

Urszula Gołaszewska-Kaczan

Problemy etyczne w łańcuchu dostaw

International Journal of Management and Economics 32, 147-162

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Urszula Gołaszewska-Kaczan
Wydział Ekonomii i Zarządzania
Uniwersytet w Białymstoku

Problemy etyczne w łańcuchu dostaw

Wstęp

W koncepcji łańcucha dostaw i zarządzania nim podkreśla się możliwość uzyskania znaczącej obniżki kosztów dzięki prawidłowemu ukształtowaniu kontaktów między podmiotami w tym łańcuchu. Często zdarza się jednak tak, iż korzyści finansowe osiągnięte są dzięki (a raczej przez) nieetycznym zachowaniom w stosunku do niektórych uczestników współpracy. Nierówność stron powoduje, że wiele firm wykorzystuje partnerów, posuwając się do działań wątpliwych zarówno z moralnego punktu widzenia, jak i prawnego.

Celem niniejszego opracowania jest naświetlenie wybranych problemów etycznych, które mogą pojawić się w łańcuchu dostaw. W pracy skoncentrowano się przede wszystkim na kwestiach z zakresu stosunków pracy. Zamierzeniem autorki było przedstawienie powyższego zagadnienia zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej. Pod uwagę wzięto przede wszystkim firmy globalne, które swoje łańcuchy dostaw budują często w krajach słabo rozwiniętych.

Istota łańcucha dostaw i zarządzania łańcuchem dostaw

Nasilająca się wciąż konkurencja zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania coraz to nowych metod walki i to w obszarach, które do tej pory były często poza spektrum zainteresowania wielu przedsiębiorstw. Tradycyjne instrumenty konkurowania — na przykład cena, promocja, jakość — stają się bowiem niewystarczające. Rywalizacja przenosi się na coraz to nowe obszary.

Takim nowym polem zmagania konkurencyjnych stać się może między innymi logistyka, a więc kwestie racjonalizacji przepływu produktów, informacji, środków finansowych. Obecnie okazuje się bowiem, iż trudno jest osiągnąć sukces rynkowy i wygrać z konkurencją bez właściwie zorganizowanej sfery dostaw. Stąd popularność zyskała koncepcja łańcucha dostaw i zarządzania tym łańcuchem.

Rozwój koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw współgra z wieloma innymi trendami obserwowanymi w obecnej rzeczywistości. A. Kawa wymienia wśród nich następujące zjawiska¹:

- globalizację i internacjonalizację przedsiębiorstw,
- presję na redukcję kosztów,
- zindywidualizowaną produkcję masową,
- outsourcing funkcji logistycznych i koncentrację na kluczowych kompetencjach,
- nowoczesne technologie informacyjne i komunikacyjne,
- zmiany struktury sprzedaży detalicznej,
- redukcję zapasów i kompresję czasu.

W tym miejscu niezbędne staje się zdefiniowanie terminu – łańcuch dostaw. Przy określaniu łańcucha dostaw przywoływana jest często definicja stworzona przez organizację The Association for Operations Management, w ramach której podkreślana jest złożoność, sekwencyjność, a jednocześnie jednoczesność procesów zachodzących w tym łańcuchu. Łańcuchy dostaw są to²:

- procesy zachodzące od momentu pozyskania początkowych materiałów zaopatrzeniowych do konsumpcji ostatecznego produktu i łączące w poprzek dostawcę i odbiorcę,
- funkcje wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, które umożliwiają łańcuchowi wartości wytworzyć produkty i dostarczyć usługi do klientów.

W ramach innej definicji łańcuch dostaw widziany jest jako sieć organizacji powiązanych i współzależnych, które, współpracując, wspólnie kontrolują, kierują i usprawniają przepływy rzeczowe i informacji od dostawców do ostatecznych użytkowników³.

H. Beckmann, jako charakterystyczne dla koncepcji łańcucha dostaw, wymienia⁴:

- łańcuch dostaw dokumentuje wszystkie procesy od zaopatrzenia w surowce do świadczenia usług dla końcowych odbiorców,
- łańcuch dostaw obejmuje wszystkich uczestników i logistyczne procesy od dostawców do końcowych odbiorców jako całościowy system,
- przedmiotem łańcucha dostaw są procesy rozwoju, zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji,
- łańcuch dostaw przekracza granice organizacyjne jego uczestników,
- koordynacja następuje przez powszechnie zaakceptowane i przystępne dla wszystkich uczestników systemy informacji,
- kluczowym celem łańcucha dostaw jest realizacja korzyści dla klienta, będąca w odpowiedniej relacji do kosztów i zysku,
- poszczególne cele uczestniczących w łańcuchu dostaw partnerów będą realizowane przez zdolności świadczeń całego łańcucha.

Prezisi wielu firm doskonale już wiedzą, że pozycję lidera na coraz bardziej konkurencyjnych rynkach mogą osiągnąć tylko wtedy, gdy wraz z partnerami stworzą elastyczny, inteligentny i dopasowujący się łańcuch dostaw. Ta wiedza skłania firmy do

zacieśniania współpracy⁵. Przedsiębiorstwa tworzące łańcuch dostaw powinny działać na zasadzie partnerstwa. Partnerstwo oznacza kształtowanie stosunków na zasadach zaufania, podziału ryzyka i korzyści, prowadząc do uzyskania dodatkowych efektów synergicznych i przewagi konkurencyjnej⁶.

Zdaniem M. Dobrzańskiego i U. Ryciuk zaufanie związane jest z założeniem, że partner biznesowy nie podejmuje świadomie działań, które mogą mieć negatywne konsekwencje finansowe dla przedsiębiorstwa. W każdym przypadku istnieje jednak możliwość wystąpienia u partnerów zachowań oportunistycznych⁷. H. Lee dodaje, iż najlepsze firmy troszczą się o to, aby oprócz własnych interesów uwzględniać też interesy wszystkich innych partnerów z łańcucha dostaw. Jeśli interesy którejkolwiek firmy odbiegają od interesów innych jednostek w łańcuchu dostaw, to jej działania nie będą zwiększać efektywności całego łańcucha⁸.

Z powyższych informacji wynika, iż łańcuch dostaw stanowi formę współpracy między zaangażowanymi w nim podmiotami, która to współpraca przynosi określone korzyści zarówno samym podmiotom gospodarczym, jak i konsumentom. Korzyści te będą tym większe, im w bardziej efektywny sposób będzie on zorganizowany, a więc im sprawniejsze będzie zarządzanie łańcuchem dostaw.

W literaturze spotkać można różne podejścia do definiowania pojęcia zarządzanie łańcuchem dostaw. Zgodnie z definicją wypracowaną przez Supply-Chain Council, na zarządzanie łańcuchem dostaw składa się zarządzanie popytem i podażą, pozyskiwaniem surowców i komponentów, magazynami, zapasami, zamówieniami, kanałami dystrybucji i dostarczaniem gotowego produktu do konsumenta. Jest to więc ogromne wyzwanie całościowego określenia miejsca firmy na rynku⁹. Na potrzeby niniejszego opracowania odpowiednia wydaje się definicja mówiąca, iż zarządzanie łańcuchem dostaw to integratywna filozofia zarządzania całym przepływem w kanale dystrybucji od dostawców aż do ostatecznych klientów¹⁰. Podejście od strony filozofii zarządzania każe zwrócić uwagę na cele przyświecające tworzeniu takiej formy współdziałania.

Obniżka kosztów jako cel zarządzania łańcuchem dostaw

Poszczególni specjaliści wypowiadają się w różny sposób na temat celów zarządzania łańcuchem dostaw. Przykładowo zdaniem J. Witkowskiego, nadrzędnym celem zarządzania łańcuchem dostaw jest podnoszenie sprawności i efektywności przepływu w celu uzyskania dodatkowej wartości produktów, usług i informacji, co przyczynia się do powstania przewagi konkurencyjnej ich uczestników i klientów oraz jest korzystne dla wszystkich pozostałych interesariuszy. Wspólnie podejmowane decyzje i działania rozpoczynają się już na etapie powstawania produktów i planowania popytu, a kończą się na realizacji zamówień i obsłudze klientów po dokonaniu transakcji¹¹. Jednakże nie sposób zauważyć, iż większość z autorów podkreśla, że celem tworzenia łańcucha dostaw jest

możliwość obniżki kosztów. Przykładowo H. Lee zauważa, iż najlepsze łańcuchy dostaw cechują się nie tylko dużą szybkością, ale także niskimi kosztami¹². Zdaniem M. Christopfera klienci otrzymują najwyższą wartość, ale po najniższych kosztach całego łańcucha dostaw. Z kolei według S. Chopra i P. Meindla celem zarządzania łańcuchem dostaw jest maksymalizacja globalnej rentowności łańcucha dostaw. Według innych autorów w ramach łańcucha dostaw stosuje się różnorodne metody mające na celu minimalizację kosztów systemowych¹³.

Jak stwierdza J. Witkowski, redukcja kosztów w łańcuchu dostaw jest najczęściej rezultatem efektów synergicznych, będących konsekwencją korzyści ekonomiki skali w produkcji i dostawach, ograniczania kosztów transakcji oraz eliminowania dublujących się działań w procesach badawczo-rozwojowych, marketingowych i przewozowo-magazynowych. Bardzo duże znaczenie ma również kompresja czasu oraz redukcja ogniw i czynności łańcucha, które nie tworzą nowej wartości.

Wśród czynników, które mają największy wpływ na poziom kosztów, nie można pominąć właściwego doboru dostawców. W długim okresie ich pozytywny wpływ na koszty może wynikać nie tylko z możliwości dokonywania zakupu produktów wyższej jakości po niższych cenach, w stosunku do jakości i cen, jakie mogłyby być osiągnięte w przypadku zakupu z innych źródeł lub produkcji we własnym zakresie. Długotrwała współpraca pozwala także na stopniowe doskonalenie organizacji i technologii dostaw, co prowadzi do trwałej i wyraźnej obniżki kosztów zapasów, transportu, magazynowania oraz kosztów administracyjnych. Nie bez znaczenia, z punktu widzenia zarówno skali redukcji kosztów, jak i wzrostu przychodów, jest wiedza, jaką dysponują dostawcy. Wspólnota interesów w łańcuchu dostaw powoduje, że następuje proces wzajemnego uczenia się. Partnerzy stają się cennymi źródłami informacji handlowych, technicznych, administracyjnych¹⁴.

M. Christopher i H. Peck, wskazując na możliwość wykorzystania łańcucha dostaw do budowania przewagi konkurencyjnej, także nawiązują do zagadnienia kosztów. Zdaniem tych autorów są bowiem trzy podstawowe źródła przewagi konkurencyjnej, a mianowicie: produkty innowacyjne i silne marki, relacje z klientami i właśnie skuteczny łańcuch dostaw. Skuteczny łańcuch zaś budują: zarządzanie siecią, szybkie reagowanie oraz tani dostawcy¹⁵.

Badania empiryczne wskazują, że nawet niewielka obniżka kosztów zakupu surowców, materiałów, części czy podzespołów może w istotnym stopniu wpłynąć na poprawę wskaźników finansowych. Firma Philips w wyniku obniżki zaledwie o 2 % tych kosztów osiągnęła ok. 12 % wzrostu wskaźnika zwrotu z aktywów netto¹⁶.

Tani dostawca pozwala w konsekwencji obniżyć cenę produktu, a według M. Christopfera kryterium optymalizacji funkcjonowania łańcucha dostaw jest właśnie finalna cena produktu¹⁷. Zdaniem S. Sengupta wielokrotnie dowodzone, że prawidłowe zarządzanie łańcuchem dostaw znacząco wpływa na wartość dla udziałowców i wykazywano, że całkowity koszt łańcucha dostaw stanowi ponad połowę kosztu finalnego typowych produktów¹⁸.

K. Rutkowski pisząc o „drapieżnych” liderach w zakresie łańcuchów dostaw zwraca uwagę na fakt, iż ich sukces związany jest między innymi z takimi cechami łańcucha dostaw jak: bardzo krótki cykl wprowadzania nowych produktów na rynek, krótki, często negatywny cykl gotówka–gotówka, zdecydowanie wyższy wskaźnik perfekcyjnej obsługi klienta, niższy o ok. 1/3 poziom zapasów, niższy o ok. 5 % udział kosztów w przychodach, bardzo wysokie marże zysku netto i wreszcie niższe koszty zakupu surowców i materiałów¹⁹.

Wszystkie te zależności powodują, iż wiele firm poszukuje tanich dostawców, albo też stara się podjąć działania prowadzące do obniżania cen przez dostawców, z którymi już nawiązały współpracę.

Problemy etyczne w łańcuchu dostaw

W tym miejscu wkraczamy w obszar właściwie dziewiczy w ramach polskiej literatury poświęconej łańcuchom dostaw – w obszar zagadnień etycznych. O ile kwestie natury sprawnościowej, efektywnościowej są w niej opisywane szeroko, o tyle trudno jest znaleźć pozycje traktujące o ewentualnych problemach etycznych, które wiązać się mogą z tworzeniem i funkcjonowaniem łańcuchów dostaw.

W łańcuchu dostaw może powstawać wiele problemów natury etycznej. Przykładowe zagadnienia ujęte zostały w tabeli 1. Jak widać, określone kwestie etyczne pojawiają się na każdym z etapów łańcucha dostaw. Dotyczą różnych zagadnień.

Wiele problemów etycznych, powstających w łańcuchu dostaw związanych jest z nakreślonym wcześniej dążeniem do obniżki kosztów przez poszukiwanie tanich dostaw-

TABELA 1. Przykładowe problemy etyczne w łańcuchu dostaw

Łańcuch dostaw		
Dostawcy	Producenci	Dystrybutorzy
Praca dzieci Dyskryminacja Łamanie praw do zrzeszania się Zanieczyszczenie środowiska Nieprzestrzeganie praw pracowniczych Nieetyczne kontrakty	Korupcja Brak możliwości wyrażania swoich opinii Niebezpieczne warunki pracy Nierówności społeczne Wypadki i choroby zawodowe	Łapówkarstwo Nieuczciwa konkurencja Nieetyczne inwestycje Dyskryminacja dostawców i ich produktów Niepełna lub nieprawdziwa informacja o produktach i usługach

Źródło: A. Rudnicka, Społeczna odpowiedzialność biznesu w łańcuchu dostaw, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2009, nr 6, s. 78.

ców. Skoro odbiorcy, będący najczęściej podmiotami najsilniejszymi w łańcuchu dostaw, poszukują najtańszych dostawców, aby być konkurencyjnymi, muszą starać się o obniżanie kosztów własnych. Ogromne kary pieniężne, jakie grożą kontrahentom za niedotrzymanie terminów i ciągła presja na obniżenie kosztów powodują, że kwestie etyczne zaczynają być lekceważone.

Można znaleźć szacunki mówiące o tym, iż ubogie kraje Południa z powodu narzuconych im niesprawiedliwych warunków handlu międzynarodowego tracą 2 mld USD dziennie²⁰. A. Kawa stwierdza, iż niektóre „przedsiębiorstwa nadużywają swojej siły przetargowej i zmuszają słabsze ogniwa do ciągłej obniżki kosztów, polepszania jakości, usprawniania działań logistycznych itp. Z tego powodu dostawcy żyją w ciągłej obawie i starają się spełnić wymagania swoich klientów, aby nie zrezygnowali oni z ich produktów i usług. W tych związkach «partnerskich» pojawiają się często bardzo skrajne sytuacje, jak np. *shitanke ijime*, co w języku japońskim oznacza tyranizowanie podwykonawców”²¹. Obszarem, gdzie najbardziej wyraźnie widać powstające problemy są stosunki pracy.

Przykładowe problemy etyczne w łańcuchu dostaw

Katalog praw przysługujących każdemu człowiekowi w stosunkach pracy odnajdujemy w przepisach prawa międzynarodowego. Przyjęta przez MOP w 1998 r. Deklaracja dotycząca fundamentalnych zasad i praw w pracy, definiuje cztery obszary fundamentalnych praw przysługujących człowiekowi w świecie pracy. Prawa te zawarte są w ośmiu fundamentalnych konwencjach MOP.

1. Wolność zrzeszania się i prawo do rokowań zbiorowych: Konwencja Nr 87 dotycząca wolności związkowej i ochrony praw związkowych z 1948 r. oraz Konwencja Nr 98 dotycząca stosowania zasad prawa organizowania się i rokowań zbiorowych z 1949 r.
2. Zakaz wszystkich form pracy przymusowej i obowiązkowej: Konwencja Nr 29 dotycząca pracy przymusowej z 1930 r. lub obowiązkowej oraz Konwencja Nr 105 dotycząca zniesienia pracy przymusowej z 1957 r.
3. Skuteczna likwidacja pracy dzieci: Konwencja Nr 138 dotycząca najniższego wieku dopuszczenia do zatrudnienia z 1973 r. oraz Konwencja Nr 182 dotycząca zakazu i natychmiastowych działań na rzecz eliminacji pracy dzieci z 1999 r.
4. Likwidacja dyskryminacji w dziedzinie zatrudnienia i wykonywania zawodu: Konwencja Nr 100 dotycząca jednakowego wynagrodzenia dla pracujących mężczyzn i kobiet za prace jednakowej wartości z 1951 r. oraz Konwencja Nr 111 dotycząca dyskryminacji w zakresie zatrudnienia i wykonywania zawodu z 1958 r.²²

Dokumenty te dają podstawy, wytyczne do prawidłowego traktowania pracowników, niezależnie od miejsca świadczenia przez nich pracy. Jak pokazuje praktyka, przed-

siębiorstwa w większości wypadków stosują się do tych uregulowań w ramach własnego kraju. Jednakże globalizacja i internacjonalizacja działalności przyczyniły się do tego, że wiele międzynarodowych firm przeniosło swoją produkcję na rynki krajów rozwijających się lub zleca produkcję firmom funkcjonującym już na tych rynkach. Okazuje się wówczas, że standardy prawa pracy nie są przenoszone poza granice własnego państwa albo są drastycznie obniżane. Kierownictwo przedsiębiorstw globalnych często nie zwraca uwagi na pracowników własnych firm poza granicami rodzinnego kraju lub na pracowników zatrudnianych przez dostawców.

Zdaniem G. Piskalskiego korporacje „zaniżają standardy, ponieważ wiedzą, że będą bezkarne.[...] Poczucie bezkarności wynika z tego, że korporacje mają bardzo rozbudowaną strukturę, są to złożone holdingi, sieć powiązanych spółek zależnych, każda jest podmiotem prawa innego kraju. O ile zyski z Azji czy Afryki są swobodnie transferowane do Europy, o tyle odpowiedzialność nie jest transferowana. Nie istnieje żadna regulacja prawna (międzynarodowa konwencja) z zakresu odpowiedzialności społecznej i środowiskowej, która obejmowałaby korporacje, a są one potężne, mają pieniądze i wpływy. Efekt tego [...] jest taki, że mieszkańcy wielu krajów, gdzie europejskie firmy powodują szkody, nie mają zagwarantowanego dostępu do sprawiedliwości. [...] Korporacje mogą też po prostu odpowiedzialność wyoutsourcować [...] Czyli nie są bezpośrednio odpowiedzialne. One tylko projektują i sprzedają – brudną robotę robi ktoś inny, od którego towar się kupuje”²³.

Można dodać również, iż wielkie koncerny wykorzystują brak kontroli państw, w których zlokalizowano produkcję, nad sytuacją i warunkami pracy w zakładach oraz obawę przed wycofaniem się inwestora i przeniesieniem produkcji do innego państwa. Podstawowe zarzuty zostaną omówione poniżej.

Głodowe wynagrodzenia. Przykładowo, przeciętne rzeczywiste zarobki w przemyśle odzieżowym w Azji (produkującym na potrzeby najbardziej znanych firm) pomimo, że zazwyczaj są niewiele wyższe niż ustawowe wynagrodzenie minimalne (płaca minimalna), nie wystarczają na zaspokojone podstawowych potrzeb. W niektórych krajach (np. w Chinach) często są nawet poniżej tej normy. Wynika z tego, że zarówno płaca minimalna, jak i płaca rzeczywista mają niewiele wspólnego z tzw. płacą wystarczającą na życie, czyli pokrywającą faktyczne koszty utrzymania. W dodatku w wielu krajach płaca minimalna nie ulega zmianie przez lata, podczas gdy koszty utrzymania stale rosną²⁴.

Praca ponad siły. Przykładowo, badania Oxfam pokazały, że w fabrykach w Chinach standardowy dzień pracy to ok. 10–12 godzin dziennie. W szczytowych okresach produkcji wydłuża się nawet do 15–16 godzin. Nadgodziny wynoszą ok. 150 godzin miesięcznie. Średnio w miesiącu pracownicy mają zaledwie 2 dni wolne od pracy²⁵.

Brak bezpieczeństwa zatrudnienia. Przykładowo, problemy zatrudnionych w przemyśle zabawkarskim w Chinach (właśnie w Chinach ulokowanych jest większość dostawców zabawek dla największych zachodnich firm) zaczynają się wraz z podpisaniem

umowy o pracę *in blanco*. Czasami podpisują oni puste kartki, czasami zaś umowy z lukami, które dopiero później wypełniane są treścią przez kierownictwo fabryki. W rezultacie pracownicy nie znają swoich praw ani zobowiązań, pracodawcy zaś mogą zawsze przedstawić audytorom legalny dokument. Nagminne jest wielokrotne podpisywanie umów krótkoterminowych, zamiast zatrudnienia długoterminowego. Po okresie próbnym lub początkowym pracownicy są zwalniani i zatrudniani ponownie. Zdarza się, że osoby przepracowują ponad rok na kontraktach krótkoterminowych (od 10-dniowych do 3-miesięcznych). Tym sposobem nie nabywają oni żadnych praw i cały czas pracują na warunkach okresu próbnego²⁶.

Niebezpieczne warunki pracy. Przykładowo, w bangladeskim przemyśle odzieżowym w lutym i marcu 2006 r. prawie 100 robotników zginęło, a wielu innych zostało rannych wskutek pożarów nader często wybuchających w fabrykach lub wskutek zawalenia się fabryk²⁷.

Odbieranie praw związkowych. Zapisy dotyczące praw związkowych, które stworzyły firmy – odbiorcy, pozostają w jawnej sprzeczności z rzeczywistością w firmach – dostawcach. Prześladowania, nękanie, zwolnienia, a nawet przemoc ze strony pracodawców są na porządku dziennym. Międzynarodowa Konfederacja Związków Zawodowych (International Trade Union Confederation – ITUC) szacuje, że w 2007 r. 144 działacze związkowych zostało zabitych w wyniku swoich działań, 5000 – aresztowanych za udział w strajkach lub protestach, a ponad 8000 – zwolnionych²⁸.

Praca dzieci. Dane ONZ wręcz szokują. Według nich niewolniczą pracę na całym świecie wykonuje około 150 milionów dzieci. Światowe organizacje charytatywne wskazują Indie jako kraj, w którym pracuje najwięcej dzieci i to w najmłodszym wieku²⁹.

Waga powyższych problemów jest ogromna, jednakże, jak wynika z najnowszego raportu BPM Forum i E2open, niemal 2/3 specjalistów od zarządzania łańcuchem dostaw twierdzi, że ma niewielki wpływ na poszczególne poziomy wartości łańcucha, a więc nie jest w stanie kontrolować wszystkich poziomów, choć 90 % mówi, że ich menedżerowie zgadzają się z polityką przejrzystości, elastyczności i zrównoważenia relacji w ramach łańcucha dostaw³⁰.

Ciekawych informacji dostarcza raport organizacji Labour Behind the Label, która skupiła się na przebadaniu firm branży odzieżowej na świecie, pod względem ich stosunku do kwestii etycznych w zakresie praw człowieka. Oczywiście, jak się okazało, nie wszystkie firmy chciały przekazywać jakiegokolwiek informacje, wiele odmówiło udziału. Poziomy zaangażowania przebadanych firm przedstawiono w tabeli 2.

Z kolei Organizacja As You Sow opublikowała raport „Towards Safe, Just Workplace: Apparel Supply Chain Compliance Programs”, w którym analizuje programy łańcucha dostaw 15 amerykańskich firm odzieżowych. Organizacja co prawda próbowała uzyskać informacje od 33 wiodących firm odzieżowych w Stanach Zjednoczonych, które zlecają produkcję do zagranicznych fabryk, jednak jedynie 15 odpowiedziało na ankietę.

TABELA 2. Zaangażowanie firm odzieżowych o międzynarodowym zasięgu w prawa człowieka

Poziom	Przykładowe korporacje odzieżowe	Wyjaśnienie
Poziom I	Next, Gap, New Look	Przyznają, że należy robić dużo więcej w kwestii praw pracowników, przyznają się do popełnianych błędów, przeznaczają coraz więcej środków finansowych na rzecz etycznego handlu.
Poziom II	H&M, M&S, Maxx, Zara	Wolne tempo działania w kwestii praw etycznych pracowników mimo dużego doświadczenia. Nie widzą potrzeby większej poprawy w tym zakresie.
Poziom III	Arkadia, Jigsaw, Primark	Handel etyczny jest dla nich nowością, ale będą starały się nadrobić zaległości w przyszłości.
Poziom IV	Laura Ashly, Principles, Karen Millen	Programy etycznego handlu są tylko na papierze, brak zrozumienia występujących problemów.
Poziom V	Diesel, Moss Bross, River Island	Nie udostępniły żadnych informacji o swojej działalności dotyczącej przestrzegania praw człowieka. Zupełny brak zaangażowania w tym obszarze.

Źródło: M. Malinowska-Olszowy, Mechanizmy działania korporacji transnarodowych w przemyśle tekstylno-odzieżowym, [w:] Etyczne dylematy na rynku tekstylno-odzieżowym, red. M. Malinowska-Olszowy, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2009, s. 118.

Pytania postawione w badaniu dotyczyły m.in. kodeksów postępowania, audytu, poprawy jakości, wyboru dostawców, wysiłków na rzecz poprawy warunków w łańcuchu dostaw, przejrzystości i odpowiedzialnego zarządzania. Firmy mogły otrzymać oceny od A (najlepszy stopień) do F (najgorszy stopień). W ogólnym rozrachunku żadna z firm nie otrzymała stopnia A. Najlepszy wynik (B+) otrzymały Levi Strauss i Wal-Mart, a stopień B otrzymały firmy Gap, Hanesbrands, Nordstrom i Gildan Activewear. Stopień C otrzymało 5 firm. Wśród firm, które nie odpowiedziały na ankietę znalazły się m.in. Abercrombie & Fitch, Guess, Polo Ralph Lauren, Urban Outfitters. Jak wynika z raportu, większość firm posiada publicznie dostępne kodeksy postępowania. Jednakże ustanowienie kodeksu postępowania nie gwarantuje jego przestrzegania przez dostawcę. Na pytanie, jak firmy radzą sobie z oszustwami stosowanymi przez dostawców, 73 % firm odpowiedziało, że posiada odpowiednią politykę działania w przypadkach fałszowania danych, przekupstwa audytorów i zastraszania pracowników. Większość firm posiada również procesy naprawcze, które stosuje w celu sprawdzenia poprawy niedociągnięć stwierdzonych przez audytorów³¹. Można wysnuć wniosek, że samopoczucie firm jest zdecydowanie lepsze niż mogłoby to wynikać z rzeczywistej sytuacji. Ta bowiem w wielu przypadkach przedstawia się dramatycznie.

Bardziej prawdziwy obraz sytuacji wyłania się z badań Experts in Responsible Investment Solutions (EIRIS) Convention Watch, analizujących przypadki łamania standardów MOP dotyczących pracy dzieci, pracy przymusowej, praw związków zawodowych i równego traktowania w łańcuchu dostaw. Raport zatytułowany został „A Risky Business? Managing core labour standards in company supply chains”. Wynika z niego, że 45 % zbadanych firm nie stosuje żadnej polityki ani systemu zarządzania dotyczącego ochrony standardów pracy w swoich łańcuchach dostaw.

Główne wnioski z raportu są następujące:

- EIRIS zakwalifikowało 13 % dużych i średnich przedsiębiorstw w krajach rozwiniętych jako firmy wysokiego lub średniego ryzyka w zakresie standardów pracowniczych w łańcuchu dostaw.
- Produkty najbardziej narażone na ryzyko niskich standardów pracowniczych w procesie ich wytwarzania to: odzież, obuwie, zabawki, sprzęt elektroniczny i niektóre produkty rolnicze.
- Najczęściej oskarżane o łamanie praw pracowniczych w łańcuchu dostaw były firmy z Europy i Ameryki Północnej.
- Odpowiedzi na zarzuty łamania praw pracowniczych w łańcuchu dostaw zostały ocenione jako „dobre” i „średnie” dla 90 % europejskich firm i 70 % firm z Ameryki Północnej
- Firmy z branży konsumenckiej są najbardziej narażone na oskarżenia łamania praw pracowniczych w łańcuchu dostaw³².

Przykłady nieetycznych zachowań firm w łańcuchu dostaw

Ostatnio głośno stało się o firmie KPR Mill, będącej dostawcą ubrań do takich sieci jak H&M, C&A, Carrefour, Decathlon³³. Przedsiębiorstwo posiada nawet certyfikat świadczący o stosowaniu przez nie zasad społecznej odpowiedzialności (SA 8000). Firma w swojej największej fabryce w Coimbatore zatrudnia 5 tys. dziewczynek w wieku od 13 do 15 lat. Dziewczęta skoszarowane są przez trzy lata w 12-osobowych celach. Dostają pozwolenie na opuszczenie fabryki tylko kilka razy w roku. Pracownice zarabiają 10–15 euro miesięcznie za 12 godzin pracy 6 dni w tygodniu, podczas gdy ustawowe minimum to 57,5 euro za 40 godzinny tydzień pracy. Warunki bhp są tragiczne. Pracownice nie mają umów o pracę, często muszą zwolnić się przed upływem 3 lat, zatem nie otrzymują obiecanych pieniędzy. Działania te nazwano „Plan Sumangali” (tłum. szczęśliwa młoda mężatka), bowiem w założeniu dziewczęta pracują, aby zarobić 500 euro na posag.

Zarzuty nieetycznego postępowania dotyczą także firmy Apple. W styczniu 2010 r. chińscy aktywiści na rzecz ochrony środowiska wydali raport, który oskarża firmę o degradację środowiska naturalnego i zatrucia pracowników, a także stwierdza, że Apple

najmniej chętnie wśród producentów z branży IT ujawnia informacje na temat swojego łańcucha dostaw. Z kolei według rocznego raportu firmy Apple, w 2010 r. jej dostawcy zatrudniali 91 dzieci, czyli 9 razy więcej niż w roku 2009. W większości przypadków producent nakazał dostawcom pokrycie kosztów edukacji dzieci, a jednego z nich zwolnił. W raporcie ujawniono też, iż 137 pracowników chińskich fabryk – dostawców Apple – zostało zatrutych toksycznymi substancjami. Z raportu wynika spadek przestrzegania zasad dotyczących godzin pracy, czyli maksymalnie 60 godzin tygodniowo i jednego dnia wolnego. W 2009 r. tylko 46 % fabryk spełniało te wymagania, a w 2010 r. ta liczba zmalała do 32 %. 57 % fabryk nie przestrzegało zasad bhp, a 70% standardów dotyczących emisji gazów, przechowywania toksycznych substancji, pozwoleń środowiskowych i raportowania. Poprawę zanotowano jedynie w przestrzeganiu warunków płacy i świadczeń – z 65 % w 2009 r. do 70 % w 2010 r. Poprzedni raport ujawnił zatrucie wśród 62 pracowników, a Apple odmawiał wyjaśnienia sytuacji³⁴.

Z kolei w 2009 r. opublikowany został raport opisujący warunki pracy w dwóch chińskich fabrykach zabawek Tianyu Toys oraz Wai Shing. Są to dostawcy między innymi firmy Disney. W raporcie ujawniono wiele nadużyć, do jakich dochodzi w fabrykach: brak umów o pracę (w żadnej z fabryk pracownicy nie otrzymują swojego egzemplarza umowy o pracę), godziny pracy oraz godziny nadliczbowe przekraczające dozwolone normy (nawet 6 godzin dodatkowych dziennie), niskie pensje i brak premii za nadgodziny (dodatkowo, aby zniechęcić pracowników do rezygnacji z pracy kierownictwo wstrzymuje wypłatę wynagrodzenia nawet 45 dni), lekceważenie bezpieczeństwa i higieny pracy (brak badań lekarskich, szkoleń bhp, a nawet podstawowych środków ochrony osobistej), brak ubezpieczeń społecznych (pracodawcy nie zgłaszają pracowników do ubezpieczeń społecznych), złe wyżywienie i fatalne warunki zakwaterowania, fikcyjne związki zawodowe, wprowadzanie audytorów w błąd (instruowanie pracowników, jak mają odpowiadać, kary za odpowiedzi niezgodne ze wskazówkami)³⁵.

Etyczne problemy w łańcuchu dostaw obserwowane były już wcześniej. Jeszcze w 1999 r. nieetyczne zachowania zarzucono firmie Otto. W jednym z zakładów w Indonezji stwierdzono, iż pracownice były zmuszane pod groźbą kar do pracy w nadgodzinach. Gdy protestowały były zamykane i molestowane seksualnie. Z kolei po powrocie z urlopu macierzyńskiego dostawały niższe wynagrodzenie. Często nie otrzymywały wynagrodzenia na czas. Tygodniowy czas pracy wynosił nawet 80 godzin, zaś zarobki około 80 centów za dzień. Młodzież w wieku 14–15 lat musiała pracować tak jak dorośli. Ponadto stosowano kary cielesne³⁶.

W 2001 r. pod ostrzał krytyki dostała się firma Nike. W meksykańskiej fabryce odzieży, która była podwykonawcą Nike, wybuchł strajk. W proteście przeciwko zwolnieniu swoich liderek wystąpiło 800 pracownic. Kobiety domagały się rozwiązania skorpumpowanego związku zawodowego, który szedł na ustępstwa w rozmowach z zarządem oraz powołania niezależnego związku zawodowego założonego przez pracownice. W odpowiedzi na zaprzestanie pracy, do zakładu wkroczyły oddziały prewencji i spacyfikowały fabrykę, bijąc pracownice tak brutalnie, że 15 trafiło do szpitala. Ponadto do-

wiedziono, że w firmie tej pracowały 15-letnie dzieci, na jaw wyszło też nieposzanowanie innych praw. Wszystko to miało miejsce pomimo istniejącego Kodeksu Postępowania firmy Nike, który daje m.in. wszystkim pracownikom wolność zrzeszania się i zakazuje zatrudniania dzieci³⁷.

Kanadyjska organizacja działająca na rzecz praw człowieka w 2002 r. poinformowała o sytuacji w zakładach w Lesotho, produkujących na potrzeby Wal-Martu. Pracownicy byli zmuszani do pracy bez przerwy po 24 godziny, a gdy się buntowali, byli poniżani i bici. Podobna sytuacja miała miejsce w Chinach. Tam zarząd firmy skonfiskował dowody pracowników. Pracownicy zmuszani byli do 12–15-godzinnej pracy przez 30 dni w miesiącu. W ciągu dnia otrzymywali dwa posiłki, spali w fabryce, w 16-osobowych sypialniach. Wynagrodzenie za miesiąc kształtowało się na poziomie około 11 USD, przy czym firma potrącała z tego za mieszkanie i wyżywienie, tak że pracownikom często nic nie zostawało³⁸.

Z kolei pod koniec 2002 r. 320 pracowników protestowało przeciwko tajlandzkiej firmie Bed and Bath Prestige Company. Firma ta produkowała dla takich koncernów jak Nike, Adidas, Reebok. Okazało się, że właściciele byli winni pracownikom wypłaty i odszkodowania w wysokości około 400 000 EUR. Dodatkowo były one zmuszane do pracy w nadgodzinach. Zdarzały się przypadki podawania wody do picia z amfetaminą, aby mogły pracować do późna w nocy. Nawet w przypadku choroby lub ciąży musiały nadal pracować³⁹.

Zakończenie

Jak wskazują analizowane przykłady, sukcesy biznesowe osiągnięte przez wielkie marki, będące liderami w określonych łańcuchach dostaw, są często rezultatem nieetycznych praktyk. Oczywiście koncerny podejmują próby zrzucenia z siebie odpowiedzialności za istniejący stan rzeczy, przez wykazywanie swojej nieświadomości co do praktyk dostawców bądź przedstawianie firmowych raportów mówiących o braku jakichkolwiek nieprawidłowości. Wydaje się jednak, iż takie działania dodatkowo pograżają te firmy.

Skoro idea łańcucha dostaw rozumianego jako „rozszerzone przedsiębiorstwo” zakłada takie wzajemne traktowanie się członków, jakby byli oni częściami składowymi własnego przedsiębiorstwa⁴⁰, nie da się uciec od odpowiedzialności producentów za działania dostawców. W łańcuchu dostaw musi być możliwa do realizacji strategia *win-win*, w ramach której nie tylko lider łańcucha jest na pozycji wygranej, lecz z istnienia i funkcjonowania tej formy współpracy korzystają wszyscy uczestnicy łańcucha.

Podnoszą się więc głosy, iż międzynarodowe koncerny muszą z jednej strony radykalnie zmienić swoje praktyki dotyczące zlecania produkcji. Nie można żądać od dostawców rzeczy niemożliwych do spełnienia w normalnych warunkach (czas, koszty).

Z drugiej strony muszą one ostro reagować na informacje o przypadkach łamania praw pracowniczych w przedsiębiorstwach dostawców. Nie wystarczy narzucenie dostawcy określonego kodeksu zachowania. Konieczne jest monitorowanie jego przestrzegania. To właśnie za postępowanie niezgodne z kodeksem, powinny grozić dostawcom ostre kary. Globalne przedsiębiorstwa muszą wziąć na siebie odpowiedzialność za tych, którzy w podstawowy sposób przyczyniają się do ich sukcesów.

Wydaje się, iż duża rola w „uetycznieniu” firm międzynarodowych z zakresie łańcuchów dostaw przypada organizacjom pozarządowym i samym konsumentom. Te pierwsze, tropiąc i nagłaśniając przypadki łamania praw pracowniczych, stają się swego rodzaju strażnikami etycznymi. Podnoszą także poziom świadomości etycznej w społeczeństwie. Z kolei konsumenci, dysponując narzędziem nacisku, jakim jest decyzja zakupu, a raczej jej brak, w najdotkliwszy sposób mogą dać odczuć przedsiębiorstwom, iż ich niemoralne zachowania nie są im obojętne.

Przypisy

¹ Strategie łańcuchów dostaw, red. M. Ciesielski, J. Długosz, PWE, Warszawa 2010, s. 26–28.

² Zob. A. Łupicka, *Formy koordynacji rynkowej w łańcuchach dostaw*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2009, s.18.

³ M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Strategie obniżki kosztów i poprawy poziomu obsługi*, PCDL, Warszawa 2000, s. 17.

⁴ P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2010, s. 265.

⁵ *Zarządzanie łańcuchem dostaw: wyzwanie dla polskich firm*, „Harvard Business Review” 2005, nr 2, s. 64.

⁶ K. Fuks, A. Kawa, *Konfigurowanie i zarządzanie elektronicznymi łańcuchami dostaw w globalnych sieciach gospodarczych dzięki wsparciu technologii internetowych*, [w:] *Innowacyjne systemy, procesy i metody zarządzania międzynarodowego*, red. M. Trocki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 118.

⁷ M.D. Dobrzyński, U. Ryciuk, *Zaufanie i zaangażowanie w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2007, nr 4, s. 19.

⁸ H.L. Lee, *Sekret najbardziej efektywnych łańcuchów dostaw*, w „Harvard Business Review”, 2005, nr 2, s. 99.

⁹ *Łańcuch dostaw, czyli miejsce firmy w sieci powiązań rynkowych*, op.cit., s. 63.

¹⁰ Por. M. Sołtysik, A. Świerczek, *Podstawy zarządzania łańcuchami dostaw*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2009, s. 61.

¹¹ J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2010, s. 41.

¹² H. L. Lee, *Sekret najbardziej efektywnych łańcuchów dostaw*, „Harvard Business Review” 2005, nr 2, s. 90.

- ¹³ Strategie łańcuchów dostaw, red. nauk. M. Ciesielski, J. Długosz, PWE, Warszawa 2010, s. 19.
- ¹⁴ J. Witkowski, op.cit., s. 149–150.
- ¹⁵ Por.: M. Christopher, H. Peck, Logistyka marketingowa, PWE, Warszawa 2005.
- ¹⁶ J. Witkowski, op.cit, s. 150.
- ¹⁷ M. Christopher, Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Strategie obniżki kosztów i poprawy poziomu obsługi, PCDL, Warszawa 2000, s. 26.
- ¹⁸ S. Sengupta, Dziesięć błędów w łańcuchu dostaw, <http://ceo.cxo.pl/artykuly/44895/Dziesiec.bledow.w.lancuchu.dostaw.html>.
- ¹⁹ K. Rutkowski, Łańcuchy dostaw drapieżnych liderów, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2007, nr 1, s. 71.
- ²⁰ Sprawiedliwy handel. Wybór na rzecz ubogich Trzeciego Świata, http://www.sprawiedliwyhandel.pl/c/document_library/get_file?uuid=be8df7fb-0579-4912-a8b0-74fe59ed33c6&groupId=10758.
- ²¹ A. Kawa, Konfigurowanie łańcucha dostaw. Teoria, instrumenty i technologie, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2011, s. 16.
- ²² <http://www.mpips.gov.pl/index.php?gid=706>.
- ²³ Na czym polega problem z korporacjami? 3 proste postulaty jak je rozwiązać, <http://piskalski.centrumcsr.pl/?p=223>.
- ²⁴ http://www.ekonsument.pl/a598_kto_szyje_nasze_ubrania.html.
- ²⁵ http://www.ekonsument.pl/a598_kto_szyje_nasze_ubrania.html.
- ²⁶ http://www.ekonsument.pl/a452_made_in_china.html.
- ²⁷ Ofiary mody, War on Want, 2007, <http://modnieietycznie.pl/download.php?plik=20>.
- ²⁸ <http://www.kobietypraca.org/fairplay/publikacje/RaportNabijanie.pdf>.
- ²⁹ http://www.opoka.org.pl/biblioteka/I/IK/dzieci_niewolnicy.html.
- ³⁰ Raport: łańcuchy dostaw niedostatecznie zrównoważone, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/praktyka-csr/aktualnosci/raport-lancuchy-dostaw-niedostatecznie-zrownowazone,2701.html>.
- ³¹ Por. Łańcuch dostaw firm odzieżowych, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/publikacje/pliki-do-pobrania/%C5%81ancuch-dostaw-firm-odziezowych,4144.html>.
- ³² Biznes nie chroni praw pracowniczych w łańcuchu dostaw, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/praktyka-csr/aktualnosci/biznes-nie-chroni-praw-pracowniczych-w-lancuchu-dostaw,3093.html>.
- ³³ Opracowano na podstawie: Jak wielki biznes łamie prawa człowieka, <http://www.rp.pl/artykul/566804.html>.
- ³⁴ Wzrost pracy dzieci wśród dostawców Apple, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/praktyka-csr/aktualnosci/wzrost-pracy-dzieci-wsrod-dostawcow-apple,4410.html>.
- ³⁵ Por. To nie jest zabawne. Wyzysk pracowników w fabrykach zabawek, Sacom oraz Polska Zielona Sieć, Kraków 2009, http://www.ekonsument.pl/materialy/publ_182_to_nie_jest_zabawne_net_poj.pdf.
- ³⁶ Opracowano na podstawie: K. Werner, H. Weiss, Czarna lista firm. Intrygi światowych koncernów, Wyd. Hidari, Wiedeń 2009, s. 330–331.
- ³⁷ Por. K. Mazur, CSR w globalnym przemyśle odzieżowym – chwyt PR, dobry interes, czy realne zobowiązanie wobec społeczeństwa, [w:] Etyczne dylematy na rynku tekstylno-odzieżowym, red. M. Malinowska-Olszowy, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2009, s. 167.
- ³⁸ Opracowano na podstawie: K. Werner, H. Weiss, op.cit., s. 354–355.
- ³⁹ Ibidem, s. 336–337.
- ⁴⁰ Sieci logistyczne, red. M. Ciesielski, AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 29.

Bibliografia

- Blaik P., Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania, PWE, Warszawa 2010
- Christopher M., Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Strategie obniżki kosztów i poprawy poziomu obsługi, PCDL, Warszawa 2000
- Christopher M., Peck H., Logistyka marketingowa, PWE, Warszawa 2005
- Dobrzyński M.D., Ryciuk U., Zaufanie i zaangażowanie w zarządzaniu łańcuchem dostaw, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2007, nr 4
- Fuks K., Kawa A., Konfigurowanie i zarządzanie elektronicznymi łańcuchami dostaw w globalnych sieciach gospodarczych dzięki wsparciu technologii internetowych, [w:] Innowacyjne systemy, procesy i metody zarządzania międzynarodowego, red. Trocki M., Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008
- Kawa A., Konfigurowanie łańcucha dostaw. Teoria, instrumenty i technologie, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2011
- Lee H.L., Sekret najbardziej efektywnych łańcuchów dostaw, „Harvard Business Review” 2005, nr 2
- Łupicka A., Formy koordynacji rynkowej w łańcuchach dostaw, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2009
- Malinowska-Olszowy M., Mechanizmy działania korporacji transnarodowych w przemyśle tekstylno-odzieżowym, [w:] Etyczne dylematy na rynku tekstylno-odzieżowym, red. M. Malinowska-Olszowy, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2009
- Mazur K., CSR w globalnym przemyśle odzieżowym – chwyt PR, dobry interes czy realne zobowiązanie wobec społeczeństwa, [w:] Etyczne dylematy na rynku tekstylno-odzieżowym, red. M. Malinowska-Olszowy, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2009.
- Rudnicka A., Społeczna odpowiedzialność biznesu w łańcuchu dostaw, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2009, nr 6
- Rutkowski K., Łańcuchy dostaw drapieżnych liderów, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2007, nr 1
- Sieci logistyczne, red. M. Ciesielski, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002
- Sołtysik M., Świerczek A., Podstawy zarządzania łańcuchami dostaw, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2009
- Strategie łańcuchów dostaw, red. M. Ciesielski, J. Długosz, PWE, Warszawa 2010
- Werner K., Weiss H., Czarna lista firm. Intrygi światowych koncernów, Wyd. Hidari, Wiedeń 2009
- Witkowski J., Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia, PWE, Warszawa 2010
- Zarządzanie łańcuchem dostaw: wyzwanie dla polskich firm, „Harvard Business Review” 2005, nr 2
- http://www.ekonsument.pl/a452_made_in_china.html
- http://www.ekonsument.pl/a598_kto_szyje_nasze_ubrania.html
- <http://www.kobietypraca.org/fairplay/publikacje/RaportNabijanie.pdf>
- http://www.opoka.org.pl/biblioteka/I/IK/dzieci_niewolnicy.html
- <http://www.mpips.gov.pl/index.php?gid=706>
- <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/praktyka-csr/aktualnosci/biznes-nie-chroni-praw-pracowniczych-w-lancuchu-dostaw,3093.html>
- <http://www.rp.pl/arttykul/566804.html>
- <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/publikacje/pliki-do-pobrania/%C5%81ancuch-dostaw-firm-odziezowych,4144.html>
- <http://piskalski.centrumcsr.pl/?p=223>
- <http://modnieietycznie.pl/download.php?plik=20>

<http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/praktyka-csr/aktualnosci/raport:-lancuchy-dostaw-niedostatecznie-zrownowazone,2701.html>

<http://ceo.cxo.pl/artykuly/44895/Dziesiec.bledow.w.lancuchu.dostaw.html>

http://www.sprawiedliwyhandel.pl/c/document_library/get_file?uuid=be8df7fb-0579-4912-a8b0-74fe59ed33c6&groupId=10758

http://www.ekonsument.pl/materialy/publ_182_to_nie_jest_zabawne_net_poj.pdf

<http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/praktyka-csr/aktualnosci/wzrost-pracy-dzieci-wsrod-dostawcow-apple,4410.html>

Ethical problems in supply chains

Summary

The aim of this article is to show certain ethical problems that might appear in supply chains. The reduction of costs, which is one of the prerequisites for creation of such chains, often involves taking up unfair practices by one of the links of the chain. It is especially visible in the area of labour relations. It seems extremely important to point out and brand unethical actions of companies, which often praise themselves for responsible actions in their own countries.