PKN Orlen	Raport odpowiedzialnego biznesu	Branża naftowa
Nestle	Tworzenie wspólnej wartości Nestle. Raport społeczny	Sektor spożywczy
Apator	Raport społecznej odpowiedzialności biznesu	Aparatura pomiarowa i łącznikowa
Glaxo Smith Cline (GSK)	Raport społeczny	Produkty lecznicze
Ringier Axel Springer Polska (RASP)	Raport społeczny	Działalność wydawniczo-medialna
RWE Polska	Zrównoważony rozwój RWE w Polsce	Dystrybucja energii

Źródło: opracowanie własne.

Uzupełnienie analizy dokumentacyjnej stanowił wywiad (etap II). Jego celem było pogłębienie uzyskanych wyników, ich uzupełnienie. Przeprowadzono go drogą telefoniczną wśród pracowników działu zakupów badanych firm. Miał on charakter ustrukturyzowany i zawierał cztery pytania: 1) Czy przedsiębiorstwo ocenia działania na rzecz rozwoju zrównoważonego w łańcuchu dostaw?; 2) Czy/ jakie wskaźniki przedsiębiorstwo wykorzystuje do oceny dostawców w odniesieniu do rozwoju zrównoważonego?; 3) Czy/ jakie standardy zostały wprowadzone w łańcuchu dostaw?; 4) W jaki sposób dostawcy zachęceni są do zachowań wpisujących się w koncepcję SD?

⁴ Liczba ta obejmuje cztery cykle raportowania: I edycja – 18 raportów, II edycja – 18 raportów, III edycja – 24 raporty, IV edycja – 36 raportów. W przypadku firm, które corocznie publikują raporty, wybrano publikację najbardziej aktualną.

TABELA 3.

Słowa kluczowe zastosowane do analizy raportów

Słowo kluczowe	Uzasadnienie
Wskaźniki rozwoju zrównoważonego	W celu określenia, jakie wskaźniki rozwoju zrównoważonego są wykorzystywane do oceny w ramach łańcucha dostaw.
Standardy	Czy istnieją standardy dla dostawców.
Monitoring	W jaki sposób przedsiębiorstwa monitorują działania/ wyniki dostawców.
Współpraca	Czy/ jak dostawcy są zachęceni do wprowadzania praktyk w zakresie rozwoju zrównoważonego .

Źródło: opracowanie własne.

5. Wyniki badań

Kompania Piwowarska

W „Raporcie rozwoju zrównoważonego” napisano: *wysilek pojedynczych firm jest niewystarczający, aby wpływać na zmiany w obszarze zrównoważonego rozwoju, natomiast wspólne działania mogą przynieść wiele korzyści. Razem z naszymi dostawcami i klientami tworzymy łańcuch wartości, czyli sieć wzajemnych powiązań.* Kolejno zostają przedstawione korzyści tworzenia zrównoważonych łańcuchów dostaw, w tym: poprawa zarządzania ryzykiem, zwiększenie wydajności, tworzenie zrównoważonych produktów, budowanie kultury odpowiedzialności. Firma dąży do współpracy z partnerami, którzy przyjmują postawy odpowiedzialne społecznie: *Kierujemy się zasadami regulującymi współpracę z dostawcami i odbiorcami. Zasady te są jawne i dostępne, a obejmują kwestie: wyboru dostawców, reguł odpowiedzialnej współpracy, ochrony pracowników, przejrzystych form rozliczeń, praw zrzeszania się i tworzenia związków, zakazu dyskryminacji.*

Kompania Piwowarska raportuje udział wydatków przeznaczonych na usługi lokalnych dostawców. Około 85% wydatków związanych z zamawianymi surowcami (w tym słód i chmiel) dotyczy rynku lokalnego i lokalnych dostawców. Współpraca odbywa się nie tylko na poziomie uzgadniania ceny i warunków dostaw. Od swoich partnerów Kompania Piwowarska oczekuje zaangażowania w aspekty zrównoważonego rozwoju, na przykład stosowania polityki optymalizacji zużycia wody, energii, zmniejszania emisji CO₂, weryfikacji kwestii związanych z przestrzeganiem praw człowieka. Firma przedstawia poziomy relacji z dostawcami w odniesieniu do rozwoju zrównoważonego. Są to: partnerstwo – wspieranie dostawców w dotarciu do słabych wyników w kwestiach związanych z rozwojem zrównoważonym; naprawa i budowanie zaufania – wymaganie od dostawców poprawy słabszych obszarów; monitorowanie i audyt – wymaganie od dostawców samobadania w zakresie SD; odzwierciedlenie oczekiwań – komunikowanie oczekiwań, wpisywanie ich w umowy handlowe.

Danone

W 2011 roku sto procent dostawców i podwykonawców Danone podpisało umowy uwzględniające zobowiązania do przestrzegania praw człowieka. Do każdej umowy powyżej 100 tysięcy złotych jest dołączany załącznik zawierający klauzule dotyczące praw człowieka, w tym zobowiązania do: niezatrudniania osób młodocianych, ochrony pracowników przed dyskryminacją oraz dbałości o bezpieczeństwo i higienę pracy. Przed rozpoczęciem współpracy potencjalni dostawcy muszą przejść audyt Danone. Jego celem jest zapewnienie, że ich działania spełniają standardy: społeczne, etyczne i środowiskowe, określone przez firmę.

W raporcie rozwoju zrównoważonego napisano: *budujemy świadomość i rozwijamy inicjatywy z klientami w obszarze odpowiedzialnego biznesu. Używając narzędzia Roadnet, dopracowaliśmy trasy dowozu mleka do naszych fabryk, dzięki czemu cysterny pokonują mniej kilometrów. Te zmiany spowodowały, że o ile w 2010 r. koszt transportu jednego kilograma produktu wyrażony w g CO₂/kilogram produktu wynosił 81 g, to rok później było to 75 g. W 2009 roku firma rozpoczęła rozmowy z dostawcami opakowań na temat wspólnych działań zmierzających do ograniczenia śladu ekologicznego. Zmniejszenie masy opakowań używanych do produkcji 300-ml butelek *Activii* o 1 g oraz 200-ml *Gratki* o pół grama pozwoliło na ograniczenie emisji o 1%. Podobne zmiany wprowadzono w przypadku pozostałych produktów.*

W ramach raportowanych wskaźników rozwoju zrównoważonego Danone prezentuje:

- procent odpowiedzialnych dostawców i podwykonawców poddanych weryfikacji pod kątem przestrzegania praw człowieka, jak również działania podjęte w tej kwestii;
- działania zidentyfikowane w organizacji i u znaczących dostawców jako niosące ze sobą istotne ryzyko wykorzystywania pracy dzieci, jak również środki podjęte w celu eliminacji takich przypadków;
- istotny wpływ na środowisko wywierany przez transport produktów i innych dóbr oraz materiałów, z których korzysta organizacja w swej działalności, a także transport pracowników.

Lotos

Firma Lotos w odniesieniu do łańcucha dostaw uwzględnia wskaźnik EC6 – polityka, praktyki oraz udział wydatków przeznaczonych na usługi lokalnych dostawców w głównych lokalizacjach organizacji. Uwarunkowania prawne, jak i proceduralne (w tym zasada równego traktowania podmiotów gospodarczych) powodują, że o wyborze dostawcy decydują przede wszystkim: profil prowadzonej działalności, potencjał wykonawczy, posiadane doświadczenie. W Grupie Lotos kontraktacja dostaw i usług obejmuje swym zakresem wszystkich dostawców, niemniej preferencje w wyborze lokalnych dostawców nie występują. Zakupy na rzecz dostawców z województwa pomorskiego w 2012 roku stanowiły 3,56% ogółu zamówień. W przypadku części spółek (Asfalt, Kolej, Oil) ze względu na usytuowanie oddziałów produkcyjnych i dystrybucyjnych – za lokalnego dostawcę przyjęto przedsiębiorstwa działające na terenie kraju. Wpłynęło to na zwięk-

szenie odsetka wydatków przeznaczonych na usługi lokalnych dostawców (np. w 2012 roku zakupy od firm lokalnych stanowiły 88% udziału w zakupach zrealizowanych przez Lotos Oil).

KGHM

KGHM Spółka wprowadziła uporządkowany i przejrzysty proces zakupowy. Jest on realizowany dzięki zastosowaniu elektronicznego Systemu Wspierania Zakupów, który dokonuje automatycznie wyboru najlepszej oferty z uwzględnieniem określonych kryteriów. Poszczególne moduły systemu pozwalają na rejestrowanie i udostępnianie informacji od momentu przyjęcia wniosku, poprzez przeprowadzenie postępowania przetargowego. W relacjach z dostawcami przedsiębiorstwo uwzględnia kwestie CSR – przestrzeganie zasad ochrony środowiska i BHP. We wszystkich Specyfikacjach Istotnych Warunków Zamówienia zostały wprowadzone standardowe zapisy zobowiązujące dostawców do wyrażenia zgody na przeprowadzenie audytu przez pracowników Departamentu Zakupów KGHM Polska Miedź S.A. Ponadto, w planach jest opracowanie „Kodeksu Etyki Dostawcy”. Jednak żaden z raportowanych wskaźników GRI nie odnosi się do dostawców.

PKN Orlen

W ramach raportowania wskaźnika EC6, PKN ORLEN stwierdza, że chętnie korzysta z usług lokalnych dostawców, których główna siedziba znajduje się w powiecie plockim. Spółka nadzoruje i kontroluje przestrzeganie przepisów i zasad bezpieczeństwa pracy wykonawców zewnętrznych. Wprowadziła zasady oceny kontraktorów w zakresie BHP, które stanowią istotny element „Systemu paszportów dla kontraktorów”.

W 2011 roku PKN Orlen zorganizowało konferencję z kluczowymi dostawcami usług dla obszarów inwestycji oraz utrzymania ruchu. Jej uczestnicy otrzymali informacje na temat przebiegu procesu zakupowego oraz zasad współpracy, lecz firma nie przedstawia statystyk określających udział wydatków na usługi lokalnych dostawców.

Nestle

Firma Nestlé pojmuje odpowiedzialność społeczną jako wspólną wartość dla firmy i jej interesariuszy, która powinna być kreowana na każdym etapie łańcucha dostaw. Struktura zakupowa Nestlé składa się z Europejskiej/Globalnej Organizacji Zakupowej (struktura globalna) oraz lokalnej Organizacji Zakupowej (struktura w Polsce). W firmie obowiązuje „Kodeks dostawcy”. Wyrażając zgodę na przestrzeganie jego zapisów, dostawcy zobowiązują się do:

- przestrzegania prawa;
- starań o ciągłą poprawę efektywności i dbania o zrównoważone korzystanie z zasobów;
- poszanowania środowiska naturalnego, w tym szczególnie zasobów wodnych;

- wprowadzenia zakazu pracy przymusowej i niestosowania przemocy wobec pracowników;
- wprowadzenia zakazu wykorzystywania pracy dzieci;
- niestosowania dyskryminacji w stosunku do jakiejkolwiek mniejszości;
- zapewnienia pracownikom zdrowych i bezpiecznych warunków pracy.

Każdy nowy dostawca jest oceniany w czterech obszarach: stabilności finansowej, bezpieczeństwa i jakości, kwestii technicznych, odpowiedzialnego pozyskiwania produktów.

Organizacja raportuje zgodnie z metodą GRI, koncentrując się w odniesieniu do dostawców na aspektach społecznych (wskaźnik HR6 – Działania zidentyfikowane w organizacji i u znaczących dostawców jako niosące ze sobą istotne ryzyko wykorzystywania pracy dzieci oraz środki podjęte w celu eliminacji takich przypadków).

Apator

W raporcie społecznej odpowiedzialności biznesu firmy Apator można przeczytać: *dobieramy partnerów godnych zaufania oraz kierujących się tymi samymi zasadami, co my. Preferujemy współpracę z dostawcami krajowymi.* W 2009 roku 70% materiałów zostało zakupionych w Polsce. Jednakże firma nie raportuje zgodnie ze standardami GRI, stąd trudno ocenić inicjatywy podejmowane przez nią na rzecz rozwoju zrównoważonego.

Glaxo Smith Cline (GSK)

Firma Glaxo odwołuje się do wypracowanych standardów etycznych: *Jest dla nas ważne, aby każda z form współpracy miała transparentny charakter, w pełni odpowiadała regulacjom prawnym i standardom etyki, opierała się na wzajemnym szacunku. Wszyscy dostawcy, chcący podjąć z nami współpracę, są zobowiązani zaakceptować i przestrzegać zapisów zawartych w «Zasadach współpracy GSK z partnerami biznesowymi».* Klauzule dotyczące przestrzegania praw człowieka znajdują się w każdej podpisywanej umowie, zaś dostawcy wysokiego ryzyka podlegają dodatkowej weryfikacji (badanie due diligence). Firma przedstawia następujące wskaźniki: EC6, EN29, HR2.

Ringier Axel Springer Polska (RASP)

Głównym produktem, którego zakupy mają znaczący wpływ na firmę, jest papier służący działalności wydawniczej. W 2010 roku na potrzeby RASP zostało zakupionych 31 167 ton papieru, z czego tylko 0,004% pochodziło z rynku polskiego. Wynika to głównie z małej podaży tego surowca na rynku lokalnym. W przypadku sprzętu komputerowego, udział dostawców krajowych w zakupach ogółem wyniósł 64%.

Podstawowym kryterium wyboru dostawcy jest jakość papieru, pewność dostawy i konkurencyjna cena. Niemniej firma wprowadziła dodatkowe, ekologiczne i społeczne

warunki, które powinien spełniać kontrahent. Zostały one określone w tzw. *Sześciu Standardach Leśnych*:

1. Zakazana jest wycinka większej ilości drzew, niż przewiduje ponowne zalesienie terenu;
2. Bioróżnorodność: gospodarka leśna nie powinna stwarzać zagrożenia wyginięcia żadnych gatunków roślin czy zwierząt;
3. Kontrola: producent papieru powinien dostarczać publicznie dostępne wskaźniki ekologiczne swojej działalności;
4. Szkolenia: producent papieru powinien zapewnić podstawową wiedzę i szkolenie ekologiczne swoim pracownikom i podwykonawcom;
5. Prawa ludności rdzennej: producent papieru musi wziąć pod uwagę wyższość praw ludności rdzennych na terenach, na których działa;
6. Informacja: producent papieru powinien na bieżąco informować opinię publiczną o postępach oraz ewentualnych zagrożeniach dla środowiska naturalnego.

Kontrola poddostawców oraz dostawców w kwestiach związanych z prawami człowieka należy do jednostek wykonujących zadania zakupowe. Natomiast dział prawny monitoruje zgodność podpisywanych umów handlowych z polskim oraz międzynarodowym prawem. Odnosząc się do praw człowieka, warto zaznaczyć, że firmy dostarczające dla RASP gadżety (dodatki do prasy) są zobowiązane do złożenia pisemnego oświadczenia, że podczas wytwarzania importowanych (najczęściej z Azji) produktów nie doszło do naruszenia konwencji i aktów prawa dotyczących praw człowieka, w szczególności:

- praw dziecka oraz zakazu pracy przymusowej;
- dyskryminacji ze względu na: płeć, wiek, niepełnosprawność;
- praw ochrony środowiska i praw zwierząt.

Firma RASP raportuje wszystkie wskaźniki GRI oraz przedstawia pełen cykl życia produktu.

RWE Polska

Współpraca firmy RWE z dostawcami bazuje na Kodeksie Etycznym, przepisach BHP oraz ochrony środowiska. W spółce wdrożono System Oceny Dostawców (SOD), w ramach którego istnieje możliwość okresowej oceny usług realizowanych przez dostawców. System analizuje terminowość, jakość pracy i poziomy współpracy z dostawcami na podstawie ponad 50 kryteriów oceny, w tym również ekologicznych i społecznych.

Co roku, w każdym z obszarów kluczowych dla strategii zrównoważonego rozwoju są określone cele oraz KPI, niemniej w ramach systemu raportowania firma nie przedstawia wskaźników związanych z dostawcami.

6. Wyniki badania ekspertów (respondentów)

W opinii respondentów, przedsiębiorstwa zaczynają wykazywać zainteresowanie działaniami na rzecz rozwoju zrównoważonego, podejmowanymi przez partnerów biznesowych. Głównym źródłem takich działań są: zapisy kodeksu praktyk, Responsible Care, kodeks „10 priorytetów. Jedna przyszłość”, kodeks etyki reklamy, kodeks postępowania w biznesie, „Zasady uczciwej konkurencji”, Global Compact. Wytyczne te stanowią także punkt odniesienia do oceny dostawców. Analogiczną funkcję pełnią systemy zarządzania, tj.: zintegrowany system zarządzania ryzykiem IRMS, system zarządzania ryzykiem korporacyjnym, system zarządzania środowiskiem, system zarządzania bezpieczeństwem żywności FSMS, ISO26000, AQAP 2120:2009. Jedyne 2 firmy monitorują działania dostawców. Niektóre przedsiębiorstwa zastrzegają sobie możliwość weryfikacji wyników dostawców, jednak w praktyce takie działania nie są prowadzone. Dla potrzeb monitoringu są badane sprawozdania kluczowych dostawców, tymczasem zaś nie są wykorzystywane narzędzia, tj.: inspekcja uczestnicząca, audyt, samoocena.

Tworzenie zrównoważonego łańcucha dostaw było przedstawiane przez respondentów w sposób ogólnikowy, np.: *Musimy mieć pewność, że nie tylko my postępujemy według przyjętych wytycznych, ale podobnie czynią nasi partnerzy biznesowi. Przestrzeganie praw pracowniczych i dbałości o środowisko naturalne przez naszych dostawców to jeden z naszych priorytetów.* W ich opinii, do koncepcji rozwoju zrównoważonego w największym stopniu odnosi się polityka zakupowa, nie są natomiast wprowadzane wspólne standardy w ramach łańcucha dostaw. Najpopularniejsze kryteria, stosowane przy wyborze dostawcy, obejmują: jakość, cenę, bezpieczeństwo, dostępność, niemniej przedsiębiorstwa w coraz większym zakresie wprowadzają także wymagania ekologiczne. Poza możliwością realizacji dostaw (bądź uczestnictwa w przetargach) dostawcy nie są dodatkowo motywowani do zachowań wspierających rozwój zrównoważony. Wyjątek stanowią wspólne projekty organizatorskie, prowadzone w partnerstwie, np. sadzenie drzew. Wówczas przedsiębiorstwo-inicjator zachęca inne jednostki do przyłączenia się do inicjatywy.

Przeprowadzone wywiady potwierdzają, iż przedsiębiorstwa raportują w standardzie GRI. Dodatkowo, ocena działalności dostawców w zakresie rozwoju zrównoważonego jest dokonywana dzięki wskaźnikom, tj.: liczbie produktów o określonej specyfikacji (produkt odpowiedzialny społecznie) czy wydatkom na inicjatyw SD. Niemal całkowicie pomijane są wskaźniki społeczne (poza prawami człowieka). Badani eksperci wskazali, że ocena jest prowadzona wewnętrznie, a jej wyniki nie są publikowane. Ponadto, dwóch respondentów stwierdziło, że przedsiębiorstwo zamierza opracować dodatkowe wskaźniki odnoszące się bezpośrednio do łańcucha dostaw.

W toku badań respondenci określili podstawowe wyzwania związane z tworzeniem zrównoważonego łańcucha dostaw. Są to: brak zrozumienia zależności pomiędzy zrównoważonym rozwojem a funkcjonowaniem łańcucha dostaw; wymagane zaangażowanie kapitałowe; niski poziom zarządzania ryzykiem; niedostateczna transparentność informacji; nieodpowiednia kultura organizacyjna; brak powiązania strategii przedsiębiorstwa z łańcuchem dostaw. Tym samym, integrowanie koncepcji rozwoju zrównoważonego w łańcuchu dostaw jest ograniczone przez: jej zawężanie do wnętrza przedsiębiorstwa, niski poziom zarządzania ryzykiem, brak rozbudowanego systemu monitoringu.

7. Podsumowanie

Celem niniejszego opracowania było przedstawienie wskaźników rozwoju zrównoważonego, wykorzystywanych w łańcuchach dostaw polskich przedsiębiorstw. Wyniki badań wskazują, że niemal wszystkie przedsiębiorstwa jako punkt odniesienia przyjmują wskaźniki metodyki GRI. Jednak monitorowanie w ramach łańcucha dostaw jest ograniczone jedynie do wskaźników:

- HR2 – procent dostawców poddanych weryfikacji pod kątem przestrzegania praw człowieka oraz działania podjęte w tej kwestii;
- EC6 – polityka, praktyki, udział wydatków przeznaczonych na usługi lokalnych dostawców w głównych lokalizacjach;
- EN26 – inicjatywy służące zmniejszeniu wpływu produktów i usług na środowisko;
- EN29 – znaczący wpływ na środowisko wywierany przez transport.

Wyszczególnione wskaźniki mogą stanowić punkt wyjścia przedsiębiorstw, które zamierzają poszerzyć zakres raportowania na łańcuch dostaw. Z perspektywy wdrażania koncepcji rozwoju zrównoważonego celowe jest stosowanie nawet ograniczonej liczby wskaźników. Wykorzystywany zestaw może bowiem ewoluować i ulec poszerzeniu. Wówczas zakres raportowania będzie odzwierciedlać poziom dojrzałości organizacji w zakresie SD.

Ograniczeniem przeprowadzonych badań jest fakt, że przedsiębiorstwa nie raportują zachowań, które mogą zaszkodzić ich reputacji. Równie często prowadzą one działania symboliczne. W takiej sytuacji rozdźwięk pomiędzy działaniami raportowanymi a rzeczywiście wdrażanymi mógł wpłynąć negatywnie na raportowane wskaźniki rozwoju zrównoważonego.

Literatura

- Carter C. R., Rogers D. S. 2008 *A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, vol. 38, no. 5.
- Clemens B., Douglas T.J. 2006 *Does coercion drive firms to adopt 'voluntary' green initiatives? Relationships among coercion, superior firm resources, and voluntary green initiatives*, „Journal of Business Research”, vol. 59, no. 4.
- Dyllick T., Hockerts K. 2002 *Beyond the business case for corporate sustainability*, „Business Strategy and the Environment”, vol. 11, no. 2.
- Foran B., Lenzen M., Dey C., Bilek M. 2005 *Integrating sustainable chain management with triple bottom line accounting*, „Ecological Economics”, vol. 52, no. 2.
- Hervani A. A., Helms M. M., Sarkis, J. 2005 *Performance measurement for green supply chain management*, „Benchmarking: An International Journal”, vol. 12, no. 4.
- Kaptein M. 2004 *Business codes of multinational firms: What do they say?*, „Journal of Business Ethics”, vol. 50, no. 1.

- Koplin J., Seuring S., Mesterharm M. 2007 *Incorporating sustainability into supply management in the automotive industry – the case of the Volkswagen AG.*, „Journal of Cleaner Production”, vol. 15, no. 11-12.
- Lehtinen J., Ahola T. 2010 *Is performance measurement suitable for an extended enterprise?*, „International Journal of Operations and Production Management”, vol. 30, no. 2.
- Maloni M. J., Brown M. E. 2006 *Corporate social responsibility in the supply chain: An application in the food industry*, „Journal of Business Ethics”, vol. 68, no. 1.
- Mintcheva V. 2005 *Indicators for environmental policy integration in the food supply chain (the case of the tomato ketchup supply chain and the integrated product policy)*, „Journal of Cleaner Production”, vol. 13, no. 7.
- Morali O., Searcy C. 2013 *A review of sustainable supply chain management practices in Canada*, „Journal of Business Ethics”, no. 117.
- Sarkis J. 1999 *How Green is the Supply Chain? Practice and Research*, Clark University – Graduate School of Management.
- Searcy C., Karapetrovic S., McCartney D. 2009 *Designing corporate sustainable development indicators: reflections on a process*, „Environmental Quality Management”, vol. 19, no. 1.
- Vachon S., Klassen R. D. 2006 *Extending green practices across the supply chain*, „International Journal of Operations & Production Management”, vol. 26, no. 7.
- Vachon S., Klassen R.D. 2008 *Environmental management and manufacturing performance: the role of collaboration in the supply chain*, „International Journal of Production Economics”, vol. 111, no. 2.
- Vachon S., Mao Z. 2008 *Linking supply chain strength to sustainable development: a country-level analysis*, „Journal of Cleaner Production”, vol. 16, no. 15.
- Veleva V., Hart M., Greiner T., Crumbley C. 2003 *Indicators for measuring environmental sustainability: A case study of the pharmaceutical industry*, „Benchmarking”, vol. 10, no. 2.
- Yakoleva N. 2007 *Measuring the sustainability of the food supply chain: A case study of the UK*, „Journal of Environmental Policy & Planning”, vol. 9, no. 1.
- Zhu Q., Sarkis J. 2004 *Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises*, „Journal of Operations Management”, vol. 22, no. 3.