

Katarzyna Tubielewicz

ZAUFIANIE W BIZNESIE I SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ W KSZTAŁTOWANIU LOGISTYCZNEGO ŁAŃCUCHA DOSTAW

Streszczenie

Artykuł poświęcony jest problematyce kształtowania logistycznego łańcucha dostaw w kontekście doboru partnerów jako ogniwi całego łańcucha. Pytaniem badawczym, na które starano się uzyskać odpowiedź jest: czy zaufanie i społeczna odpowiedzialności biznesu są w praktyce biznesowej istotne w doborze partnerów w budowaniu łańcucha dostaw. Zastosowana metoda to analiza stanu wiedzy oraz badania jakościowe dotyczące wybranych przedsiębiorstw, oparte o dobre praktyki biznesowe. Podjęta problematyka koncentruje się na decyzjach o doborze partnerów w kontekście respektowania przez nich koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz budowania reputacji i wiarygodności poprzez wzajemne zaufanie. Celem badania jest podkreślenie znaczenia zaufania i społecznie odpowiedzialnego biznesu w doborze partnerów stanowiących podstawę konfigurowania łańcucha dostaw. W badaniu wyeksponowano rolę Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR) w doborze solidnych i wiarygodnych ogniwi tworzących łańcuch dostaw. Wnioski koncertują się na konieczności doskonalenia i eksponowania działań wzmacniających zaufanie i społeczną odpowiedzialność biznesu w kształtowaniu łańcucha dostaw. Najważniejsze dotyczą między innymi określania zasad współpracy, w tym kryteriów doboru dostawców i podwykonawców ukierunkowanych na ochronę środowiska oraz zrównoważony rozwój, monitorowania spełniania przez nich dostaw określonych w warunkach współpracy, wspierania dostawców i podwykonawców w ich dążeniu do budowania zaufania i kształtowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zrównoważonego rozwoju, a także w prowadzeniu wspólnych inicjatyw i projektów społecznych.

Słowa kluczowe: zaufanie w biznesie, współpraca, partnerzy biznesowi, logistyczny łańcuch dostaw, społeczna odpowiedzialność biznesu.

TRUST IN BUSINESS AND SOCIAL RESPONSIBILITY IN SHAPING THE LOGISTIC SUPPLY CHAIN

Abstract

The article is devoted to the issues of shaping the logistics supply chain in the context of selecting partners as links in the entire chain. The research question to which the answer was sought is: whether trust and corporate social responsibility are important in business practice in the selection of partners in building the supply chain. The method used is an analysis of the state of knowledge and qualitative research on selected enterprises based on good business practices. The undertaken issues focus on decisions about the selection of partners in the context of their re-



spect for the concept of corporate social responsibility and building reputation and credibility through mutual trust. The aim of the study is to emphasize the importance of trust in the selection of partners that are the basis for configuring the supply chain, taking into account the concept of corporate social responsibility. The role of Corporate Social Responsibility (CSR) in the selection of reliable links constituting the supply chain was emphasized. The conclusions focus on the need to improve and highlight activities that strengthen trust and corporate social responsibility in shaping the supply chain. The most important conclusions regarding, inter alia, determining the principles of cooperation, including criteria for selecting suppliers and subcontractors focused on environmental protection and sustainable development, monitoring the fulfillment of their supplies specified in the terms of cooperation, supporting suppliers and subcontractors in their quest to build trust and shaping the principles of corporate social responsibility and sustainable development, and in carrying out joint initiatives and social projects.

Keywords: trust in business, cooperation, relationship, logistics supply chain, corporate social responsibility.

Wstęp

Widoczne w ostatnim okresie zakłócenia w łańcuchach dostaw, spowodowane m.in. pandemią Covid -19, blokadą kanału Sueskiego przez kontenerowiec *Ever Given*, działaniami wojennymi w Ukrainie oraz innymi sytuacjami wynikającymi z utrudnień w międzynarodowym ciągu ogniw, wzmacniają potrzebę doskonalenia działań w zakresie łańcucha dostaw. Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie znaczenia zaufania pomiędzy partnerami biznesowymi tworzącymi łańcuch dostaw, z jednoczesnym naświetleniem konieczności określenia i wdrożenia zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w planowanych obszarach współpracy. Jako miernik znaczenia istotności zaufania pomiędzy partnerami biznesowymi i pracownikami przyjęto liczbę zapisów dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu w zasadach funkcjonowania badanych przedsiębiorstw. Wspomniane zasady i trendy są w obecnej dobie koniecznością, a nie tylko wyborem strategii dającej przewagę nad rywalami. Omówione w artykule zasady jednocześnie powinny stanowić podstawę współczesnego, skutecznego biznesu. W opracowanym materiale zastosowano metodę analizy stanu wiedzy oraz badania jakościowe dotyczące wybranych przedsiębiorstw, oparte na dobrych praktykach biznesowych. Główne wnioski koncentrują się na decyzjach o doborze partnerów uwarunkowanych posiadaniem i wdrażaniem przez nich koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. W pracy podkreślono znaczenie zaufania w doborze partnerów biznesowych, stanowiących podstawę konfigurowania łańcucha dostaw z uwzględnieniem koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

1. Istota zaufania jako forma współdziałania w logistycznym łańcuchu dostaw

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w kontekście rosnącej globalizacji rynków przekraczających granice państw odzwierciedla rosnąca liczba powstających typów powiązań biznesowych. Wspomniana sytuacja prowadzi do rozwoju różnorodnych form partnerstwa, współdziałania, kooperacji i koordynacji w ramach kształtowania łańcuchów dostaw, o których traktują treści niniejszego opracowania. Współdziałanie jest rozumiane jako długookresowe i nieincydentalne powiązanie (relacje) autonomicznych jednostek¹. Współdziałanie jak twierdzi M. Pachciarek jest jedną z najtrudniejszych form współpracy „wymaga bowiem budowy trwałych relacji pomiędzy zaangażowanymi jednostkami². Do najistotniejszych cech charakteryzujących współdziałanie B. Bembenek zaliczył³:

- wzajemną zgodność partnerów,
- komplementarność działań,
- pozytywne znaczenie dla osiągnięcia przez partnerów wspólnych celów,
- wspólną realizację zadań cząstkowych,
- dobrowolność współpracy,
- formalność lub nieformalność,
- zachowanie autonomii współdziałających partnerów.

Partnerstwo to specyficzna forma współpracy podmiotów oparta na zaufaniu, tolerancji, zaangażowaniu, solidarności, współodpowiedzialności i autonomii, dzięki której strony uzyskują korzystniejsze wyniki⁴. Z kolei według B. Bembenka partnerstwo to specyficzny przykład współpracy podmiotów, która wiąże się z realizowaniem wspólnych przedsięwzięć służących osiągnięciu zarówno wspólnych jak i indywidualnych celów⁵.

W literaturze przedmiotu, a szczególnie w badaniach publikowanych w ostatnich latach podkreśla się, że powiązania nieformalne sprzyjają współpracy i kształtowaniu się pozytywnych relacji pomiędzy partnerami w ramach logistycznego łańcucha dostaw, jednocześnie zwracając uwagę na to, że przyjmowanie zaufania jako koniecznego elementu relacji biznesowej jako zjawiska bezwarunkowo korzystnego jest obarczone wysokim stopniem niebezpiecz-

¹ Klimas P., *Sieci innowacji. Implikacje bliskości organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014, s. 16.

² Pachciarek H., *Czynniki sprzyjające i utrudniające współpracę pomiędzy organizacjami*, „Master of Business Administration”, 2011, Nr 1 (116), s. 34.

³Bembenek B., *Wokół koncepcji współdziałania*. [w:] M. Górzyński (red.) *System wspierania grom przedsiębiorczości* – publikacja podsumowująca, Instytut gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2006, s. 36.

⁴ Flejterska E., Grac L., Rosa G., Smalec A., *Marketing partnerski. Wybrane problemy*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 10.

⁵ Bembenek B., *Partnerstwo w świetle kapitału relacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2006, nr. 438, s. 132.

nych uproszczeń. Z jednej strony wymienia się szereg pozytywnych aspektów wynikających z wzajemnego zaufania w ramach podjętej współpracy, natomiast z drugiej – coraz częściej wskazuje się na słabe strony wynikające z nadmiernego zaufania względem partnerów.

Analiza literatury przedmiotu potwierdza istnienie wielu różnych definicji zaufania, które różnią się od siebie poziomem szczegółowości oraz punktem nacisku na źródło zaufania. Między innymi W.M. Grudzewski wraz z zespołem przedstawił zaufanie w następujący sposób. Zaufanie stanowi przekonanie, na podstawie którego jednostka A w konkretnej sytuacji godzi się na zależności od jednostki B (osoby, przedmiotu, organizacji), mając poczucie względnego bezpieczeństwa, mimo że negatywne konsekwencje są możliwe. Decyzja o zaufaniu jest dobrowolna i wiąże się z określonym działaniem lub postawą wobec drugiej strony⁶. Z kolei A. K. Koźmiński podkreśla, że zaufanie w stosunkach między organizacjami rozumiane jest jako „podstawowe uwarunkowanie przewagi konkurencyjnej opartej na szybkości i elastyczności”⁷. W interesujący sposób prezentowane jest zaufanie przez B.S. Sahay`ego, według którego zaufanie to oczekiwanie pozytywnych rezultatów działań partnera biznesowego w wyniku współdziałania przedsiębiorstw w warunkach niepewności⁸. Podejmowanie decyzji dotyczących zaufania innemu podmiotowi wiąże się z analizą następujących zagadnień: oceną przewidywanej korzyści z zaufania, ocena czy druga strona jest wystarczająco godna zaufania oraz jaka może być ewentualna strata, gdyby druga strona okazała się niegodna zaufania⁹.

Analizując literaturę przedmiotu dotyczącą typologii zaufania, zauważyć należy wyraźną zależność zaufania od czasu trwania relacji biznesowej. Zaufanie A. Kadefors dzieli na¹⁰:

- *ex ante*: obserwowane przed wystąpieniem właściwej relacji (współpracy),
- *ex post*: będące efektem współpracy (bezpośredniej interakcji).

⁶ Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie koncepcja, narzędzia zastosowania*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 16.

⁷ Koźmiński A. K., *Zarządzanie w warunkach niepewności: podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 144.

⁸ Sahay B. S., *Understanding trust in supply chain relationships* „Industrial Management & Data Systems”, 2003, 103 (8) s. 555-556.

⁹ Baron M., *Zaufanie a informacja w inicjatywach klastrowych*, „Organizacja i zarządzanie”, 2011, nr 4 (16) s. 131.

¹⁰ Kadefors A., *Trust in project relationship- inside in black box*, „International Journal of Project Management”, 2004, 22(3), s. 177.

W literaturze przedmiotu podkreśla się szczególne znaczenie zaufania dla współpracy i rozwoju przedsiębiorstw współpracujących w ramach sieci, jak również ukształtowanego łańcucha dostaw¹¹. Współpraca w sieci powiązanych ogniw oparta na zaufaniu umożliwi m.in.:

- wykorzystywanie większej liczby szans niedostępnych dla pozostałych poza układem podmiotów,
- zmniejszenie kosztów kontroli,
- podejmowanie ryzyka w celu wykorzystywania możliwości niebranych pod uwagę przez konkurentów.

Do słabych stron zaufania jako nieformalnego mechanizmu koordynacji współpracy zalicza się¹²:

- zbytne przyzwyczajenie do partnera, co może skutkować zmniejszeniem czujności i wrażliwości na zmienne zachowania,
- pozostawienie organizacji w stanie uśpienia, „bezbronnej wobec oportunistycznego zachowania drugiej strony”,
- ograniczony monitoring otoczenia,
- mniejszą kontrolę, która osłabia uwagę i może prowadzić do różnego rodzaju nadużyć, korupcji czy innych dysfunkcji w organizacji.

Trójstopniowy podział rodzajów zaufania między organizacjami pod względem jego pochodzenia obejmuje¹³:

1. Zaufanie kontraktowe (*contractual trust*) - to rodzaj zaufania, który opiera się na wspólnych normach moralnych dotyczących uczciwości i ogólnie przyjętej zasady, że umowy należy dotrzymywać. Zaufanie kontraktowe wymaga zgody i porozumienia wszystkich stron podejmujących współpracę. Dotyczy przede wszystkim wybranych standardów określających normy wiążące partnerów i stanowiących gwarancje zaufania. Do wspomnianych norm można zaliczyć normy kulturowe danego kraju, normy praktykowane w biznesie, charakterystyczne dla danej branży i danego środowiska oraz standardy panujące wśród określonej grupy zawodowej.
2. Zaufanie kompetencyjne (*competence trust*) – dotyczy umiejętności drugiej strony. Zaufanie związane jest z wiarą w fakt, że partner/rzy są w stanie wykonać zadania, do których się zobowiązali. Do istotnych źródeł omawianego zaufania zaliczyć należy po pierwsze: sytuację wynikającą z wcześniejszych doświadczeń stron, w których partnerzy bezpośrednio mogli

¹¹ Szerzej: Grudzewski et.al., op. cit, 2009.

¹² Anderson E., Jap S. D., *The dark side of close relationship*, "MIT Sloan Management Review", Vol 46, No3, 2005, s. 75–82; Krishnanen R, Martin X., Noorderhaven N. G., *When trust does not matter to Alliance performance?*, „Academy of Management Journal”, Vol.49, No.5, 2006, p. 894–917.

¹³ Sako M., *Price, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge 1992, [w:] Ryciuk U., *Zaufanie międzyorganizacyjne w łańcuchach dostaw w budownictwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021.

przekonać się o rzetelności w realizacji wspólnych projektów. Po drugie: zaufanie może mieć swoje podłoże w uzyskanych referencjach, orzeczeniach o współpracy potwierdzających kompetencje i wiarygodność partnera. Po trzecie: występuje szereg systemów, dokumentów i formalnych gwarancji potwierdzających posiadane kompetencje wzmacniające zaufanie takie jak: systemy certyfikacji, akredytacji, atestów, licencji, norm i inne.

3. Zaufanie oparte na dobrej woli (*goodwill trust*) – ten rodzaj zaufania obejmuje akt wiary, że partner/rzy będą działać na rzecz współpracy, nie dopuszczając się do oportunistycznych zachowań i nie wykorzystując naszej ufnej postawy wobec działań wymagających współpracy.

2. Logistyczny łańcuch dostaw

W dobie globalnych przepływów coraz większego znaczenia nabiera międzynarodowa logistyka, skupiająca w swoim łańcuchu dostaw cały świat. Jej zadaniem jest zorganizowanie, skoordynowanie i kontrolowanie funkcjonowania sieci dostaw, składającej się z współdziałających i współzależnych od siebie rozproszonych geograficznie po całym świecie jednostek organizacyjnych o różnym stopniu samodzielności, włączonych w złożone procesy zaopatrzenia, wytwarzania i dostawy zróżnicowanych produktów przydatnych dla konsumentów, a więc posiadających wartość dla klienta. Zapewnia ona lepszą dostępność produktu w aspekcie jego użyteczności czasu, miejsca, formy i posiadania. Zajmuje się systemowym, zintegrowanym, międzynarodowym zarządzaniem ponadgranicznymi procesami przepływu dóbr (produktów) i informacji, zorientowanym na realizację celów całej korporacji¹⁴.

Łańcuch dostaw tworzą procesy, które realizują grupy przedsiębiorstw dążące do zaspokojenia popytu w całej strukturze makroekonomicznej. Łańcuch dostaw tworzy się od początku procesu produkcyjnego (pozyskanie materiałów do produkcji), aż do jego momentu końcowego, tj. dostarczenie/zakupienie produktu lub usługi przez odbiorcę ostatecznego¹⁵. Koncepcja łańcucha wartości została wprowadzona w latach 80. ubiegłego stulecia przez M.E. Portera. Dzięki swoim walorom bardzo szybko stała się jedną z wiodących koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwach. Opiera się na tym, że wszystkie przedsięwzięcia obecne na rynku są ze sobą powiązane sekwencją działań¹⁶. Koncepcja

¹⁴ Tubielewicz A., *Problemy zarządzania globalną siecią dostaw*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji* Tom I, pod red. R. Knosali, Oficyna Wydawnicza PTZP, Opole 2015, s. 1014.

¹⁵ Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Strategie, obniżki kosztów i poprawy poziomu obsługi*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000, s. 14.

¹⁶ Obłój K., Trybuchowski M., *Zarządzanie strategiczne*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 157.

wartości w założeniu ma prowadzić do tego, aby wszystkie czynności, które wykonujemy w ramach obsługi przedsiębiorstwa prowadziły do wytworzenia wartości dodanej dla konsumentów. Przyczyniałyby się to również do realizacji wartości dodanej na rzecz firmy. Ogólne ujęcie łańcucha wartości można uprościć do stwierdzenia, że jest to proces podnoszenia wartości produktu, który staramy się wytworzyć. Zaczyna się od etapu zakupu surowców do jego wytworzenia, poprzez jego finalne wytworzenie, zapakowanie, stworzenie kampanii marketingowej, aż po sprzedaż do klienta ostatecznego. Ten cały proces wpływa na kreację produktu w oczach konsumentów, co można właśnie nazwać tworzeniem wartości dodanej na każdym etapie produkcji towaru.

Integracja wszystkich podmiotów biorących udział w zarządzaniu łańcuchem logistycznym ma kluczowe znaczenie, aby zapewnić dostarczenie ostatecznemu klientowi odpowiedniego produktu.

Poznanie wymagań konsumenta jest podstawą rozpoczęcia działań determinujących tworzenie łańcucha dostaw. Pozwala gospodarować zapasami przez kanały zaopatrzenia i dystrybucji na rynku. Właściwe zarządzanie zapasami ma kolosalne znaczenie w procesie dystrybucji, ponieważ w obecnych realiach i świecie, który dynamicznie pędzi naprzód, czas dostawy towaru lub usługi ma duże znaczenie dla konsumentów. Jeżeli przedsiębiorca nie jest w stanie wywiązać się z umowy i dostarczyć towaru najszybciej jak to możliwe, naraża się na zerwanie umowy, utratę zaufania ze strony kupujących oraz złą opinię na rynku. Dopracowane procedury oraz polityka firmy pozwala na zminimalizowanie i wyeliminowanie błędów w łańcuchu dostaw. Dzięki odpowiedniemu zarządzaniu tym elementem firmy możliwe jest terminowe zaspokojenie wszystkich kontrahentów uczestniczących w łańcuchu dostaw¹⁷.

Ważność poszczególnych obszarów i procesów logistycznych z punktu widzenia doskonalenia zależy od znaczenia ich w tworzeniu największej wartości dodanej przede wszystkim dla klienta¹⁸. Z tego punktu widzenia logistyczne obszary podlegające doskonaleniu mogą obejmować między innymi¹⁹:

- dążenie do doskonałości zarządzania i organizacji całości łańcucha jak i poszczególnych jego ogniw;
- ciągłe doskonalenie pracowników sektora logistycznego, ich aktywności, wiedzy, przedsiębiorczości i innowacyjności, a także zaangażowania w obsługę klientów;
- ciągłe doskonalenie obsługi klientów logistycznych poprzez budowanie pozytywnego i pożądanego doświadczenia oraz zaufania;

¹⁷ Tubielewicz K., Tubielewicz A., *Projektowanie modelu doskonalenia łańcucha logistycznego*, „Gospodarka Materiałowa & Logistyka”, nr. 11 (2016), s. 281–288.

¹⁸ Rampersad H. K., *Kompleksowa Karta Wyników*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004, s. 146–149.

¹⁹ Tubielewicz K., Tubielewicz A., *Nowe horyzonty zarządzania logistycznego*, „Gospodarka Materiałowa & Logistyka”, nr. 11 (2016), s. 293–294.

- doskonalenie poprzez umiejętne łączenie ekonomicznej racjonalności z ukierunkowaniem humanistycznym, socjalnym i ekologicznym;
- doskonalenie koordynacji i integracji celów, działań, rozwoju informacji oraz budowy efektywnie funkcjonujących partnerskich sieci zależności i kontaktów;
- zwiększanie efektywności systemu przepływu gotówki i dostępu do kanałów zapewniających płynność finansową i jej szybkość;
- przekazywanie i przepływ dobrych praktyk i efektów działania oraz wyróżniających się kompetencji pomiędzy partnerami łańcucha logistycznego,
- osiągnięcie doskonałości operacyjnej zgodnej ze standardem klasy światowej.

Podstawowe obszary doskonalenia i ich identyfikacja oraz zarys efektów zaprezentowano w tabeli 1.

Przedstawione we wspomnianej tabeli wybrane efekty wyraźnie wskazują na poprawę skuteczności i efektywności działania badanego podmiotu wraz z całym układem łańcucha dostaw. Jednocześnie zwrócić należy uwagę na fakt, że niestety nie ujmują wszystkich elementów współcześnie istotnych w zakresie utrwalania współpracy, zaufania i kreowania zasad społecznie odpowiedzialnych biznesów.

Tabela 1. Kierunki doskonalenia łańcucha logistycznego.

Obszar doskonalenia	Identyfikacja	Efekty
zarządzanie i organizacja łańcucha logistycznego	skuteczność, wydajność, elastyczność, niezawodność,	wyższe wartości dla klienta, skrócenie czasu przepływu, niższe koszty i poziom zapasów,
pracownicy sektora logistycznego	nauka-wiedza, współpraca, komunikacja, doświadczenie,	kreatywność, przedsiębiorczość, innowacyjność, wyższe kompetencje – lepsza obsługa klientów,
funkcje i procesy łańcucha logistycznego	integracja, konfiguracja i koordynacja, rozwiązania technologiczno-organizacyjne, zbiór powiązanych działań,	satysfakcja klientów i wzrost wartości korzyści dla partnerów,
przejrzystość drogi przepływów produktów w łańcuchu logistycznym	monitoring i kontrola, informacja przepływu, współdziałanie uczestników łańcucha,	wzbogacenie relacji z klientami, promocja dobrych praktyk, wzrost zaufania między partnerami,

Obszar doskonalenia	Identyfikacja	Efekty
zrównoważony rozwój łańcucha logistycznego	relacje wewnątrz i na zewnątrz łańcucha, zorientowanie kultury organizacyjnej na ekologiczną i społeczną odpowiedzialność przeprojektowanie logistycznych modeli biznesowych i procesowych	połączenie wyzwań ekonomicznych ze społecznymi i ekologicznymi, zwiększenie przejrzystości drogi produktów i ich pochodzenia, jakości i bezpieczeństwa, ograniczenie procesów zanieczyszczenia środowiska, budowa zielonego łańcucha dostaw,
obsługa klienta	grupy klientów – indywidualizacja, zarządzanie relacjami i obsługa klientów, łańcuch dostaw ukierunkowany na potrzeby klientów.	podporządkowanie czynności logistycznych wymogom obsługi klienta, dostarczenie klientowi wyróżniającej się oferty oraz wartości zgodnej z jego oczekiwaniami, potrzebami i wymaganiami (nowe doświadczenia), polepszenie relacji z klientami i dostawcami.

Źródło: Tubielewicz K., Tubielewicz A., *Nowe horyzonty zarządzania logistycznego*, „Gospodarka Materiałowa & Logistyka”, nr. 11 (2016), s. 293–294.

W związku z przedstawieniem i naświetleniem kierunków doskonalenia logistycznego łańcucha, mając na uwadze istnienie jeszcze kilku istotnych luk i niedostatków związanych z doskonaleniem takiego układu powiązań biznesowych, prowadzono dalsze badania mające na celu wyjaśnienie poruszanych obszarów badawczych.

3. Społeczna odpowiedzialność biznesu jako determinanta zaufania w łańcuchu dostaw

W ostatnich latach możemy zaobserwować bardzo duży wzrost zainteresowania polityką społecznej odpowiedzialności. Przyczyn może być wiele, należy do nich zaliczyć: „zmieniające się uwarunkowania społeczno-kulturowe, zmianę świadomości pracowników i całego społeczeństwa oraz nasilającą się konkurencję, globalizację jak również postępującą degradację środowiska naturalnego. Idea społecznej odpowiedzialności zakłada odchodzenie od tradycyjnego postrzegania firmy, przedsiębiorstwa, organizacji, korporacji itd. jako organizacji autonomicznej, wytwarzającej określone dobro w oderwaniu od sytuacji

społecznej, w której funkcjonuje. Organizacja jest bowiem zbiorem interesów tych, którzy są wewnątrz i na zewnątrz niej, a jej przetrwanie zależy od stopnia realizacji oczekiwań zainteresowanych grup.

Na początku trzeciej dekady XXI wieku przedsiębiorstwa funkcjonują w świecie, gdzie idea społecznej odpowiedzialności biznesu, silnie związana z takimi koncepcjami jak: zrównoważony rozwój, zarządzanie relacjami z interesariuszami, etyka biznesu czy prawa człowieka, wyznacza nowe standardy ich działania. Kluczowe w tej sytuacji staje się postrzeganie społecznej odpowiedzialności biznesu nie tylko w kategoriach pewnej idei, ale przede wszystkim jako nowego, całościowego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem i jego relacjami z interesariuszami²⁰. Społeczna odpowiedzialność powinna być wpisana w strategię biznesową firmy i dotyczyć całej organizacji, przynosząc korzyści zarówno jej, jak i jej interesariuszom²¹. Koncepcje CSR ewaluują wraz z określonymi potrzebami otoczenia i tak z koncepcji społecznej odpowiedzialności powstała koncepcja tworzenia wspólnej wartości (CSV) następnie CSR 2,0 i kolejna CSR 3,0²². Nowoczesne formuły CSR 3.0 oraz idea CSV kładą nacisk na kreatywność i wspólnotę wartości, w centrum której coraz częściej znajdują się kwestie ekologiczne.

Jak wynika z przygotowanego przez Skandynawsko-Polską Izbę Gospodarczą Raportu dotyczącego CSR (*Corporate Social Responsibility*) w łańcuchu dostaw i w partnerstwie biznesowym²³ 75% europejskich firm deklaruje, że włącza kwestie związane z CSR i zrównoważonym rozwojem do swoich procesów zakupowych, a liczba globalnych spółek posiadających kodeks postępowania dla dostawców przyrasta od 2008 roku o 30–50% rocznie. Jednocześnie wzrasta zainteresowanie inwestorów tym, w jaki sposób firmy zarządzają ryzykami środowiskowymi i społecznymi, które mogą mieć pośredni wpływ na ich reputację i finanse. Łańcuch dostaw odgrywa istotną rolę w zarządzaniu wpływem firmy na środowisko, jednocześnie przekładając się na szeroko rozumiany sukces przedsiębiorstw z całego świata, reprezentujących różne modele biznesowe, kulturowe i wartości.

Zarządzanie odpowiedzialnością w logistycznym łańcuchu dostaw powinno sprowadzać się do następujących kroków²⁴. **Po pierwsze** wybór dostawcy,

²⁰ Aluchna M., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw – ograniczenia i wyzwania*, [w:] G. Aniszewska-Banaś, P. Płoszajski (red.), *Biznes społecznie nieodpowiedzialny*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019, s. 13.

²¹ K. Majchrzak, *Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) w działalności przedsiębiorstw sektora bankowego*. Rozprawa doktorska, Warszawa 2019.

²² E. Jastrzębska, *Ewolucja społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Studia i Prace” 2016, nr 4(28), s. 97.

²³ https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/07/CSR-w-%C5%82a%C5%84cuchu-dostaw-i-w-partnerstwie-biznesowym_CSRInfo_SPCC_20121.pdf, [dostęp: 30.03.2022 r.].

²⁴ Ibidem.

podwykonawcy czy partnera biznesowego powinien opierać się o wiele kryteriów. Najczęściej są one określone w politykach i procedurach zakupowych. CSR wprowadza oprócz warunków merytorycznych, ceny, terminowości i jakości, nowe kryteria, które pozwalają na minimalizowanie ryzyk np. kryterium kraju pochodzenia w kontekście przestrzegania praw człowieka czy kryterium środowiskowe. Narzędzia: ankiety dla dostawców, specjalne polityki środowiskowe czy społeczne, kodeksy postępowania dla dostawców, klauzule umowne, normy ISO, standard SA8000 i inne wytyczne.

Po drugie uczciwa współpraca w tym wspomniany powyżej kodeks postępowania, który reguluje zasady współpracy dostawcy i zamawiającego. Jednak sam dokument nie zapewni odpowiednich rezultatów. By stworzony system działał na korzyść firmy konieczny jest szereg działań, które wspierają realizację zapisów kodeksu postępowania. Jako narzędzia proponowane są kwestionariusze, audyty, spotkania dla dostawców, szkolenia, programy i materiały edukacyjne.

Trzecim proponowanym krokiem są wspólne projekty. Dostawcy i partnerzy biznesowi rozumieją potrzeby przedsiębiorstwa, często dzieląc wyzwania społeczne, środowiskowe i gospodarcze oraz wspólnie tworzą wizerunek całej branży. Dlatego coraz więcej firm prowadzi wspólne projekty wykraczające poza zapisy umowy. Mogą one dotyczyć nowych inicjatyw w branży, wspólnych działań społecznych czy też nowych rozwiązań produktów i usług. Taka współpraca wzmacnia wzajemne relacje, buduje wzajemne zaufanie i tworzy nowe możliwości biznesowe.

W ten sposób rozumiany jest proces budowania **odpowiedzialnego łańcucha dostaw**. Norma ISO 26000 wyraża globalny konsensus co do praktyk odpowiedzialnej organizacji.

Jeden z obszarów w szczegółowy sposób porusza kwestie związane z relacjami z dostawcami, partnerami biznesowymi obejmując:

1. Uwzględnianie kryteriów społecznych i środowiskowych w praktykach i procedurach dotyczących zakupów, dystrybucji i zawierania umów.
2. Zachęcanie innych organizacji do uwzględniania wyżej wymienionych kryteriów.
3. Wsparcie małych i średnich organizacji we wdrażaniu CSR, włącznie z podnoszeniem świadomości w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu, najlepszych praktyk oraz udzielaniem dodatkowej pomocy.
4. Podnoszenie świadomości na temat społecznej odpowiedzialności biznesu wśród organizacji, z którymi współpracuje.
5. Promocja uczciwych i zgodnych z rzeczywistością kosztów i korzyści z tytułu wdrożenia w łańcuchu wartości odpowiedzialnych społeczne praktyk.

W drodze dostosowywania do zmian zachodzących w otoczeniu biznesowym wspomniana w niniejszej pracy Norma PN-ISO 26000: 2012 została wycofana i zastąpiona przez PN-EN ISO 26 000: 2021. Obecna Norma Międzynarodowa zawiera wytyczne dla wszystkich rodzajów organizacji, niezależnie od ich wielkości lub lokalizacji, na temat:

- a) koncepcji, terminów i definicji związanych ze społeczną odpowiedzialnością;
- b) kontekstu, trendów i celów charakterystycznych społecznej odpowiedzialności;
- c) zasad i praktyk związanych ze społeczną odpowiedzialnością;
- d) kluczowych obszarów i zagadnień związanych ze społeczną odpowiedzialnością;
- e) integrowania, wdrażania i promowania zachowań odpowiedzialnych społecznie w całej organizacji oraz poprzez polityki i praktyki, w obrębie sfery wpływów organizacji;
- f) identyfikowania i angażowania interesariuszy;
- g) komunikowania zobowiązań, efektów działań oraz innych informacji związanych ze społeczną odpowiedzialnością²⁵.

Norma Międzynarodowa PN-EN ISO 26 000: 2021 została opracowana, aby ułatwić organizacjom podejmowanie działań przyczyniających się do zrównoważonego rozwoju. Celem jej jest zachęcenie organizacji, aby w swoich działaniach nie ograniczały się wyłącznie do zgodności z prawem, co jest podstawowym obowiązkiem oraz zasadniczym elementem społecznej odpowiedzialności. Celem normy jest promowanie wspólnego rozumienia społecznej odpowiedzialności oraz uzupełnianie innych narzędzi i inicjatyw na rzecz społecznej odpowiedzialności, a nie ich zastępowanie. Organizacje powinny uwzględniać różnicowanie społeczne, środowiskowe, prawne, kulturowe, polityczne i organizacyjne, jak również różnice w warunkach ekonomicznych, przy jednoczesnym zachowaniu spójności z międzynarodowymi normami postępowania²⁶.

4. Współczesne koncepcje zarządzania łańcuchem dostaw ukierunkowane na partnerstwo

W obliczu ciągłego wzrostu wymagań rynku, przedsiębiorstwa musiały odpowiedzieć udoskonalaniem swoich łańcuchów dostaw poprzez wprowadzenie odpowiednich instrumentów. W większości, współczesne koncepcje i strategie zarządzania łańcuchem dostaw są nastawione na krótszy czas oczekiwania na dostawę, wyeliminowanie szeroko rozumianego marnotrawstwa pod względem ekonomicznym i zarządzania kadrą pracowniczą, osiągnięcie oczekiwanej satysfakcji konsumentów z oferowanych usług czy towarów, a także dbanie o jakość produktu oraz wysoki poziom usług logistycznych. W związku z powyższym można stwierdzić, że sprzyjają wysokiej efektywności i skuteczności

²⁵ <https://sklep.pkn.pl/pn-en-iso-26000-2021-04e.html> [dostęp: 14.06.2022].

²⁶ Ibidem.

z uwzględnieniem obecnego popytu oraz podaży. W niniejszym opracowaniu zostaną przedstawione trzy strategie w największym stopniu ukierunkowane na poprawę efektywności i skuteczności działań w łańcuchu dostaw, w tym:

- strategia szybkiej reakcji (ang. Quick Response – QR),
- efektywna reakcja na potrzeby konsumenta (ang. Efficient Consumer Response – ECR),
- zarządzanie zapasami przez dostawcę (ang. Vendor Managed Inventory – VMI),
- model referencyjny łańcucha dostaw (ang. Supply Chain Operation Reference – SCOR).

Jako pierwsza została zaprezentowana **strategia szybkiej reakcji** (ang. *Quick Response* – QR), której podstawowe założenie opiera się na partnerstwie, zgodnie z którym część zadań związanych z obsługą zostaje przejęta przez dostawcę. Założenia QR można określić w następujący sposób :

- krótki horyzont czasowy,
- dostępne w czasie informacje o zapasach,
- jednolite, zintegrowane sieci logistyczne,
- stosunki partnerskie i współpraca pomiędzy producentami a detalistami, wraz ze wzajemnym dostępem do informacji,
- przeprojektowanie operacji wytwórczych i procesów ze względu na zmniejszenie wielkości partii dostaw, zwiększenie wrażliwości i elastyczności,
- zobowiązanie do kompleksowego zarządzania jakością.

Stosowanie strategii szybkiej reakcji wymaga na pewno wysokich nakładów finansowych w przedsiębiorstwie na systemy informatyczne, które są niezbędne do prawidłowego i oczekiwanego funkcjonowania wyżej wymienionego instrumentu zarządzania łańcuchem dostaw.

Kolejną strategią zarządzania łańcuchem dostaw jest **efektywna reakcja na potrzeby konsumenta** (ang. *Efficient Consumer Response* – ECR). Polega na zsynchronizowaniu zarządzania popytem i podażą przy zaangażowaniu odpowiednich technologii, które wspomagają przepływy towarów, informacji i środków finansowych. Dzięki temu podnosi konkurencyjność całego łańcucha dostaw oraz maksymalizuje korzyści jego wszystkich uczestników przy jednoczesnym wzroście zadowolenia ostatecznego odbiorcy. Realizowana jest na bazie partnerstwa uczestników łańcucha dostaw²⁷.

Następnym systemem stosowanym w optymalizacji łańcucha dostaw jest **zarządzanie zapasami przez dostawcę** (ang. *Vendor Managed Inventory* – VMI). Polega ono na tym, że to dostawca odpowiada za składanie zamówień i operacyjne zarządzanie na podstawie wyznaczonych planów. Dostawca za pomocą systemów informatycznych zostaje poinformowany o aktualnej sprzedaży oraz

²⁷ Baraniecka A., *ECR – Efficient Consumer Response. Łańcuch dostaw zorientowany na klienta*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2004, s. 6.

stanach magazynowych produktu i w momencie, gdy zbliża się do poziomu minimalnego, który jest ustalony ze sprzedawcą, organizuje zamówienie, aby uzupełnić magazyn do poziomu oczekiwanego²⁸.

Kolejnym systemem pomagającym w zarządzaniu łańcuchem dostaw, jest opracowany przez organizację Supply-Chain Council tzw. **model referencyjny łańcucha dostaw** (ang. *Supply Chain Operation Reference – SCOR*). Pozwala on wszystkim przedsiębiorcom obecnym w łańcuchu logistycznym (producenci, dystrybutorzy, detaliści) na ciągłą wymianę informacji, bieżącą ocenę funkcjonowania łańcucha dostaw, otwartą komunikację oraz zwrócenie uwagi na czas potrzebny do zrealizowania zamówienia. Model ten opiera się na²⁹:

- obrocie towarów (produkt fizyczny lub usługą),
- interakcji z konsumentem – od złożenia zamówienia do opłacenia faktury,
- szeroko rozumianych rozmowach rynkowych (od badania popytu po końcową realizację zlecenia).

Elementy modelu referencyjnego łańcucha dostaw obejmują: planowanie, zaopatrzenie, wykonanie, dystrybucję i obsługę zwrotów.

Przedstawiane powyżej strategie nie są niestety wystarczające, aby sprostać współczesnym wymaganiom rynku, w związku z powyższym należy zwracać uwagę na doskonalenie relacji pomiędzy partnerami biznesowymi w całym łańcuchu dostaw. Pomocne w tym mogą być wyniki badań zaprezentowane w kolejnym podrozdziale niniejszego opracowania.

5. Zaufanie i Społeczna Odpowiedzialność Biznesu w konfiguracji łańcucha dostaw

W prezentowanych badaniach skoncentrowano się na przykładach dobrych praktyk biznesowych w zakresie wdrażania społecznie odpowiedzialnego łańcucha dostaw w oparciu o zaufanie pomiędzy partnerami. Wybrane przykłady zostały zestawione w tabeli numer 2. Przy wyborze podmiotów uwzględnionych w badaniu kierowano się następującymi przesłankami:

- zasięg działania (międzynarodowy, globalny),
- globalne łańcuchy dostaw (złożoność, liczba uczestników łańcucha),
- reprezentowanie sektorów opartych o nowoczesne technologie, automatyzację i robotyzację,
- zakorzenienie na rynku,
- formalne uwarunkowania (złożona struktura organizacyjna, wielkość organizacji).

²⁸ Grabińska A., Pawełoszek I., Ziara L., Informatyczne wspomaganie procesów logistycznych, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2020, s. 63.

²⁹ Fuks K., *SCOR – Model referencyjny łańcucha dostaw*, [w:] *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, red. M. Ciesielski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 168.

Tabela 2. Elementy kształtujące zaufanie i społecznie odpowiedzialny łańcuch dostaw.

Przedsiębiorstwo	Wartości/działania
Electrolux 1912 rok	<p>W ramach CSR dąży do osiągnięcia neutralności klimatycznej w działalności do 2030 r. oraz w całym łańcuchu wartości do 2050 r. Obejmuje 3 główne obszary CSR: 1. Zrównoważony rozwój. 2. Relacje inwestorskie. 3. Ład korporacyjny.</p> <p>Za najistotniejsze działania uznano Ideę zrównoważonego rozwoju w tym: lepsza firma, lepsze życie, lepsze rozwiązania.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Odpowiedzialne podejście do otoczenia. – Wspieranie lokalnych społeczności. – Troska o środowisko. – Podejmowanie inicjatyw edukacyjnych, w które zaangażowani są także partnerzy firmy. – <i>Nasze produkty mają być wytwarzane w ten sam sposób w całym globalnym łańcuchu dostaw – z szacunkiem dla ludzi, którzy je wyprodukowali i dbałością o środowisko.</i> <p>W program współpracy z PAH (Polska Akcja Humanitarna) zostali zaangażowani partnerzy handlowi firmy – właściciele i pracownicy hurtowni oraz sklepów ze sprzętem AGD.</p>
Husqvarna Group 1689 rok	<p>Realizacja planu Sustainovate do 2025 r. przechodząc od pięciu wyzwań do trzech głównych obszarów, ma na celu maksymalizację wkładu Grupy w walkę ze zmianą klimatu i niedoborem zasobów. Będą one napędzać ambicje Grupy, aby przeprowadzić branżę w przejściu na niskoemisyjną, inteligentną pod względem zasobów gospodarkę. Do obszarów tych zaliczono:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Węgiel (firma przechodzi na rozwiązania niskoemisyjne, do 2025 roku chce zmniejszyć emisję CO2 o 35% w całym łańcuchu wartości poprzez: <ul style="list-style-type: none"> – weryfikację dostawców, która pozwala ocenić potencjał nowych dostawców; – regularną ocenę efektywności obecnych dostawców w formie audytu. Przy analizie dostawców brane są pod uwagę kwestie środowiskowe oraz zdrowia i bezpieczeństwa pracy. 2. Zapewnienie obsługi klienta z myślą o zasobach, do 2025 roku wprowadzenie 50 innowacji cyrkularnych. 3. Ludzie, w tym umożliwienie 5 milionom klientów dokonywanie zrównoważonych wyborów.

Przedsiębiorstwo	Wartości/działania
Tesla Motors 2003 rok	<p>Obejmuje 4 główne obszary CSR: 1. Wpływ na środowisko. 2. Wpływ na produkt. 3. Łańcuch dostaw. 4. Ludzie i kultura. Istotne podkreślenia są zwłaszcza następujące działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> – wpływ na środowisko i proekologiczność większa niż reszta producentów samochodów; – zaawansowany i skuteczny łańcuch dostaw; – wielokulturowość pracowników, która zwiększa stopień zadowolenia klientów na całym świecie; – bardzo niski współczynnik śladu węglowego produkowanego przez zakłady; – bardzo niskie zużycie wody przez zakłady; – zaawansowany system szkoleń i treningu pracowników; – duża liczba brokerów z doświadczeniem i wiedzą.
Panasonic 1927 rok	<p>Rozwój zrównoważonej przyszłości poprzez działania biznesowe w zgodzie ze społeczeństwem i środowiskiem globalnym.</p> <p>Wyróżnia się 6 głównych obszarów: 1. Produkty, usługi i rozwiązania. 2. Lokalizacje i społeczności. 3. Łańcuch dostaw. 4. Współpraca wielu interesariuszy. 5. Rozwój zasobów ludzkich i innowacje. 6. Środowisko.</p> <p>Istotne podkreślenia są zwłaszcza następujące działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> – respektowanie praw człowieka; – proekologiczność; – ciągłe podnoszenie jakości; – zapewnienie bezpieczeństwa produktom; – współpraca z korporacjami z całego świata i odpowiedzialny łańcuch dostaw; – profesjonalny sektor wsparcia biznesu; – promowanie zakupów CSR u dostawców w kontekście wpływu działalności biznesowej na społeczeństwo i środowisko.

Przedsiębiorstwo	Wartości/działania
Toyota 1918 rok	<p>Wyróżnia się 9 głównych obszarów: 1. Łagodzenie globalnego ocieplenia. 2. Wkład w gospodarkę o obiegu zamkniętym. 3. Tworzenie innowacyjnych wartości. 4. Produkty i usługi przyczyniające się do bezpieczeństwa, ochrony i komfortu. 5. Wzajemny dobrobyt poprzez partnerstwo. 6. Bezpieczne i zdrowe środowisko. 7. Wykorzystywanie różnorodności i innowacji. 8. Zrównoważone zaopatrzenie. 9. Zgodność i zarządzanie ryzykiem.</p> <p>Istotne podkreślenia są zwłaszcza następujące działania:</p> <ul style="list-style-type: none"> – honorowanie języka i przepisów prawa każdego kraju; – respektowanie kultury i zwyczajów każdego kraju oraz współuczestnictwo i wkład w jego rozwój gospodarczy i społeczny poprzez działalność na rzecz społeczności lokalnych; – nieustanne podejmowanie działań na rzecz zapewnienia czystych i bezpiecznych produktów oraz poprawy jakości życia poprzez całość prowadzonych działań; – tworzenie i rozwijanie zaawansowanych technologii oraz zapewnianie produktów i usług najwyższej jakości odpowiadających na potrzeby klientów na całym świecie; – tworzenie korporacyjnej kultury zachęcającej do indywidualnej kreatywności i propagującej wartości pracy zespołowej, przy jednoczesnym kreowaniu wzajemnego zaufania i poszanowania pomiędzy pracownikami i kierownictwem; – dążenie do rozwoju w harmonii ze społecznością globalną poprzez innowacyjne metody zarządzania; – współpraca z partnerami biznesowymi w badaniach i tworzeniu w celu osiągnięcia stabilnego, długoterminowego rozwoju i uzyskania wzajemnych korzyści, przy równoczesnym otwarciu na nowe relacje partnerskie; – dążenie z uczciwością i rzetelnością do osiągnięcia wspólnych celów; – poszanowanie dostawców, dealerów i innych partnerów biznesowych, współpraca poprzez długoterminowe relacje, oparte na wzajemnym zaufaniu; – otwartość podczas poszukiwań nowych partnerów biznesowych, bez względu na narodowość czy wielkość, ocenianie ich w oparciu o ich mocne strony.

Przedsiębiorstwo	Wartości/działania
<p>Grupa Lotos S.A. 1972 rok</p> <p>Założona jako Rafineria Nafty Gdańsk (początkowo z dodatkiem <i>w budowie</i>).</p>	<p>Trzy główne obszary strategicznego podejścia do zrównoważonego rozwoju to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tworzenie wartości korzystnych dla otoczenia społecznego: <ul style="list-style-type: none"> – odpowiedzialność społeczna w tym poszanowanie kapitału intelektualnego i różnorodności, przestrzeganie praw człowieka, tworzenie nowych miejsc pracy, – przeciwdziałanie wykluczeniu oraz innym problemom społecznym. • Tworzenie wartości korzystnych dla środowiska naturalnego: <ul style="list-style-type: none"> – ograniczenie negatywnego wpływu swojej działalności, – w działalności wydobywczej stosowanie najlepszych technik i zasad postępowania, – wdrażanie nowych technologii. • Tworzenie wartości korzystnych ekonomicznie i gospodarczo: <ul style="list-style-type: none"> – zaufanie w zarządzaniu relacjami z otoczeniem, – zachowanie przejrzystości i partnerstwa, – zgodnie z zasadami etyki, – zwiększanie bezpieczeństwa w zakresie energetyki, – zapewnienie stabilnych dostaw paliw. <p>Model biznesowy zapewnia realizację rozwoju grupy w sposób stabilny i bezpieczny. Podkreślane jest znaczenie wpływu otoczenia – czynników wewnętrznych i zewnętrznych – na spójny i zrównoważony rozwój grupy. Dbłość o zrównoważony łańcuch dostaw dla wszystkich interesariuszy.</p>

Źródło: opracowanie na podstawie:

<https://www.electrolux.pl/about-us/> [dostęp: 30.05.2022 r.];

<https://www.husqvarnagroup.com/en/sustainability>;

<https://pl.wikipedia.org/wiki/Tesla> [dostęp: 30.05.2022 r.];

<https://www.asktraders.com/learn-to-trade/ethical-trading/tesla-csr-policy/>;

<https://www.panasonic.com/pl/corporate/profil-firmy/overview.html> [dostęp: 30.05.2022 r.];

<https://industry.panasonic.eu/company/about-us/corporate-social-responsibility>; <https://www.toyota-industries.com/sustainability/> [dostęp: 30.05.2022 r.];

https://www.lotos.pl/49/dla_biznesu;.pdf [dostęp: 30.05.2022 r.].

Badane przedsiębiorstwa w większości charakteryzują się silnym zakorzeniem na rynku, chociażby Husqvarna Group istniejąca już od 325 lat, po najkrócej istniejącą w prezentowanym zestawieniu Teslę, założoną w 2003 roku, co jak wykazano nie zmienia w żaden sposób podejścia w obszarze działań i zaan-

gażowania w CSR. Wprawdzie widoczne są różnice w zakresie stopnia szczególności w podejściu do obszarów społecznej odpowiedzialności, które jednocześnie są miarą strategicznego ujęcia badanego obszaru, od 3 do 9 wytypowanych obszarów. W opracowanym zestawieniu zauważyć można wspólny mianownik badanych podmiotów jakim jest dbałość o zaufanie do interesariuszy firmy i społecznie odpowiedzialny łańcuch dostaw. Bazując na informacjach udostępnianych na stronach internetowych badanych przedsiębiorstw wnioskować można, że w większości podmioty te korzystają z systemów wspomagających zarządzanie łańcuchem dostaw, jakim jest referencyjny model łańcucha dostaw – SCOR oraz z systemu zarządzania zapasami przez dostawcę – VMI.

Podsumowując przedstawione zestawienie, mając jednocześnie na uwadze koncepcję doskonalenia łańcucha dostaw oraz szeroko rozumianą współpracę pomiędzy partnerami, dostawcami i podwykonawcami zalecane jest przestrzeganie kilku zasad. Przede wszystkim istotne jest wzmacnianie współpracy oparte na określaniu reguł takiej współpracy. Ważne jest również transparentne przedstawienie kodeksu postępowania dostawców, partnerów i podwykonawców z naciskiem na ich sposoby zarządzania w kontekście wpływu na środowisko i społeczeństwo przy jednoczesnym monitorowaniu ich zachowań biznesowych. Do kolejnych zasad można zaliczyć wspieranie partnerów w ich rozwoju poprzez m.in.: prowadzenie wspólnych inicjatyw, tworząc wspólne partnerskie projekty, budowanie więzi społecznych, wzajemne zaangażowanie w biznes, dbałość o dobrą komunikację i wymianę informacji ukierunkowaną na satysfakcję klienta.

Zakończenie

W dzisiejszym świecie zarządzanie łańcuchem dostaw zyskuje na znaczeniu – nie tylko z biznesowego punktu widzenia. Odpowiedzialne przedsiębiorstwa chcą mieć pewność, że ich dostawcy przestrzegają odpowiednich standardów. Na zaufanie zasługują przedsiębiorstwa, które stale udoskonalają swój sposób pracy, aby mieć pewność, że łańcuch dostaw jest optymalny pod każdym względem – chodzi tu zarówno o zrównoważony rozwój, jak i warunki pracy.

Konkludując, najważniejsze działania wzmacniające zaufanie oraz wspomagające doskonalenie łańcucha dostaw i pogłębianie współpracy dotyczą m.in.:

- określania zasad współpracy, w tym kryteriów doboru dostawców i podwykonawców ukierunkowanych na ochronę środowiska i zrównoważony rozwój,
- monitorowania spełniania przez wybranych partnerów łańcucha dostaw określonych warunków współpracy,
- wspierania dostawców i podwykonawców w ich dążeniu do budowania zaufania i kształtowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zrównoważonego rozwoju,
- prowadzenia wspólnych inicjatyw i projektów społecznych z dostawcami i partnerami biznesowymi.

Do głównych korzyści wynikających z zastosowania zasad CSR i zaufania do partnerów biznesowych w łańcuchu dostaw zaliczyć należy:

- lepszy wizerunek związany z dobrą reputacją wszystkich dostawców oraz współpracą na rzecz rozwiązywania problemów społeczno-środowiskowych związanych z działalnością danego przedsiębiorstwa,
- optymalizację kosztów związanych z wypracowaną wspólnie z dostawcami polityką w zakresie zużycia zasobów i gospodarki odpadami,
- zmniejszenie ryzyka dotyczącego ochrony środowiska, bezpieczeństwa zapewniając w ten sposób ciągłość dostaw oraz lojalność zaufanych dostawców,
- wspólne projektowanie z dostawcami nowych produktów i usług.

Podsumowując przeprowadzone badania uzyskano odpowiedź na postawione w niniejszym opracowaniu pytanie badawcze, czy zaufanie i społeczna odpowiedzialności biznesu jest w praktyce biznesowej istotna w doborze partnerów w budowaniu łańcucha dostaw. Zdaniem Autora, jest to kluczowy czynnik sukcesu w kształtowaniu solidnego, stabilnego i efektywnego logistycznego łańcucha dostaw. Celem niniejszego opracowania było zaprezentowanie znaczenia zaufania pomiędzy partnerami biznesowymi tworzącymi łańcuch dostaw, z jednoczesnym naświetleniem konieczności określenia i wdrożenia zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w planowanych obszarach współpracy. Przeprowadzone badanie potwierdza fakt, że we wszystkich analizowanych przedsiębiorstwach zwraca się szczególną uwagę na dopracowanie zasad CSR do bieżących potrzeb interesariuszy, zwłaszcza w obszarze doskonalenia relacji biznesowych, zrównoważonego rozwoju, z dbałością o społecznie odpowiedzialny łańcuch dostaw, gdzie bez wzajemnego zaufania nie byłoby to możliwe.

Reasumując, jednym z kluczowych kierunków udoskonalania procesów w przedsiębiorstwie jest ciągle ulepszanie przedsięwzięć logistycznych, zwłaszcza łańcucha dostaw mającego widoczny wpływ na efektywność nie tylko logistyki, ale przede wszystkim przedsiębiorstw zaangażowanych w procesy przemieszczania dóbr i z nimi związanych przepływów informacji i finansów na poziom ich konkurencyjności na rynku zbytu. Osiągnięcie doskonałości funkcjonowania łańcucha dostaw wyrażającego się głównie w wysokim poziomie niezawodności, elastyczności, wydajności, szybkości, bezpiecznym i rentownym przepływie strumieni dóbr materialnych, wymaga systematycznego i ciągłego usprawniania procesów związanych z doбором ogniw tworzących zaufany we współistnieniu i społecznie odpowiedzialny łańcuch dostaw dostosowywany do zmian zachodzących w międzynarodowym środowisku biznesowym.

Rozpoczęte rozważania wymagają głębszej eksploracji we wskazanym kierunku, co stanowić będzie podstawę do kontynuowania dalszych badań.

Bibliografia

1. Anderson E., Jap S. D., *The dark side of close relationship*, MIT Sloan Management Review", 2005, Vol 46, No 3.
2. Aluchna, M., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw – ograniczenia i wyzwania*, [w:] G. Aniszewska-Banaś, P. Płoszajski (red.), *Biznes społecznie nieodpowiedzialny*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019.
3. Baraniecka A., *ECR – Efficient Consumer Response. Łańcuch dostaw zorientowany na klienta*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2004.
4. Baron M., *Zaufanie a informacja w inicjatywach klastrowych*, „Organizacja i zarządzanie”, 2011, nr 4 (16).
5. Bembenek B., *Partnerstwo w świetle kapitału relacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2006, nr 438.
6. Bembenek B., *Wokół koncepcji współdziałania*, [w:] M. Górzyński (red.) *System wspierania grom przedsiębiorczości – publikacja podsumowująca*, Instytut gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2006.
7. Buczkowski B. i in., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu. Studia przypadków firm międzynarodowych*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016.
8. Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Strategie, obniżki kosztów i poprawy poziomu obsługi*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000.
9. Flejterska E., Gracz L., Rosa G., Smalec A., *Marketing partnerski. Wybrane problemy*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
10. Fuks K., *SCOR – Model referencyjny łańcucha dostaw*, [w:] *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, red. M. Ciesielski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
11. Grabińska A., Pawełoszek I., Ziora L., *Informatyczne wspomaganie procesów logistycznych*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2020.
12. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie koncepcja, narzędzia zastosowania*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2009.
13. Jastrzębska E., *Ewolucja społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Studia i Prace” 2016, nr 4(28), s. 97.
14. Kadefors A., *Trust in project relationship - inside in black box*, „International Journal of Project Management”, 2004, 22(3).

15. Kawa A., *DCOR – referencyjny model projektowania łańcucha dostaw*, [w:] *Strategie łańcuchów dostaw*, red. M. Ciesielski, J. Długosz, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
16. Klimas P., *Sieci innowacji. Implikacje bliskości organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.
17. Krishanen R., Martin X., Noorderhaven N.G., *When trust does not matter to Alliance performance?*, „Academy of Management Journal”, 2006, Vol. 49, No.5.
18. Koźmiński A. K., *Zarządzanie w warunkach niepewności: podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
19. Mazurwska M., Płoska R., *Sprawozdawcza i pozasprawozdawcza komunikacja zewnętrzna w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu*, Centrum Myśli Strategicznych, Sopot 2022.
20. Majchrzak K., *Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) w działalności przedsiębiorstw sektora bankowego. Rozprawa doktorska*, Warszawa 2019.
21. Oblój K., Trybuchowski M., *Zarządzanie strategiczne*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
22. Pachciarek H., *Czynniki sprzyjające i utrudniające współpracę pomiędzy organizacjami*, „Master of Business Administration”, Nr 1 (116), 2011.
23. Rampersad H. K., *Kompleksowa Karta Wyników*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004.
24. Sako M., *Price, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge 1992, [w:] Ryciuk U., *Zaufanie międzyorganizacyjne w łańcuchach dostaw w budownictwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021.
25. Sahay B. S., *Understanding trust in supply chain relationships*, „Industrial Management & Data Systems”, 2003, 103 (8).
26. Tubielewicz A., *Problemy zarządzania globalną siecią dostaw*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Tom I pod red. R. Knosali, Oficyna Wydawnicza PTZP, Opole 2015.
27. Tubielewicz K., Tubielewicz A., *Projektowanie modelu doskonalenia łańcucha logistycznego*, „Gospodarka Materiałowa & Logistyka”, 2016 nr. 11.
28. Tubielewicz K., Tubielewicz A., *Nowe horyzonty zarządzania logistycznego*, „Gospodarka Materiałowa & Logistyka”, 2016 nr. 11.

Strony internetowe

1. Raport CSR w łańcuchu dostaw, https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/07/CSR-w-%C5%82a%C5%84cuchu-dostaw-i-w-partnerstwie-biznesowym_CSRInfo_SPCC_20121.pdf. [dostęp: 30.03.2022r.].
2. Electrolux przedsiębiorstwo, <https://www.electrolux.pl/about-us/>. [dostęp: 20.03.2022r.].
3. Tesla, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Tesla> [dostęp: 25.05.2022r.].
4. Panasonic, <https://www.panasonic.com/pl/corporate/profil-firmy/overview.html>. [dostęp: 30.05.2022r.].
5. Toyota, <https://www.toyota-industries.com/sustainability/> [dostęp: 30.05.2022r.].
6. Lotos przedsiębiorstwo-biznes, https://www.lotos.pl/49/dla_biznesu. [dostęp: 20.03.2022r.].
7. <https://www.husqvarnagroup.com/en/sustainability>;
<https://www.asktraders.com/learn-to-trade/ethical-trading/tesla-csr-policy/>; [dostęp: 30.05.2022r.]
8. <https://industry.panasonic.eu/company/about-us/corporate-social-responsibility> [dostęp: 30.05.2022r.]
9. Polski Komitet Normalizacyjny, <https://sklep.pkn.pl/pn-iso-26000-2012p.html> [dostęp: 14.06.2022].
10. Polski Komitet Normalizacyjny, <https://sklep.pkn.pl/pn-en-iso-26000-2021-04e.html> [dostęp: 14.06.2022].
11. AccountAbility, Standards 2021, <https://www.openthegovernment.org/wp-content/uploads/2020/11/Accountability-2021-Agenda.pdf> [dostęp: 15.06.2022].
12. OHCHR, Guiding Principles on Business and Human Rights. Office of the High Commissioner for Human Rights. UN: New York – Geneve, 2011, https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinesssh_en.pdf. [dostęp: 14.06.2022].
13. GRI, 2021, GRI Standards by language. Global Reporting Initiative. <https://www.globalreporting.org/standards/download-the-standards/> [dostęp: 14.06.2022].
14. SASB, 2021a, Standards Overview. Sustainability Accounting Standards Board. <https://www.sasb.org/standards/> [dostęp: 14.06.2022].

Informacje o autorze:

dr Katarzyna Tubielewicz
Sopocka Szkoła Wyższa
Wydział Architektury, Inżynierii i Sztuki, Polska
e-mail: kat.tubielewicz@ssw-sopot.pl