

Kodeksy postępowania z dostawcami — proces tworzenia, dyfuzja wiedzy i kalkulacja kosztów

Supplier codes of conduct — the process of making, knowledge diffusion and calculation of costs

Główny przedmiot rozważań stanowi problematyka zarządzania kodeksami postępowania. Jest to rzadki obszar dyskusji zarówno w literaturze polskiej, jak i światowej. Tematyka poruszanych zagadnień wpisuje się w szerszy kontekst dotyczący zrównoważonych łańcuchów dostaw i działań społecznie odpowiedzialnych. Oryginalne studium badawcze wypełnia lukę empiryczną w zakresie tworzenia kodeksów, kosztów ich obsługi oraz dyfuzji wiedzy.

Zebrany materiał badawczy od 52 dużych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych zlokalizowanych w Polsce posłużył do sformułowania konkluzji i wytyczenia przyszłych kierunków badawczych. Na podstawie badań między innymi ustalono, że kodeksy postępowania tworzone są przede wszystkim na podstawie własnych doświadczeń. Tym samym dowiedziono, że w obszarze omawianych kodeksów przedsiębiorstwa cechuje najniższy poziom generacji odpowiedzialnego zarządzania łańcuchem dostaw — tzw. RSCM 1.0. Stwierdzono również, że trudności dotyczące kalkulacji kosztów audytowania i monitorowania działań, będących konsekwencją przyjętych kodeksów postępowania, wynikają przede wszystkim ze złożoności i różnorodności systemów zarządzania nimi.

Słowa kluczowe:

kodeksy postępowania, kodeksy postępowania z dostawcami, zrównoważony łańcuch dostaw, społeczna odpowiedzialność biznesu.

Our main considerations were the issues related to the management of the codes of conduct. It is a rarely discussed area both in the Polish as well as in the global literature. The issues are a part of a broader context regarding both sustainable supply chains and social responsible actions. This original research study bridges the empirical gap concerning the codes of conduct, their costs and knowledge diffusion.

The research material acquired from 52 large and medium production enterprises localized in Poland allowed to formulate the conclusions and to develop the future research directions. Based on the research, we determined that the codes of conduct are made mostly on the basis of own experience. At the same time, we proved that in the area of the discussed conducts of enterprises, there was the lowest level of the generation of responsible supply chain management — the so-called X.

We also claim that the difficulties regarded the calculation of the costs of auditing and monitoring actions, which are the consequences of the applied codes of conduct, result mainly from the complexity and diversity of their managing systems.

Key words:

code of conduct, supplier codes of conduct, sustainable supply chain, corporate social responsibility.

Wstęp

Coraz większa presja ze strony interesariuszy dotycząca konieczności prowadzenia biznesów zrównoważonych powoduje narastające zainteresowanie kodeksami postępowania, w tym kodeksami postępowania z dostawcami (ang. *supplier code of conduct* — SCC). Obserwacja gospodarki biznesowej rodzi przekonanie, iż kody postępowania arbitralnie są narzucające partnerom oraz że ich zawartość i związane z ni-

mi koszty zarządzania nie są transparentne. Z punktu widzenia uczestników łańcucha dostaw korzystna jest sytuacja, kiedy koszty zarządzania kodeksami sprawiedliwie rozłożone są po obu stronach łańcucha dostaw oraz gdy przy ich współtworzeniu uczestniczy nie tylko podmiot je egzekwujący. Z uwagi na to, że nie ma jednoznacznego obrazu rzeczywistości gospodarczej w przedstawionej materii, celem niniejszego opracowania jest poszerzenie wiedzy na temat zarządzania kodeksami postępowania.

Jest to istotne zarówno z punktu widzenia teorii nauki, jak i praktyki biznesu. Do tej pory niewiele jest naukowych opracowań nawiązujących do równowagi w łańcuchu dostaw na linii dostawca-odbiorca w zakresie współtworzenia kodeksów postępowania, dyfuzji wiedzy w tym obszarze, raportowania oraz kosztów ich obsługi/zarządzania. Słabo są także rozpoznane przyczyny problemów związanych z obliczaniem kosztów. W związku z powyższym w niniejszym opracowaniu starano się udzielić odpowiedzi na szereg nurtujących i dotychczas nierozstrzygniętych przedstawionych poniżej pytań badawczych:

- Jakiego rodzaju podejście (generacji 1.0, 2.0, 3.0) Responsible Supply Chain Management (RSCM) stosowane jest w związku z wdrożeniem SCC kodeksów postępowania odnoszące się do uczestników ich tworzenia?
- Kto ponosi koszty związane z monitoringiem, audytem SCC?
- Co utrudnia kalkulacje kosztów związanych z zarządzaniem SCC?
- Czy treść kodeksów jest powszechnie znana zarówno wśród dostawców, jak i odbiorców oraz czy powszechna jest znajomość w zakresie stosowania kodeksów u konkurencji?

Udzielenie odpowiedzi na tak postawione pytania pozwoli zgłębić wiedzę nad stanem wdrażania praktyk *sustainable supply chain* (SSC) na linii dostawca-odbiorca, w tym w szczególności dotyczących monitorowania i audytowania dostawców oraz kosztów z tym związanych.

Istota kodeksów postępowania

W trakcie procesu zarządzania zrównoważonymi łańcuchami dostaw¹ swoje uzasadnienie może mieć zarówno podejście normatywne, jak i nienormatywne (Kogg, 2003) i oba podejścia mogą się uzupełniać (Tachizawa, Wong, 2015). Formalne mechanizmy zarządzania mogą być zdefiniowane jako uzgodnienia, które narzucają konkretne zachowanie. Są to więc wyraźne zasady, procedury i normy, które wyznaczają prawa i obowiązki poszczególnych przedsiębiorstw. Formalizacja działań może być realizowana poprzez ustanowienie norm, procedur kontrolnych, kodeksów postępowania, sformalizowanych procesów, ale także przez wyspecyfikowanie listy zastrzeżonych materiałów. Mogą one współistnieć z nieformalnymi sposobami zarządzania, które związane są z wymianą informacji, kreowaniem wartości, kulturą, normami społecznymi i tworzeniem płaszczyzny wzajemnego zaufania.

Jednym z kluczowych elementów składających się na budowanie zrównoważonych łańcuchów dostaw należących do normatywnej sfery zarządzania są kodeksy postępowania.

Kodeksy postępowania nie mają jednej ogólnie uznanej definicji (...). Wszystkie mają na celu zdefiniowanie norm i zasad, którymi powinni kierować się ich adresaci (...). Cechą wyróżniającą kodeksy postępowania jest to, że mają charakter dobrowolny, a nie prawnie wiążący (Keller, 2008, s. 220–221). Kodeksy przyjmują mniej lub bardziej sformalizowaną formę. W praktyce przedsiębiorstw najczęściej jest to zbiór zasad postępowania dotyczących aspektów społecznych, ekonomicznych i środowiskowych (Bondy, Matten, Moon, 2004). Są one oparte na dostępnych wytycznych i normach opracowanych na rzecz rozwoju działań społecznie odpowiedzialnych. Wśród nich przykładowo wymienić można wytyczne (OECD), systemy zarządzania (ISO 26 000), wytyczne raportowania (GRI), normy zgodności (AA 1000 AS) czy zasady dotyczące ładu korporacyjnego (ang. *Global Compact*). Spora część kodeksów jest także opracowana na podstawie doświadczeń samych przedsiębiorstw. Kodeksy nawiązują do programów etyczno-środowiskowych, zasad postępowania i wytycznych branżowych (ang. *the Clean Clothes Campaign, the Forest Stewardship Council*), do poszczególnych wymiarów zrównoważonego rozwoju (ang. *the CERES Principles, ICFTU Code of Labour Practice*) lub są natury wielowątkowej i ogólnej.

Kodeksy postępowania mogą być tworzone przez organizacje rządowe, organizacje międzynarodowe, grupy interesu społecznego (jak organizacje konsumentów, ochrony środowiska, związki zawodowe). Mogą być także sporządzane przez przedsiębiorstwa lub grupy wsparcia dla biznesu (stowarzyszenia przemysłowe i handlowe, izby handlowe, zespoły ekspertów czy forum liderów biznesu; Kolk, van Tulder, Welters, 1999; Jenkins, 2001). Ich adresatami są dostawcy i partnerzy biznesowi, interesariusze wewnętrzni lub szersza społeczność oczekująca tego typu informacji. Kodeksy postępowania z dostawcami należą więc do całej rodziny kodeksów. W praktyce mamy więc do czynienia z typowymi biznesowymi kodeksami postępowania, w których także podejmowana jest tematyka dostawców, z odrębnymi kodeksami skierowanymi tylko i wyłącznie do dostawców, jak również z kodeksami specyficznymi dla danych organizacji, branż itp.²

Kodeksy postępowania z dostawcami

Egzemplifikacje złożonej tematyki dotyczącej kodeksów postępowania z dostawcami są oparte na badaniach empirycznych realizowanych na przykładzie wielu podmiotów biznesowych (Oehmen i in., 2010), a także *case study* z konkretnych przedsiębiorstw upublicznionych na stronach internetowych (firmy Apple, McDonald's, Deutsche Post DHL, Costco

Wholesale Corporation, Damen, DNV GL, Skanska, Whirlpool i wielu innych).

Wśród podstawowych obszarów zainteresowania kodeksów postępowania z dostawcami można wyróżnić: standardy pracy (m.in. pracy dzieci, zakazu dyskryminacji, czasu pracy), bezpieczeństwo i higienę pracy (m.in. wypadki przy pracy, choroby zawodowe, zgodność z lokalnymi przepisami bezpieczeństwa i higieny pracy), środowisko (m.in. emisje do powietrza, minimalizacja odpadów, przyjazne dla środowiska procesy), kwestie etyczne (m.in.: zjawisko korupcji, ujawnianie informacji, prawa człowieka), zgodność (m.in. zarządzanie odpowiedzialnością, pomiar wyników, zobowiązania przedsiębiorstw). Obszary te są zbieżne z opracowaniami dotyczącymi ogólnych kodeksów postępowania (OECD, 2001), niemniej zawartość kodeksów przypisanych konkretnym przedsiębiorstwom jest zróżnicowana.

Jak pokazuje praktyka, nawet kodeksy, które napotyka trudności w procesie ich implementacji, są źródłem wzorców do budowania kolejnych kodeksów i wytycznych postępowania w różnych sferach aktywności (Moran, 2009). Podejmowanie wysiłków w tym zakresie prowadzi do tworzenia kultury pracy z poszanowaniem aspektów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. Przykładem takiego kodeksu może być „UN Draft Code on Transnational Corporations” (Sauvant, 2015).

Tematyka kodeksów postępowania z dostawcami wpisuje się w szerszy kontekst dotyczący społecznie odpowiedzialnych zakupów (Miemczyk, Johnsen, Macquet, 2012). Poprzez kodeksy postępowania skierowane do dostawców kupujący zarządzają i monitorują dostawców w zakresie praktyk środowiskowych, etyki biznesowej oraz aspektów związanych z czynnikiem ludzkim (standardami pracy, zdrowia i bezpieczeństwa). Ich wielowymiarowość determinuje różne kierunki badań.

Kodeksy postępowania w łańcuchu dostaw między innymi omawiane są na poziomie branż i przedsiębiorstw (Yu, 2008; Pedersen, Andersen, 2006). W ramach kodeksów omawiana jest tematyka procesu sekwencyjnego ich implementacji (Mamic, 2005), zgodności dostawców z kodeksami postępowania (Egels-Zandén, 2007), czynników wpływających na sukces ich wdrażania (Roberts, 2003), narzędzi wspomagających proces ich zarządzania (OECD, 2001), ich znaczenia w zależności od odległości geograficznej między przedsiębiorstwami i umiejscowienia przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw (Alwaysheh, Klassen, 2010), zgodności z nimi w zależności od presji cenowej, złożoności produkcji oraz czasu trwania umowy (Jiang, 2009b), zarządzania reputacją i zmniejszania ryzyka poprzez kodeksy (Thorne, Quinn, 2016).

Generalnie w literaturze przedmiotu mało jest opracowań dedykowanych stricte kodeksom postępowania z dostawcami. Przykładowo w bazie Web of

Science i w bazie Scopus pod hasłem „supplier code of conducts” można wygenerować kilka rekordów. Dopiero poszerzenie hasła wyszukiwań o „code of conduct” pozwala wygenerować zdecydowanie więcej pozycji³. Najczęściej są to rozważania dotyczące ogólnych kodeksów postępowania.

Przykładowo A. Kolk i współautorzy (Kolk, van Tulder, Welters, 1999) analizują 132 kodeksy postępowania opracowywane przez cztery różnych aktorów: grupy interesu społecznego, grupy wsparcia dla biznesu, organizacje międzynarodowe i firmy. X. Hu (2006) rozważa czy dobrowolne kodeksy postępowania (w tym kodeksy skierowane do dostawców) mogą zapewnić pracownikowi prawa w krajach rozwijających się.

Wśród opracowań ogólnych znajdują się jednak także i te, które ukierunkowane są głównie na aspekty dotyczące dostawców. Na przykład M.A. Emmelhainz i R.J. Adams (1999) analizują 27 kodeksów postępowania, w których podejmowane są głównie kwestie dotyczące powiązań z dostawcami. D.A. Krueger (2008) bada normy etyczne i komponenty zgodności na przykładzie wybranej branży, X. Yu (2015) analizuje kwestie standardów pracy wśród dostawców działających na rzecz znanej korporacji. M. C. Schleper i C. Busse (2013) identyfikują kluczowe obszary charakterystyczne dla standaryzowanego etycznego kodeksu dostawcy.

Istnieje także wiele pozycji, które odnoszą się do działań zrównoważonych na linii dostawca-odbiorca, które wpisują się w problematykę kodeksów postępowania z dostawcami. Przykładowo są to kwestie dotyczące: zarządzania łańcuchem dostaw w kontekście pracy dzieci (Winstanley, Clark, Leeson, 2002), relatywizmu etycznego w procesach zakupowych (Razzaque, Hwee, 2002), ochrony środowiska, sprawiedliwego handlu, zdrowia i bezpieczeństwa oraz praw człowieka (Maloni, Brown, 2006), uwzględniania kryteriów społecznej odpowiedzialności w podejmowaniu decyzji zakupowych (Maignan, Hillebrand, McAlister, 2002), jak również odnoszące się do problematyki zielonych łańcuchów dostaw (Liu i in., 2015). Spektrum literatury na ten temat jest niezwykle szerokie, niemniej nie podnosi się w niej bezpośrednio tematu zasadności tworzenia, pomiaru czy procesów implementacji kodeksów postępowania z dostawcami.

Pozytywne i negatywne aspekty implementacji kodeksów postępowania

Na świecie wiele jest przykładów przedsięwzięć, które operują wokół zagadnień związanych z zarządzaniem kodeksami postępowania. Na przykład jedno z największych stowarzyszeń handlowych branży

detalicznej NRF (ang. *National Retail Federation*) opracował zbiór zasad dotyczących zgodności przedsiębiorców z prawem (ang. *Statement of Principles on Supplier Legal Compliance*), w których zawarto wezwanie skierowane do detalistów dotyczące zobowiązania ich do sprzedaży towarów produkowanych legalnie, etycznie i z poszanowaniem zasad moralności. Jednymi z przedsiębiorstw, które sankcjonują te zasady, są: Body Shop i Sears. Innym pomysłem jest powoływanie tzw. partnerstwa dla przemysłu odzieżowego (ang. *Apparel Industry Partnership — AIP*), które sformułowało zalecenia dotyczące monitorowania dostawców. Do zaleceń tych między innymi dostosowały się firmy Reebok i Nike. Innym przedsięwzięciem tego rodzaju jest działalność grupy związanej przez największych detalistów i producentów tzw. Trendsetters. Celem grupy jest nakładanie amerykańskich standardów pracy na zagranicznych dostawców. Między innymi należą tu takie firmy jak: Levi Strauss czy Gap. Powyższe przykłady pochodzą z rynku amerykańskiego, który jest bardziej rozwinięty pod względem tworzenia kodeksów postępowania w porównaniu do rynku europejskiego czy japońskiego (Kolk, van Tulder, Welters, 1999).

Mimo wielu inicjatyw podejmowanych w tym obszarze, określenie wpływu praktyk związanych z zarządzaniem kodeksami postępowania w odniesieniu do uczestników łańcucha dostaw jest trudne i niejednoznaczne. Jedną z głównych przyczyn tego stanu rzeczy jest fakt, iż dane wykorzystane do tego typu analiz opierają się niemal wyłącznie na monitorowaniu i kontroli raportów, których wiarygodność bywa kwestionowana. Ponadto jakość i rzetelność samego procesu kontroli podawana zostaje w wątpliwość. Przykładowo w wyniku badań naukowych⁴ dotyczących metod i narzędzi audytowania globalnego przedsiębiorstwa świadczącego usługi audytorskie i doradcze, jednego z największych na świecie, PwC odnotowano wyraźne ograniczenia w systemie monitoringu i metodologii w procesie kontroli dostawców (O'Rourke, 2002). Między innymi stwierdzono, że informacje, na podstawie których opracowuje się raporty, w dużej mierze dostarczane są przez kierownictwo, a stosowany system kontroli nie jest w stanie wychwycić przypadków podwójnej księgowości. Do podobnych wniosków doszedł R.M. Locke z zespołem badawczym (Locke, Amengual, Mangla, 2009). Autorzy na konkretnych przykładach⁵ wykazują, iż tradycyjne kodeksy postępowania służą głównie zarządzającym kodeksami oraz ochronie ich reputacji. W swoim opracowaniu starali się stworzyć podstawy teoretyczne koncepcyjnego modelu i zestaw praktyk stosowanych do wspierania pracy opartej na standardach w globalnym łańcuchu dostaw. Na podstawie analiz doszli do wniosku, że każde z proponowanych ujęć (odzwierciedlających praktyki życia gospodarczego) ma swoje słabości. Uznali, iż kodeksy postępowania z zasady

powinny służyć pracownikom, ale zamiast tego działania w ramach kodeksów sprowadzają się do ograniczenia odpowiedzialności prawnej światowych marek. Autorzy dowiedli także, że raporty z przeprowadzonych kontroli wśród dostawców są niepełne i oparte w zasadniczej części na dokumentach fabrycznych.

Z wprowadzeniem kodeksów wiąże się także ryzyko wystąpienia niepożądanych zachowań ze strony dostawców. Prowadzone kontrole mogą sprawić, iż dostawcy będą starali się ukryć prawdę, aby nie stracić zleceniodawcy. Jednocześnie wzrost poziomu wdrożeń kodeksów postępowania może prowadzić do wzrostu zapotrzebowania na usługi konsultingowe mające na celu wspomóc firmy w ukrywaniu sytuacji, w których kodeksy nie są przestrzegane (Roberts, 2003). Ponadto zauważa się (Emmelhainz, Adams, 1999), że kodeksy nie zawierają istotnych szczegółów i wskazówek dotyczących kierunków potrzebnych działań. Zwraca się również uwagę na zbyt duży liberalizm w zakresie ich monitorowania i egzekwowania, który może prowadzić do kwestionowania zasadności ich przestrzegania przez dostawców. Podkreśla się także ich pejoratywny charakter, ponieważ są w nich zawarte sankcje za ich nieprzestrzeganie (OECD, 2001).

Oprócz sygnałów negatywnych związanych z implementacją kodeksów postępowania wskazuje się również na ich wymierne korzyści (Closs, Speier, Meacham, 2011). Między innymi zauważa się, iż wybór dostawcy tradycyjnie opiera się przede wszystkim na redukcji kosztów i maksymalizacji zysku (Duo, Sarkis, 2010). Dlatego też tak ważne są programy kontroli, które pomagają monitorować wydajność dostawców i pociągnąć ich do odpowiedzialności. Z kolei G.M. Magnan i współautorzy (2011) zauważają, że stosowanie kodeksów postępowania z dostawcami prowadzi do wspólnej pracy nad rozwiązywaniem pojawiających się problemów i zmniejszaniem rotacji dostawców.

Metodologia badań

Wybór podmiotów do badań miał charakter losowy. Losowania dokonano spośród 908 średnich i dużych przedsiębiorstw zarejestrowanych w GUS. Do badań wylosowano 270 jednostek zgodnie z typową procedurą statystyczną i z możliwościami finansowymi przeznaczonymi na realizację badań. Narzędzie badawcze stanowił autorski kwestionariusz ankiety. Posłużył on do przeprowadzenia wywiadów. W wyniku podjętych prac uzyskano 52 w pełni wartościowe od strony merytorycznej ankiety. Kwestionariusz składał się z czterech pytań o charakterze zamkniętym, w tym z jednego bardziej rozbudowanego (do 14 pozycji testowych). W dwóch pytaniach zastosowano

pięciostopniową skalę Likerta, w dwóch pozostałych respondenci mieli możliwość udzielenia odpowiedzi z opcją jednokrotnego wyboru. Przyjmuje się, że wśród przedsiębiorstw odmawiających udziału w badaniach znajduje się spora grupa, która nie posiadała kodeksów postępowania. Liczba uzyskanych ankiet pozwala na wnioskowanie dotyczące grupy badanych przedsiębiorstw, niemniej rzetelny pomiar podejmowanych wątków oraz wysoka jakość zebranego materiału (z uwagi na odrzucanie ankiet wypełnionych tylko w części) uprawnia do stwierdzenia, że uzyskany materiał jest cennym źródłem rzadkich informacji. W przyszłości warto więc poszerzyć skalę tego typu badań w celu weryfikacji dotychczasowych ustaleń, dokonania analiz porównawczych oraz pogłębienia badań w kierunku rozbudowanych *case study*. Badania poprzedzone były wywiadami pilotażowymi mającymi na celu ustalenie czy treści zawarte w pytaniach są zrozumiałe oraz czy respondenci będą skłonni odpowiadać na pytania.

Implementacja kodeksów postępowania — wyniki badań

Podejście RSCM w procesie tworzenia kodeksów postępowania

Obecnie uważa się, iż najbardziej rozpowszechnionym podejściem w zarządzaniu zrównoważonym łańcuchem dostaw jest tzw. podejście RSCM 1.0 (GLOBAL CSR, 2011, s. 7–8). W takim przypadku firma zwykle samodzielnie buduje swój kodeks postępowania, z którego ma wywiązać się jej dostawca oraz często zastrzega sobie prawo do monitorowania i przeprowadzania audytu u dostawców. W celu zmniejszenia ryzyka zarządzania dostawcami, budowania zaufania i zwiększenia legitymizacji działań wśród interesariuszy niektóre firmy decydują się na zlecenie kontroli jednostkom zewnętrznym (firmom doradczym lub organizacjom pozarządowym).

W przypadku RSCM 2.0 firmy starają się korzystać z kodeksów postępowania wypracowanych dla całej branży i/lub kodeksów ustanowionych w procesie wielostronnych uzgodnień z udziałem różnych interesariuszy (w tym uczestników łańcucha dostaw). W RSCM Generation 2.0 główna uwaga skoncentrowana jest nie na monitorowaniu zgodności, lecz na rozwoju zdolności dostawców. W tym podejściu najbardziej cenne jest to, co wychodzi poza kontrolę i monitoring. Do przykładowych kodeksów typu 2.0 należą: Ghana Business Code, ETI (ang. *Ethical Trading Initiative*), FLA (ang. *Fair Labour Association*), EICC (ang. *Electronics Industry Code of Conduct*), ICC (ang. *International Code of Conduct for the Production of Cut Flowers*), BSCI (ang. *Business Social Compliance Initiative*), Novartis (ang. *Pharmaceuti-*

cal Industry Principles for Responsible Supply Chain Management), WIETA (ang. *Agricultural Ethical Trade Initiative*), Fashion Institute NICE program (GLOBAL CSR, 2011, s. 7–8, 187).

Generacja RSCM 3.0 zakłada większe zaangażowanie innych, niż sektory biznesowe w tworzenie kodeksów postępowania i ich kontrolę przez organizacje doradcze i rządowe (GLOBAL CSR, 2011, s. 44). Jest to związane z faktem, iż audyty zlecone ze strony odbiorcy wywołują kontrowersję i tak naprawę chronią interesy zleciodawców.

W wyniku przeprowadzonych badań okazało się, że firmy najczęściej korzystają z kodeksów wypracowanych w firmie na podstawie własnych doświadczeń — 69%, w dalszej kolejności wykorzystywane są kodeksy wspólnie opracowane przez zaproszonych do tego interesariuszy z łańcucha dostaw i/lub stworzone są na podstawie gotowych wzorców wypracowanych przez organizacje branżowe — 29%, natomiast tylko nieliczne przedsiębiorstwa mają wsparcie przy opracowywaniu kodeksów ze strony organizacji doradczych i rządowych (rys. 1).

Koszty monitoringu i audytu kodeksów postępowania

Jak się dowodzi w badaniach (Jiang, 2009), przedsiębiorstwa są nie tylko odpowiedzialne za przestrzeganie kodeksów postępowania, ale także w coraz większym stopniu zobowiązane są do zapłaty za koszty związane z procesem ich monitoringu i audytu. Gdy problemy są zidentyfikowane, dostawcy są zobowiązani do ich rozwiązania i zapłacenia za późniejsze kolejne kontrole. W sytuacji dużej nierównowagi w łańcuchu dostaw i większej siły przetargowej po stronie odbiorcy zagrożenie tego typu się potęguje. Obciążanie kosztami wcześniejszych ogniw łańcucha dostaw implikuje z kolei przerzucanie kosztów przez dostawców na pracowników i kolejnych dostawców ułożonych w górze łańcucha dostaw lub powoduje hamowanie procesów inwestycyjnych.

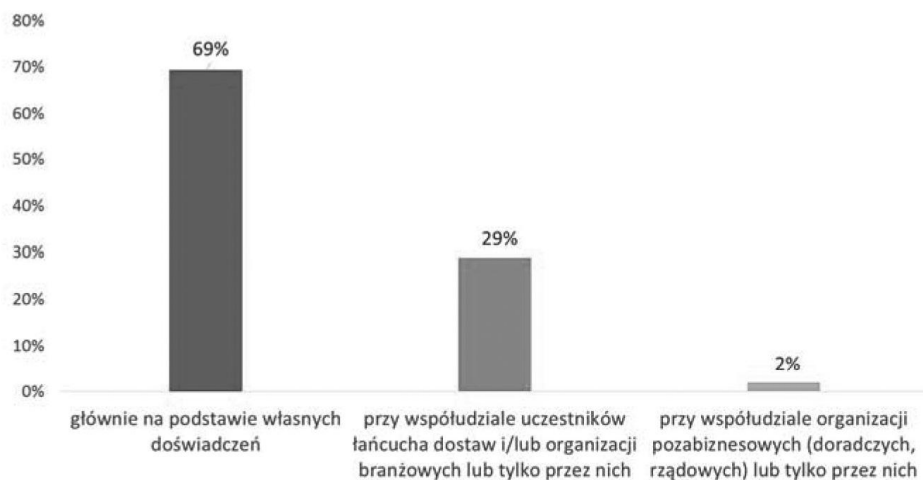
Jak wynika z badań, wyłączny lub główny ciężar kosztów związanych z monitoringiem i audytem kodeksów postępowania ponoszony jest przez odbiorców — 48%, a w przypadku 18% badanych przez dostawców. U 34% podmiotów koszty rozkładane są równomiernie (rys. 2).

Bariery wdrażania kodeksów postępowania

Koszty monitorowania i audytowania kodeksów postępowania są krytycznym elementem na drodze ich implementacji. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy szukać przede wszystkim w trudnościach

Rysunek 1

Identyfikacja podejść RSCM (generacji 1.0, 2.0, 3.0) w budowaniu kodeksów postępowania



Źródło: opracowanie własne.

związanych z ich kalkulacją. Przedsiębiorstwa, nie znając nakładów na przedsięwzięcia podejmowane w ramach kodeksów postępowania, nie są w stanie ocenić ich efektów i tym samym kosztów otrzymanych korzyści.

Koszty monitorowania wewnętrznego nie są przypisane jednej komórce czy stanowisku pracy i z zasady przenikają różne struktury firmy, a pracownicy wykonujący funkcje związane z „obsługą” kodeksów postępowania mają także przypisane inne zadania (rys. 3). Ponadto monitoring i audyt dostawców wykonuje się z różną częstotliwością, wśród podmiotów o różnych profilach działalności mniej lub bardziej oddalonych geograficznie, z różnym wsparciem ze strony firm konsultingowych. Różny jest też przedmiot i zakres kontroli. Wszystkie te czynniki sprawiają, iż trudno ustalić rzeczywiste koszty wdrażania kodeksów postępowania.

Na podstawie badań ustalono, że do szczególnie istotnych barier stojących na drodze oszacowania kosztów zarządzania kodeksami postępowania zaliczono:

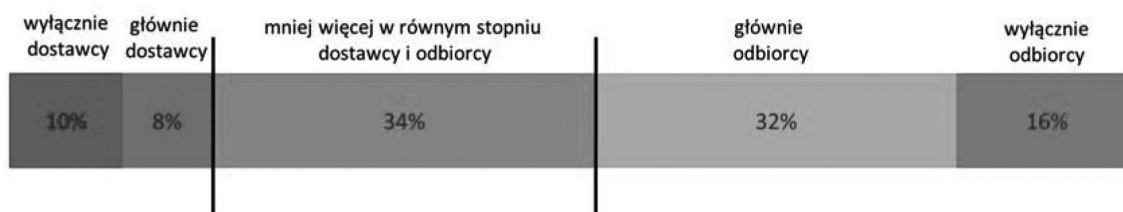
- złożony charakter systemów monitorowania dostawców (pod względem częstotliwości, czasu, miejsca, zakresu, przedmiotu, pilności itp.) wynikający z różnego układu relacji (zaufania, długości współpracy itp.) z każdym z dostawców;
- brak informacji na temat kosztów ponoszonych przez dostawców; różne systemy monitorowania dostawców wynikające z różnych oczekiwań innych odbiorców niż badanej firmy;
- trudności w zestawieniu danych dotyczących kosztów od poszczególnych dostawców z uwagi na specyfikę firm, ich obroty, liczbę zatrudnionych, wartość zamówień, profil działania itp.

Dyфуzja wiedzy dotycząca kodów postępowania z dostawcami

Znajomość treści zawartej w kodeksach postępowania jest podstawową determinantą ich efektywnego stosowania. Powszechna ich znajomość wśród pracowników po stronie dostawcy na poziomie 10%

Rysunek 2

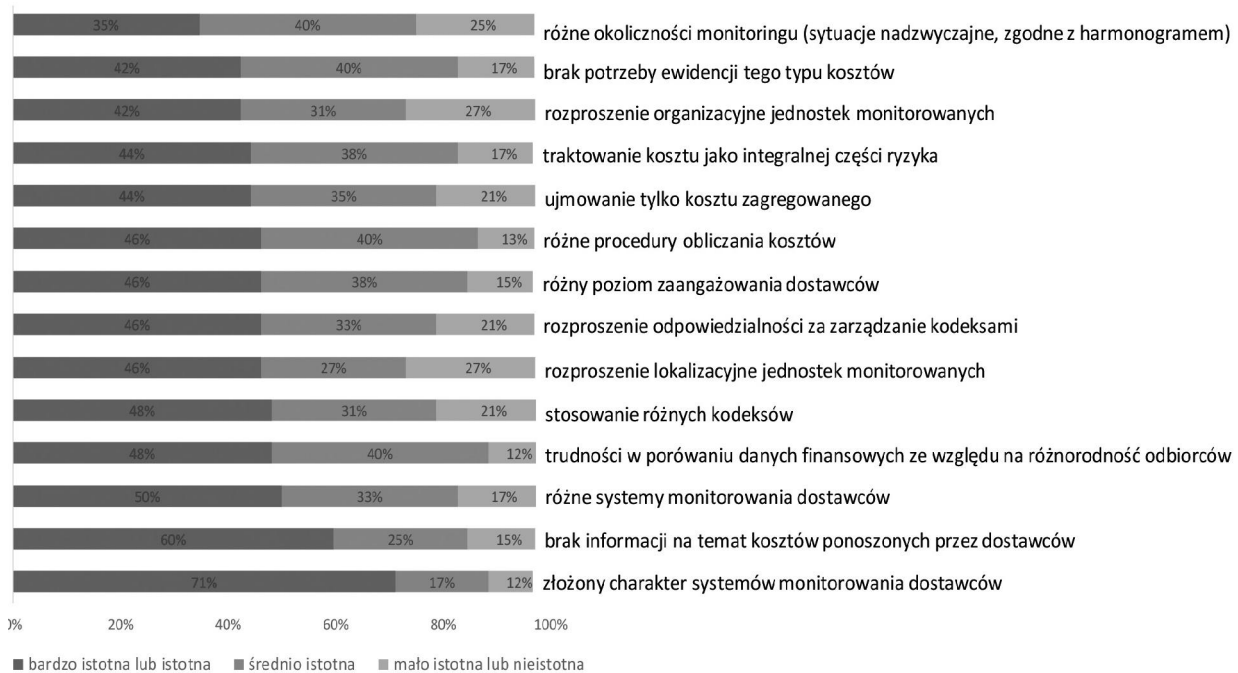
Źródła pokrycia kosztów dotyczących kodeksów postępowania



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3

Bariery utrudniające kalkulację kosztów zarządzania kodeksami postępowania z dostawcami



Źródło: opracowanie własne.

i po stronie odbiorcy na poziomie 4% świadczy o słabo rozwiniętej w tej materii świadomości. Aż w 49% badanych przedsiębiorstw podano, że pracownicy nie znają treści kodeksów, raczej jej nie znają lub udzielono odpowiedzi wymijającej. Analogicznie w odniesieniu do dostawców stwierdzono, że taka sytuacja ma miejsce w 77% podmiotów. Ponadto ustalono, że ponad 70% badanych nie wie czy kodeksy postępowania są bardziej rozwinięte u konkurencji (rys. 4).

Podsumowanie i dyskusja

Na podstawie uzyskanych wyników udzielono odpowiedzi na pytania: kto jest zaangażowany w powstawanie kodeksów postępowania, kto ponosi koszty ich monitoringu i audytu oraz jakie są możliwości ich oszacowania?

W wyniku przeprowadzonych badań sformułowano poniższe konkluzje:

1. Tylko jedna trzecia badanych przedsiębiorstw w tworzeniu kodeksów postępowania wykorzystu-

Rysunek 4

Dyfuzja wiedzy dotycząca kodeksów postępowania z dostawcami



Źródło: opracowanie własne.

je podejście generacji RSCM 2.0. lub 3.0. Istnieje zatem zagrożenie, iż firmy budują kodeksy z punktu widzenia własnych interesów, nie wykorzystując potencjału, potrzeb i wiedzy innych uczestników łańcucha, w tym przede wszystkim dostawców, oraz doświadczeń organizacji pozabiznesowych. W przyszłości istotne jest więc przeprowadzenie pogłębionych badań dotyczących zdiagnozowania przyczyn niskiego poziomu zaangażowania uczestników łańcucha dostaw i innych interesariuszy w ramach omawianych działań oraz zweryfikowanie czy wynika to z niskiego poziomu orientacji zrównoważonej w biznesie.

2. Obciążenia finansowe związane z monitoringiem i audytem kodeksów postępowania w przypadku około jednej piątej badanych przerzucane są w górę łańcucha dostaw. Należy zatem dążyć do optymalnego rozkładu kosztów z tym związanych, to znaczy takiego, który jest adekwatny do możliwości finansowych uczestników łańcucha dostaw. Zasadne jest zatem przeprowadzenie badań na temat wykonalności stawianych wymagań finansowych adresatom kodeksów postępowania i skonfrontowanie ich z budżetami jakimi dysponują obie zainteresowane strony, tj. dostawcy i odbiorcy.

3. Istnieją istotne ograniczenia w możliwości szacowania kosztów SCC. Do najistotniejszych należą: złożoność i różnorodność sposobów monitorowania dostawców oraz brak informacji o poniesionych kosztach przez dostawców.

Zidentyfikowane ograniczenia sprawiają, że obliczenie realnego kosztu monitorowania i audytu dostawców jest transparentne w sytuacji zlecenia całości prac na zewnątrz firmy oraz w przypadku zaawansowanych systemów organizacyjnych, w których wyodrębniono osoby wyznaczone tylko do tych zadań. A zatem oszacowanie takich kosztów w ujęciu rocznym w porównaniu z obrotami firmy w wielu wypadkach jest bardzo trudne. Brak przejrzystości w zakresie omawianych kosztów utrudnia lub uniemożliwia przeprowadzenie analiz porównawczych przez kilka lat w danej jednostce, jak również dokonanie benchmarkingu z innymi podmiotami gospodarczymi. W związku z powyższym zasadne jest wyraźne, personalne definiowanie zakresu obowiązków w tym obszarze oraz wypracowanie systemu informacji na temat ponoszonych kosztów monitoringu i kontroli niezależnie od źródeł ich finansowania.

Fakt, iż na tym polu istnieje wiele barier, świadczy o niedoskonałości istniejących systemów kalkulowania kosztów kodeksów postępowania. Dlatego też w przyszłości celowe jest przeprowadzenie badań dotyczących sprawdzonych wzorów rozliczania kosztów związanych z zarządzaniem kodeksami postępowania oraz ich oceny pod kątem ograniczeń i uniwersalności ich implementowania.

4. Uzyskane wyniki w zakresie znajomości kodeksów postępowania u dostawców, wśród pracowników badanej firmy i u konkurencji oraz sporządzania raportów wskazują na niski poziom wiedzy w tej materii. Wskazane jest zatem rozszerzenie badań mających na celu ustalenie czy taki stan rzeczy determinują czynniki endo- czy egzogenne. Można skonstatować, że niwelowanie trudności związanych z zarządzaniem kodeksami może przyczynić się do konstruktywnej budowy zrównoważonych łańcuchów dostaw. Należy jednak wziąć pod uwagę fakt, że problemy z ustaleniem kosztów obsługi kodeksów postępowania oraz oddalone w czasie efekty ich wdrażania uniemożliwiają dokonanie oceny ich przydatności w krótkich horyzontach czasowych. Dlatego ich wykorzystanie należy w większym stopniu utożsamiać ze stylem działania konstytuującym kulturę organizacyjną niż z narzędziem parametrycznym służącym do osiągnięcia szybkich i wymiernych efektów rynkowych.

Wydaje się zatem, że konieczne jest podjęcie dalszych badań, które przede wszystkim koncentrować się będą nie na analizach mniej lub bardziej skodyfikowanych raportów i opracowań, lecz na badaniu procesu zbierania informacji i wiarygodności dostarczanych danych. Zasadne jest także rozbudowanie badań na temat wpływu podjętych aktywności w obszarze kodeksów postępowania na dostawców i innych interesariuszy oraz na temat procesów rozwiązywania problemów zidentyfikowanych w trakcie kontroli u dostawców.

Jak podkreśla się w literaturze przedmiotu, kodeksów postępowania nie można traktować tylko jako odpowiedzi na presję otoczenia zewnętrznego. Należy je traktować jako płaszczyznę do konstruktywnego dialogu z interesariuszami zewnętrznymi oraz widzieć w nich wielki potencjał do budowy prawidłowych relacji z biznesowymi i pozabiznesowymi partnerami. Niemniej ich monitoring i sankcje pozostaną najważniejszym testem dla wypracowania ich znaczenia i rangi (Kolk, van Tulder, Welters, 1999).

Można spodziewać się, że wraz z rozwojem organizacji mających na celu monitorowanie kodeksów postępowania wśród dostawców (typu *Worker Rights Consortium* — WRC i wielu innych) wielostronna współpraca w zakresie ich tworzenia i poziom ich transparentności w zakresie kosztów zarządzania będzie wzrastać. Obecnie formułuje się wiele krytycznych uwag pod adresem efektywności kodeksów postępowania i zarzutów, iż są one narzędziem *public relations*. Niemniej doświadczenia praktyki biznesu⁶ pokazują, iż kodeksy postępowania z dostawcami są skutecznym narzędziem na drodze tworzenia zrównoważonych łańcuchów dostaw. Istnieje zatem uzasadnienie dla prowadzenia w tym obszarze dalszych wielokierunkowych badań.

Przypisy

¹ Wśród szeregu praktyk z tym związanych znajdują się te, które dotyczą górnej części łańcucha, ogniw środkowych, jak również ogniw ulokowanych w dole łańcucha dostaw. A zatem zarządzanie zrównoważonym łańcuchem dostaw obejmuje fazę zrównoważonego: projektowania produktów, pozyskiwania surowców/materiałów/produktów, produkowania, dystrybuowania, marketingu, zarządzania popytem, a także przepływu z dołu w górę łańcuchów dostaw. W konsekwencji w literaturze przedmiotu spotykamy różne określenia, które składają się na zrównoważone zarządzanie łańcuchem dostaw. Między innymi są to: „Environmental Purchasing”, „Green Supply Chain”, „Closed-Loop Supply Chain Management”, „Corporate Social Responsibility”, „Supply Chain Management Ethics”, „Socially Responsible Supply Chain”.

² Dla przykładu tzw. European Code of Conduct jest to kodeks postępowania przyjęty przez europejskie instytucje infrastruktury rynkowej. Jest on wynikiem porozumienia pomiędzy Komisją Europejską, instytucjami infrastruktury rynku oraz jego uczestnikami, dotyczącego cen i kosztów usług transakcyjnych i potransakcyjnych w UE. Z kolei Kodeks Postępowania „Business Social Compliance Initiative” (BSCI) ma na celu poprawę warunków pracy w łańcuchach dostaw.

³ W światowej literaturze przedmiotu można spotkać takie określenia, jak: „international CoC”, „business partner CoC”, „supplier's compliance with SCC”, „supplier chain codes of conduct”, „voluntary codes of CSR”, które także w swoich treściach zawierają problematykę kodeksów postępowania z dostawcami.

⁴ Badania oparte zostały na protokołach audytu i szczegółowej ich ocenie prowadzonych przez PwC dla wybranych przedsiębiorstw produkcyjnych zlokalizowanych w Chinach i Korei Płd.

⁵ Dane zebrano na podstawie prawie 300 wywiadów przeprowadzonych z właścicielami fabryk, zarządcami, pracownikami, przedstawicielami organizacji porządkowych, urzędnikami rządowymi oraz liderami związkowymi w Bangladeszu, Chinach, Dominikanie, Hondurasie i Indiach.

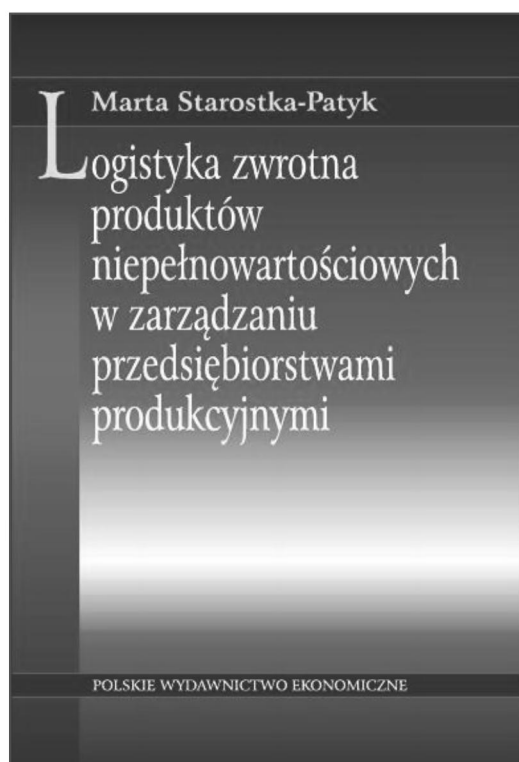
⁶ Na przykład w fabryce Mandarin w Salvadorze, produkującej odzież dla GAP, JC Penney, Eddie Bauer i Dayton-Hudson, czy w fabryce w Wietnamie produkującej dla firmy Nike (Rosen, Jaffe, Perez-Lopez, 1996).

Bibliografia

- Awaysheh, A., Klassen, R.D. (2010). The impact of supply chain structure on the use of supplier socially responsible practices. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(12), 1246–1268.
- Bondy, K.D. Matten, Moon, J. (2004). The Adoption of Voluntary Codes of Conduct in MNCs: A three country comparative study. *Business and Society Review*, 109(4), 449–477.
- Closs, D., Speier, C. Meacham, N. (2011). Sustainability to support end-to-end value chains: the role of supply chain management. *Academy of Marketing Science*, 39(1), 101–116.
- Dou, Y., Sarkis, J. (2010). A joint location and outsourcing sustainability analysis for a strategic offshoring decision. *International Journal of Production Research*, 48(2), 567–592.
- Egels-Zandén, N. (2007). Suppliers' compliance with MNCs' codes of conduct: Behind the scenes at Chinese toy suppliers. *Journal of Business Ethics*, 75(1), 45–62.
- Emmelhainz, M.A., Adams, R.J. (1999). The apparel industry response to „sweatshop” concerns: a review and analysis of codes of conduct. *The Journal of Supply Chain Management*, (35), 51–57.
- GLOBAL CSR and Copenhagen Business School (2011). Changing Course — A study into Responsible Supply Chain Management. Sub-Reports and Appendices. Copenhagen: Danish Ministry of Foreign Affairs.
- Hu, X. (2006). Corporate Codes of Conduct and Labour Related Corporate Social Responsibility: Analysing the Self Regulatory Mechanisms of Multinational Enterprises and their Impacts to Developing Countries. *The Japan Institute for Labour Policy and Training*; <http://www.jil.go.jp/profile/documents/Hu.pdf> (dostęp 10.01.2017).
- Jenkins, R. (2001). *Corporate Codes of Conduct Self-Regulation in a Global Economy*. Geneva: United Nations Research Institute for Social Development.
- Jiang, B. (2009a). Implementing Supplier Codes of Conduct in Global Supply Chains: Process Explanations from Theoretic and Empirical Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 85(1), 77–92.
- Jiang, B. (2009b). The effects of interorganizational governance on supplier's compliance with SCC: An empirical examination of compliant and non-compliant suppliers. *Journal of Operations Management*, 27(4), 267–280.
- Keller, H. (2008). Corporate Codes of Conduct and their Implementation: the Question of Legitimacy. W: R. Wolfrum, V. Roeben (eds.), *Legitimacy in International Law* (219–298), Berlin — Heidelberg — New York: Springer.
- Kogg, B. (2003). Power and incentives in environmental supply chain management. W: S. Seuring, M. Müller, M. Goldbach, U. Schneidewind (eds.), *Strategy and organization in supply chains*, Heidelberg: Springer, 65–81.
- Kolk, A., van Tulder, R., Welters, C. (1999). International codes of conduct and corporate social responsibility: Can transnational corporations regulate themselves? *Transnational Corporations*, (8), 143–180.
- Krueger, D.A. (2008). The ethics of global supply chains in China — convergences of east and west. *Journal of Business Ethics*, (79), 113–120.
- Liu, Ch. Ch., Yu, Y.H., Wernick, I.K., Chang, Ch.Y. (2015). Using the Electronic Industry Code of Conduct to Evaluate Green Supply Chain Management: An Empirical Study of Taiwan's Computer Industry. *Sustainability*, 7 (3), 2787–2803.
- Locke, R.M. Amengual, M., Mangla, A. (2009). Virtue out of necessity? Compliance, commitment and the improvement of labor conditions in global supply chains. *Politics & Society*, 37 (3), 319–351.
- Magnan, G.M., Fawcett, S.E., Alcantar, T.N., Henshaw, K. (2011). On supply chains and reputation risk: Tracking changes in supplier codes of conduct. *International Journal of Procurement Management*, 4 (6), 567–588.
- Maignan, I., Hillebrand, B., McAlister, D. (2002). Managing socially-responsible buying: how to integrate non-economic criteria into the purchasing process. *European Management Journal*, 20(6), 641–648.
- Maloni, M.J., Brown, M.E. (2006). Corporate social responsibility in the supply chain: an application in the food industry. *Journal of Business Ethics*, (68), 35–52.
- Mamic, I. (2005). Managing global supply chain: the sports footwear, apparel and retail sectors. *Journal of Business Ethics*, 59(1), 81–100.
- Miemczyk, J., Johnsen, T.E., Macquet, M. (2012). Sustainable purchasing and supply management: a structured literature review of definitions and measures at the dyad, chain and network levels. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 478–496.
- Moran, T.H. (2009). The UN and Transnational Corporations: From Code of Conduct to Global Compact. *Transnational Corporations*, 18(2), 91–112.
- OECD (2001). *Corporate responsibility — private initiatives and public goal*. Paris: OECD Publications.
- Oehmen, J., De Nardo, M., Schonsleben, P., Boutellier, R. (2010). Supplier code of conduct — state-of-the-art and customisation in the electronics industry, *Production Planning & Control*, 21(7), 664–679.

- O'Rourke, D. (2002). Monitoring the Monitors: A Critique of Corporate Third-Party Labor Monitoring. W: J. Jenkins, R. Pearson, G. Seyfang (eds.), *Corporate Responsibility and Ethical Trade: Codes of Conduct in the Global Economy (196–208)*. London: Earthscan.
- Pedersen, E.R., Andersen, M. (2006). Safeguarding corporate social responsibility (CSR) in global supply chains: how codes of conduct are managed in buyer-supplier relationships. *Journal of Public Affairs*, 6(3/4), 228–240.
- Razzaque, M.A., Hwee, T.P. (2002). Ethics and purchasing dilemma: a Singaporean view. *Journal of Business Ethics*, 35, 307–326.
- Roberts, S. (2003). Supply Chain Specific? Understanding the Patchy Success of Ethical Sourcing Initiatives. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 159–170.
- Rosen, A.S., Jaffe, M., Perez-Lopez, J. (1996). *The Apparel Industry and Codes of Conduct: A Solution to the International Child Labor Problem*, U.S. Dept. of Labor, Bureau of International Labor Affairs; <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=child> (dostęp 11.12.2017).
- Sauvant, K.P. (2015). The Negotiations of the United Nations Code of Conduct on Transnational Corporations. *The Journal of World Investment & Trade*, 16(1), 11–87.
- Schleper, M.C., Busse, C. (2013). Toward a standardized supplier code of ethics: Development of a design concept based on diffusion of innovation theory. *Logistics Research*, 6 (4), 187–216.
- Tachizawa, E.M., Wong, C.Y. (2015). The Performance of Green Supply Chain Management Governance Mechanisms: A Supply Network and Complexity Perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 51(3), 18–32.
- Thorne, D.M., Quinn, F.F. (2016). Private Governance in the Supply Chain., *Journal of Marketing Channels*, 23(1–2), 11–21.
- Winstanley, D., Clark, J., Leeson, H. (2002). Approaches to child labour in the supply chain. *Business Ethics: A European Review*, (11), 210–223.
- Yu, X. (2015). Upholding labour standards through corporate social responsibility policies in China. *Global Social Policy*, 15(2), 167–187.

PWE poleca



W obecnych realiach gospodarczych sposób zarządzania przedsiębiorstwami, uwzględniający zagadnienia zrównoważonego rozwoju, procesy globalizacji, zmiany podstaw społecznych i dynamiczny rozwój rynków, ulega ciągłym przeobrażeniom. Dlatego też kluczową kwestią jest poszukiwanie, wybieranie i stosowanie najbardziej innowacyjnych narzędzi oraz sposobów umożliwiających dostosowanie zarządzania przedsiębiorstwami do tych warunków.

Przedsiębiorstwa produkcyjne, szczególnie podatne i wrażliwe na zmiany w gospodarce, skłoniły się zatem w ostatnich latach ku koncepcji logistyki zwrotnej, której procesy istotnie wspomagają zarządzanie przepływami produktów niepełnowartościowych, realizując jednocześnie cele tych przedsiębiorstw w aspektach: ekonomicznym, ekologicznym oraz społecznym.

W monografii zaprezentowano miejsce i znaczenie procesów logistyki zwrotnej w obszarze zarządzania przepływami produktów niepełnowartościowych w polskich przedsiębiorstwach produkcyjnych. Wskazano, że to rozwój rynków oraz propagowanie koncepcji zrównoważonego rozwoju kreuje potrzebę tworzenia i wdrażania do zarządzania przedsiębiorstwami nowoczesnych rozwiązań, jakimi są procesy logistyki zwrotnej.

Księgarnia internetowa: www.pwe.com.pl