

ZNIEKSZTAŁCENIA KONCEPCJI CSR W ŁAŃCUCHU DOSTAW

DATA PRZESŁANIA: 12.05.2017 | DATA AKCEPTACJI: 10.06.2017 | KODY JEL: M14, M21

Marek Ciesielski

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
marek.ciesielski@ue.poznan.pl

STRESZCZENIE

Zagadnienia związane z CSR wymagają głębszej analizy, szczególnie gdy przyjmiemy perspektywę łańcucha dostaw. Widać duże rozbieżności w ocenie CSR – od altruizmu do cynicznego działania marketingowego. Ich analiza wymaga wcześniejszego sformułowania hipotetycznego modelu funkcjonowania łańcuchów dostaw, w których występuje zjawisko dominacji. Model ten może zostać skonfirmowany lub odrzucony.

SŁOWA KLUCZOWE

łańcuch dostaw, społeczna odpowiedzialność biznesu

WPROWADZENIE

Nie ulega wątpliwości, że w ramach nauk ekonomicznych należy kontynuować badania, w których łańcuchy dostaw są podstawową płaszczyzną analizy. Wiąże się z tym konieczność rozszerzenia sposobu rozumienia takich słów, jak np. „konkurencja” i „typ rynku”. Przez konkurencję najczęściej rozumie się tylko rywalizację między firmami produkującymi podobne dobra, czy też zaspokajającymi podobne potrzeby. Jest to rodzaj konkurencji nazywany walką konkurencyjną. W badaniach nad łańcuchami dostaw najważniejszym rodzajem konkurencji jest walka negocjacyjna, czyli walka o podział korzyści ekonomicznych związanych z uczestnictwem w wymianie, toczona między różnymi podmiotami. Jej przedmiotem są najkorzystniejsze dla obu stron warunki transakcji, a jej źródłem przeciwstawność interesów stron (Rekowski, 2000, s. 57).

Jeżeli w walce negocjacyjnej bierze udział dwu lub więcej dostawców, to między nimi toczy się wspomniana walka konkurencyjna, taka sama walka toczy się między łańcuchami dostaw lub tylko między ich liderami. Perspektywa łańcuchów dostaw wymaga więc bezwzględnie łącznego ujmowania tego, co i jak przedsiębiorstwo kupuje oraz co i jak sprzedaje. Podobnie jest ze sposobem ujmowania rynku. Wyróżnia się typy rynku ze względu na rodzaj walki konkurencyjnej (liczby producentów i sposobu zdobywania przewagi konkurencyjnej), a umniejsza się znaczenie relacji firm z dostawcami.

W niniejszym opracowaniu przyjmuje się, że idea CSR (*Corporation Social Responsibility*), czyli społecznej odpowiedzialności biznesu, ulega w praktyce pewnym zniekształceniom. Skoncentrowano się więc na krytycznym podejściu do tej koncepcji (rozważania ograniczono do konsumpcyjnych łańcuchów dostaw). Można nawet powiedzieć, że częściowo zakwestionowano oryginalność CSR i jej altruistyczne założenia. Taki cel narzuca stosowanie metody analizy krytycznej. Badanie relacji w łańcuchu dostaw jest bowiem bardzo trudne, a często niemożliwe. W rozważaniach nie przywołano konkretnych opisów tragicznych losów pracowników i dostawców liderów łańcuchów dostaw. Liczba artykułów, książek czy raportów na ten temat jest duża. Ich lektura przywodzi na myśl pozorowanie przez niektóre firmy działań objętych ideą CSR. Ponadto przywołano hipotetyczny model łańcuchów dostaw w branżach konsumpcyjnych, który wyjaśnia przyczyny wspomnianych zniekształceń (Ciesielski, 2014, s. 2–5, 2015, s. 3–5).

Model ten koncentruje się na czynnikach mających dziś szczególne znaczenie dla rozwoju i funkcjonowania łańcuchów dostaw, w tym dla problemów analizowanych w tym artykule. Przeprowadzone rozważania zmierzają do konfirmacji hipotezy wyjaśniającej nieuchronność zniekształceń SCR.

CSR – PODEJŚCIE KRYTYCZNE

CSR ma wielki wspólny obszar działań z tzw. rozwojem zrównoważonym. Pojęcie „rozwoju zrównoważonego” zrodziło się w XIV wieku. W XVIII wieku Hans Carl von Carlowitz opublikował książkę na ten temat. Określenie to oznaczało pierwotnie sposób gospodarowania lasem, polegający na tym, że wycina się tylko tyle drzew, ile może w to miejsce urosnąć, tak by las nigdy nie został zlikwidowany, by mógł się zawsze odbudować (Starbyła, Małkus, 2014, s. 57). Dziś to pojęcie jest odnoszone do wielkiej liczby zasobów, w tym nadal do lasów. Istotne są tu potrzeby obecnych i przyszłych pokoleń, choć tych ostatnich nie można precyzyjnie określić.

Natomiast definicja społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) brzmi: „strategia integrująca dobro firmy z dobrem społecznym przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych, kierowanie się zasadami etycznymi, prawami pracowników i prawami człowieka, a także otoczeniem społecznym i środowiskiem naturalnym w strategicznych i długofalowych decyzjach, oparta na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu korzystnego dla obu stron konsensusu (Wójcik, 2005, s. 640). Tak więc, CSR jest w pewnym stopniu rozwiniętą koncepcją rozwoju zrównoważonego. Taki brak porządku utrudnia badania oraz działania zalecane przez obie koncepcje.

Postulaty troski o środowisko (nie wiadomo, dlaczego tylko naturalne, skoro większość otoczenia współczesnego człowieka to środowisko sztuczne) nie są nowe. Jeszcze starsze są zalecenia etyczne dla biznesu. Ostatnią kwestię przedstawia jasno i lapidarnie Kazimierz Kuciński, który uważa zarządzanie za element ekonomii: „Słowo polityczna dopisywane do ekonomii nie jest bynajmniej cechą opisującą jej charakter i eksponującą jej ideologiczną naturę, lecz ma charakter przedmiotowy, bowiem zwraca uwagę na to, że jest to nauka o gospodarczym wymiarze życia domowego i społecznego, bo jest to ekonomia polityczna, czyli jak mawiał Adam Smith, społeczna, analizująca jak funkcjonuje gospodarka i jak człowiek zdobywający środki do życia kieruje się w swym postępowaniu obowiązującymi w danym społeczeństwie zasadami etyczno-moralnymi.

Pojawiające się ostatnio próby tworzenia ekonomii społecznej, czy eksponowania społecznej odpowiedzialności podmiotów gospodarczych i państw nie są zatem niczym odkrywczym, a jedynie powrotem do »korzeni« ekonomii jej jakby »zagubionej istoty« (Kuciński, 2010, s. 54).

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu opiera się na teorii interesariuszy, która sprowadza się do prostej konstatacji, że przedsiębiorstwa muszą osiągnąć równowagę między sprzecznymi celami, do jakich dążą grupy interesariuszy, związane z ich działalnością.

Nasuwa się więc wniosek, że CSR to po prostu nieco rozwinięte public relations (PR). Próby ukazania PR jako wcześniejszej i odmiennej działalności są nieprzekonujące. PR od dawna jest odnoszony do wszystkich podmiotów objętych później pojęciem „interesariuszy”. Być może przekształcenie PR w CSR wynika z częstej w marketingu strategii „me too”. Jedna z setek definicji PR, autorstwa S.M. Cutlipa, A.H. Center, G.M. Brooma (2006, s. 391) brzmi: „funkcja zarządzania, która ustanawia i utrzymuje wzajemnie korzystne stosunki pomiędzy organizacją i różnymi grupami jej otoczenia, od których zależy jej sukces lub niepowodzenie”. Zasadnicza różnica między CSR a PR polega na tym, że w tym ostatnim nikt nie ukrywał, że działania prospołeczne służą realizacji celów biznesowych.

Niewłaściwe jest prezentowanie CSR jako zjawiska nowego. Przecież w przeszłości formułowane były o wiele bardziej wymagające wytyczne wobec działań altruistycznych. Wystarczy spojrzeć na zasady religii chrześcijańskiej odnośnie do finansowania działalności pomocowej: „Kiedy więc dajesz jałmużnę nie trąb przed sobą, jak obłudnicy czynią w synagogach i na ulicach, aby ich ludzie chwalili. Zaprawdę powiadam wam; ci otrzymali już swoją nagrodę. Kiedy zaś ty dajesz jałmużnę, niech nie wie lewa twoja ręka, co czyni prawa, aby twoja jałmużna pozostała w ukryciu” (Mateusz, s. 124).

Odiem fałszu wiszące nad koncepcją CSR wynika też ze swoistej praktyki, polegającej na niedostrzeganiu powszechności nieuczciwych praktyk przedsiębiorstw wobec różnych interesariuszy. Opisano je m.in. w Zielonej Księdze Komisji Europejskiej (2013) i w opracowaniach dotyczących offshoringu. Jednocześnie firmy budują swój pozytywny wizerunek głównie po to, by realizować cele biznesowe.

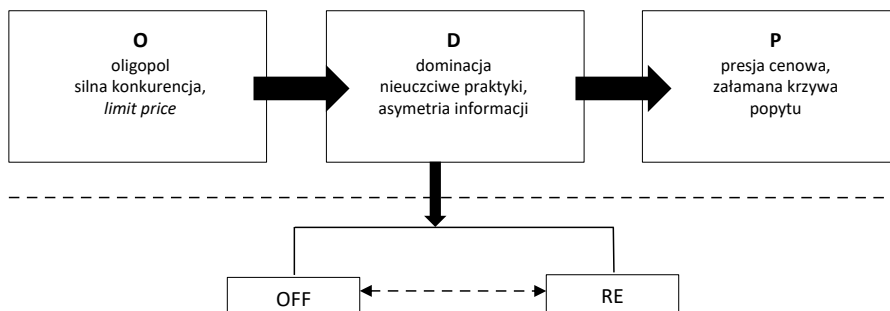
Bez wątpienia można spotkać przypadki rzeczywistej realizacji idei CSR. Można tu przykładowo wymienić inicjatywę ATO czy ruchy społeczne Groupe SOS i – na pewno w dużym stopniu – Fair-trade. Przeciw korporacjom działa też holenderska grupa Fairphone. Niemniej zdecydowana większość działań typu CSR służy biznesowi. W praktyce realizuje się więc całkiem rozsądne hasło Friedmana *the business of business is business* (Ahlgreen, 2010, s. 15).

Ważnym nurtem związanym z CSR jest tzw. *greenwashing*. Istotę *greenwashingu* przedstawiła m.in. J. Adamczyk (2013, s. 8–13). Zakres tego pojęcia pokrywa się w dużym stopniu z *whitewashingiem*, czyli wybielaniem. *Greenwashing* to oszukiwanie konsumentów czy nawet społeczeństw, przez firmy, które pozorują działalność ekologiczną (Tyrakowska, 2015). Ma on na celu zachęcać do kupna dóbr, zwiększać znaczenie czy wartość marki lub po prostu tworzyć dobrą opinię o przedsiębiorstwie. Te dwa angielskie terminy opisują praktyki całkowicie sprzeczne z koncepcją rozwoju zrównoważonego, CSR czy ekologii. Mogą powodować bardzo szkodliwe zjawiska. Mimo to są badane w małym stopniu, a dominuje apologetyka działalności firm.

MODEL HIPOTETYCZNY

Dla budowy modelu wykorzystano abdukcję. „Twórca koncepcji rozumowania abdukcyjnego Charles Sanders Peirce wskazywał z jednej strony na zawodność abdukcji (nazywając tę metodę »zgadywaniem«), a z drugiej – na związaną z tą zawodnością kreatywność. Abdukcja to metoda, w której wnioskuje się o potencjalnych przyczynach zdarzeń, odkrywając ich rzeczywistą historię (a w każdym razie jej zasadnicze elementy) w pieczołowicie prowadzonym rozumowaniu, uznając tylko to, co najlepiej zgadza się z faktami” (Urbański, 2009, s. 20).

Hipotetyczny model czynników kształtujących współcześnie łańcuchy dostaw w skali globalnej w branżach konsumpcyjnych zaprezentowano na rysunku 1. W jego górnej części wskazano na trzy podstawowe zjawiska: dominację sieci detalicznych nad dostawcami, oligopolistyczną konkurencję między sieciami oraz presję cenową na rynku zbytu i odpowiadające im zachowania, w tym *limit pricing*, czyli politykę zaniżania cen przez oligopole w celu zapobiegania wejściom. Zjawiska te są dobrze znane i wymagają tylko systematyzacji. Trzeba jednak pamiętać, że kształtują oraz stabilizują niekorzystne cechy łańcuchów dostaw. Popyt wywiera presję cenową na producentów i jednocześnie przez swą zmienność utrudnia obniżkę kosztów. Takie same rezultaty powodują różne wymagania detalistów, a także ostatecznych klientów, sprowadzające się do wymogu większej elastyczności. W dolnej części rysunku 1 podjęto kwestię dwu przeciwstawnych procesów: offshoringu i reshoringu. Oba mają i będą miały wielki wpływ na łańcuchy dostaw i dominację. Wymaga on odrębnego opracowania.



O – oligopol, D – dominacja, P – popyt, RE – reshoring, OFF – offshoring

Rysunek 1. Model ogólny

Źródło: opracowanie własne.

Zwornikiem zjawisk opisanych w górnej części rysunku 1 jest twierdzenie (hipoteza): dominacja sieci handlu detalicznego nad dostawcami (głównie małymi i średnimi) jest podstawą budowy przez nie barier wejścia. Natomiast dolna część rysunku została przedstawiona tak, by podkreślić problemy związane z pojawieniem się procesów reshoringu). Dominujące sieci działają głównie w warunkach oligopolu. Z jednej strony silnie konkurują ze sobą, a z drugiej prowadzą politykę *limit price* i utrzymują niskie marże (rynek kontestowalny) (Bagwell, Ramey, 1991, s. 155).

Dzięki temu zapobiegają wejściom, odstraszą substytuty i uzyskują zadowalające marże (Ciesielski, 2014). Niezbędnymi elementami modelu są też dwie – zaznaczone na rysunku – koncepcje: załamanej krzywej popytu i asymetrii informacji.

ZNIEKSZTAŁCENIA CSR W ŁAŃCUCHE DOSTAW

Sformułowany model zawiera bezwzględne założenie odnośnie do presji cenowej, wywieranej na dostawców przez dominujący handel detaliczny. Presja ta dotyczy nie tylko cen płaconych przez dostawców, ale także tzw. nieuczciwych praktyk. Należą do nich przede wszystkim:

- wieloznaczne warunki umowne,
- brak pisemnej umowy,
- zmiany umowy z mocą wsteczną,
- nieuczciwe przeniesienie ryzyka handlowego,
- nieuczciwe wykorzystanie informacji,
- nieuczciwe rozwiązanie stosunku handlowego,
- terytorialne ograniczenia dostaw.

Wyjątkowo negatywne skutki dla dostawców powstają wtedy, gdy sieci wydłużają terminy płatności, a jednocześnie wymuszają na dostawcach akceptowanie zmian wielkości zamówień, nawet tuż przed planowanym terminem rozpoczęcia dostawy.

Nieuczciwe praktyki prowadzą do takich samych skutków finansowych jak presja cenowa. Presja cenowa występuje na wielu rynkach. Jak już wspomniano, w artykule skupiono uwagę na rynkach konsumpcyjnych, gdzie konsumenci domagają się tanich wyrobów markowych. Model „albo marka, albo cena” zniknął z wielu rynków, a działalność marketingowa różnych firm upodobniła się do siebie. Można przypuszczać, że podobnie jest z CSR. Przedsiębiorstwa „stosują” ten instrument, bo obawiają się, że jego brak może zmniejszyć ich konkurencyjność. Dlatego zachowania wszystkich uczestników łańcuchów dostaw prowadzą do obniżki cen. Zdominowani dostawcy muszą obniżyć ceny i koszty. To właśnie oni są najsłabszym ogniwem łańcuchów dostaw. Odnosząc się do teorii interesariuszy, można powiedzieć, że jeden interesariusz oddaje swoje potencjalne korzyści innym. Zarówno walka konkurencyjna, jak i walka negocjacyjna odbiegają od modelu neoklasycznego.

Skrajnym przykładem negatywnych skutków presji cenowej są obecnie powstające w Polsce łańcuchy dostaw pieczywa. Szukając sposobów na obniżkę cen, wielkie sieci detaliczne stworzyły oryginalne łańcuchy dostaw. Większość procesów produkcji pieczywa odbywa się daleko od rynku zbytu (np. w Rumuni). Produkuje się tam ciasto, które jest długo magazynowane i dostarczane na rynek w dużych partiach, co zmniejsza koszty transportu. Pieczywo jest „podpiekane” w sklepach i oferowane jako świeży produkt („prosto z pieca”). Jest to radykalna zmiana w odniesieniu do wcześniejszego modelu tej branży. Sukces nowej organizacji branży będzie w dużym stopniu zależał od zachowania ostatecznych klientów, a to z kolei od ich wiedzy o łańcuchach dostaw i samym pieczywie.

CSR odgrywa dużą rolę w opisywanym na rysunku układzie. Firmy dominujące spotykają się z ostracyzmem ze strony ostatecznych odbiorców i organizacji społecznych. Nie wywierają one wielkiego wpływu na zachowania podmiotów dominujących, ale dysponują niezwykle silną „bro-

nią” w postaci groźby bojkotu towarów lub firm. By się jej przeciwstawić nie wystarczy wskazywanie, że to właśnie końcowi nabywcy są uprzywilejowanym interesariuszem, płacącym niskie ceny. Potrzebne są spektakularne działania marketingowe tworzące wizję odpowiedzialnych przedsiębiorców, czyli CSR. Są one tak przekonujące, że doczekały się nawet normy ISO, np. ISO26000. CSR wszedł także do polityki i do normatywnych nauk ekonomicznych. Wskazuje się, że CSR jest nieodłącznym elementem celów i strategii firm, ale nie wyjaśnia się tej nieodłączności.

Rozważania w niniejszym artykule nie prowadzą do odrzucenia idei CSR. Chodzi tylko o spojrzenie obiektywne. Obiektywizm w tym przypadku oznacza dążenie do wyjaśnienia strategii firm. Przedstawiony model hipotetyczny powinien być przedmiotem oceny i krytyki. Jeśli się obroni to trzeba go zaakceptować, jeśli nie – odrzucić i sformułować inne, lepsze wyjaśnienie.

Należy zwrócić szczególną uwagę na jedną z metod likwidacji lub choćby ograniczenia opisywanych wyżej zjawisk. Jest nią transparentność całego łańcucha dostaw, czyli dostępność informacji związanych z przepływami operacyjnymi i finansowymi w łańcuchach dostaw. Dokładne wskazanie, że chodzi tu o cały łańcuch dostaw jest konieczne, gdyż zdarzają się przypadki, iż firmy zdominowane są transparentne dla dominujących. Na potrzebę transparentności wskazuje wiele organizacji społecznych.

PODSUMOWANIE

Zagadnienia związane z CSR są często przedstawiane w sposób nieobiektywny – jako przejawy altruizmu. Ponadto CSR jest mylnie prezentowany jako nowość, podczas gdy jest po prostu rozwinętym PR. Aby odpowiedzieć na te wątpliwości, trzeba było zbudować hipotetyczny model wyjaśniający rolę CSR na rynkach. Sformułowany w artykule model ma charakter hipotezy i jednocześnie jest apelem o ewentualne lepsze wyjaśnienie.

Hipotetyczny charakter mają także rozważania nad mechanizmem rozwoju CSR. Ich głównym założeniem jest to, że mechanizm ten można wyjaśnić za pomocą tzw. hipotezy atmosfery, która wskazuje na tendencję do generowania wniosków na podstawie atmosfery tworzonej przez przesłanki.

LITERATURA

- Adamczyk, J. (2013). Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji*, 4.
- Ahlgreen, M.R. (2010). When The Business of Business Became Everybody's Business. *The Magazine of International Business and Diplomacy*, 2. Pobrane z: <http://ibde.org/component/content/article/114-when-the-business-of-business-becameeverybodys-business.html> (1.05.2015).
- Bagwell, K., Ramey, G. (1991). Oligopoly Limit Pricing, *RAND. Journal of Economics*, 22 (2).
- Center, A.H., Cutlip, S.M., Broom, G.M. (2006). *Effective Public Relations*. 9th Edition. New Jersey: Pearson Education Inc., Upper Saddle River.
- Ciesielski, M. (2014). Model łańcucha dostaw zdominowanego przez sieci detaliczne. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 3.
- Ciesielski, M. (2015). Modele zdominowanych łańcuchów dostaw – podejście abdukcyjne. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 3.
- Kuciński, K. (2010). *Metodologia nauk ekonomicznych*. Warszawa: Difin.
- Mateusz 6.1.-4. (1980). *Ewangelia Jezusa*. Vicenza: Instituto S. Gaetano.
- Rekowski, M. (2000). *Wprowadzenie do mikroekonomii*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

- Starbyła, A., Małkus, T. (2014). *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*. Kraków: Wydawnictwo Mfiles.pl.
- Tyrakowska, E. (2015). *Co to jest greenwashing?* Pobrane z: <http://www.yaacooleko.pl/index.php?article=3077> (1.05.2015).
- Urbański, M. (2009). *Rozumowanie abdukcyjne. Modele i procedury*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Wójcik, K. (2005). *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*. Wyd. 3. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Zielona księga w sprawie nieuczciwych praktyk handlowych w łańcuchu dostaw produktów spożywczych i niespożywczych między przedsiębiorstwami (2013). Bruksela: Komisja Europejska. COM (2013) 37 final.

DETERMINANTS OF DISTORTIONS OF THE SCR CONCEPT IN THE SUPPLY CHAIN

SUMMARY	CSR issues require further reflection, especially if one accepts the perspective of the supply chain. The great discrepancies in the assessment of CSR can be perceived from altruism to a cynical marketing activity. Their analysis requires the prior formulation of a hypothetical model of supply chains in which the phenomenon of domination occurs. This model can be confirmed or rejected. This would mean, of course, change in the CSR treatment.
KEYWORDS	supply chain, Corporate Social Responsibility

Translated by Marek Ciesielski