

Wyzwania łańcucha dostaw



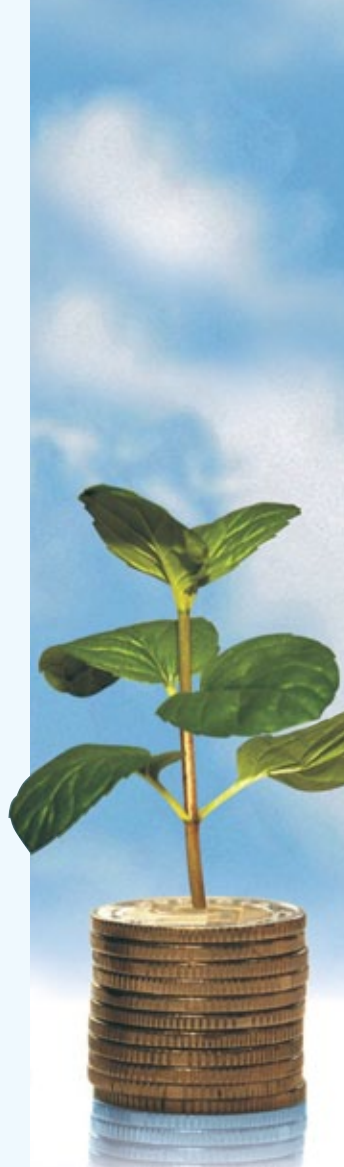
Zabawki pokryte farbą z domieszką ołowiu ...Kto poniesie odpowiedzialność i dozna szkody na wizerunku? Producent! I to on dokona odbioru produktów od klientów oraz wymiany na nowe i bezpieczne w używaniu. Taka sytuacja miała miejsce w 2007 roku i dotknęła największego na świecie producenta zabawek, chociaż wina leżała w trzecim kręgu dostawców - w przedsiębiorstwie, które przedstawiło fałszywy certyfikat o nieszkodliwości farby. Czy tej sytuacji można było uniknąć?

Odpowiedzialnego postępowania z myślą o pokoleniach można oczekiwać od przedsiębiorstwa nie tylko w obszarze jego własnej działalności, ale i od dostawców, pośredników. Przedsiębiorstwo postępujące odpowiedzialnie w łańcuchu dostaw dąży do weryfikacji zasad działania wszystkich podmiotów poczynając od producenta surowca, na finalnym sprzedawcy kończąc. Niezależnie od tego, którym jest ogniwem łańcucha, nie może być obojętne wobec tego, jak postępują jego kooperanci.

Przykładem jest Starbucks, który chcąc sprostać oczekiwaniom konsumentów, dążył do oferowania kawy produkowanej zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju. Wymagało to zmiany sposobu upraw przez plantatorów, z którymi przedsiębiorstwo nie miało bezpośredniego kontaktu. Kupowało bowiem dotychczas przez spółdzielnie rolnicze, przetwórców, eksporterów i importerów. Kluczowe dla wdrożenia zmiany mogą więc okazać się podmioty odległe w łańcuchu dostaw. Wdrożenie zaś wymaga współpracy w całym łańcuchu. W Starbucks obejmowało ono zastosowanie praktyk rolnych i przetwórczych chroniących glebę i jej różnorodność biologiczną oraz oszczędzających wodę i energię. Ponadto oczekiwa-

nym efektem było doprowadzenie do sytuacji, w której farmerzy zapewniają odpowiednie wynagrodzenie i warunki BHP. W wyniku podjętych działań Starbucks zwiększył udział kawy z upraw ekologicznych z 25% w 2005 roku do 81% w 2009 roku.

Jednak działania podejmowane z myślą o zrównoważonym rozwoju uzasadnione w odniesieniu do danego fragmentu łańcucha dostaw niekoniecznie będą najbardziej efektywne finansowo, społecznie lub ekologicznie pod kątem całego łańcucha. Jak sprostać na przykład wymogowi klientów, aby produkt zawierał więcej surowca z upraw organicznych, a jednocześnie zmniejszyć negatywne oddziaływanie środowiskowe i nie zrujnować plantatorów? Producent koszuł bawełnianych Esquel z Hongkongu zapatrywał się w bawełnę pochodzącą z suchego regionu Chin, który nawadniano poprzez okresowe zalewanie. Te uprawy wymagały więc znacznego zużycia wody oraz chemicznych środków ochrony roślin. Przejście na uprawy organiczne mogłoby jednak spowodować spadek zbiorów o połowę oraz uzyskiwanie surowca o słabszych włóknach, wymagającego dodatkowej obróbki, generującego więcej odpadów, zastosowania droższych i bardziej niebezpiecznych dla środowiska barwników. Pojedyncze działania mające na celu ochronę środowiska mogłoby więc wywołać negatywne konsekwencje niwelujące początkowe korzyści. Trzeba więc mieć świadomość, że wycinkowe modyfikacje dotyczące surowca, dostawcy, lokalizacji bliżej rynków docelowych (zmięszczenie tak zwanego śladu węglowego) mogą w efekcie nieprzewidzianych skutków doprowadzić do utraty zrównoważonego charakteru łańcucha. Zmiana strukturalna łańcucha dostaw



może zaś wymagać wdrożenia innowacyjnych rozwiązań, przede wszystkim zaś partnerskiego charakteru relacji pomiędzy jego poszczególnymi ogniwami. Przywołany Esquel wspomógł farmerów w otrzymaniu mikrokredytów na nowe metody upraw, wdrożeniu rozwiązań zmniejszających zużycie wody i pestycydów. Ponadto ograniczył ryzyko prowadzenia działalności przez farmerów, kontraktując dostawy już przy zasiewie i gwarantując jako cenę skupu wyższą z dwóch – ustalonej przez spółkę minimalnej i dominującej rynkowej podczas żniw. W efekcie - przejściu na uprawy organiczne towarzyszył wzrost wydajności i przychodów dla plantatorów, a dla Esquel lojalność dostawców, gdy wzrósł globalny popyt na bawełnę organiczną.

Inną kwestią jest, czy jako konsumenci potrafimy odróżnić żywność organiczną, produkowaną według określonych zasad religijnych (produkty halal, koszerne) od przygotowywanej inaczej. Czy też koszule uszytą w miejscu, gdzie przestrzegane są zasady etyki pracy, od takiej którą wyprodukowano wyzyskując pracowników. Jeśli nie, czy pozostaje bazować na deklaracjach sprzedawcy? Niektóre sieci detaliczne wprowadzają kolorowe kody dwuwymiarowe, które umożliwiają klientom korzystającym z urządzeń mobilnych dostęp do informacji na temat pochodzenia, dodatkowych materiałów, danych kontaktowych producentów. Przejrzystość informacji w łańcuchu dostaw jest istotnym aspektem nie tylko dla konsumentów, ale i dla pozostałych interesariuszy, których przedsiębiorstwo chce przekonać do swojego odpowiedzialnego postępowania.

Magdalena Józwiak

Odpowiedzialni – nowe idee dla biznesu

Artykuł powstał w ramach projektu promującego idee społecznej odpowiedzialności biznesu i flexicurity w województwie kujawsko-pomorskim. Projekt „Odpowiedzialni – nowe idee dla biznesu” to wspólna inicjatywa Kujawsko-Pomorskiego Związku Pracodawców i Przedsiębiorców oraz Toruńskiej Agencji Rozwoju Regionalnego SA.

www.noweidee.eu