

## СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ В ЛОГИСТИКЕ

*WALDEMAR IZDEBSKI, PIOTR KRYŚ*

*ВАРШАВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ (ПОЛЬША)*

*JACEK SKUDLARSKI*

*ВАРШАВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ЕСТЕСТВЕННЫХ НАУК-SGGW*

*(ПОЛЬША)*

*STANISŁAW ZAJĄC*

*ГОСУДАРСТВЕННОЕ ВЫСШЕЕ УЧЕБНОЕ ЗАВЕДЕНИЕ - КРОСНО,*

*(ПОЛЬША)*

**Резюме:** В работе проведен анализ совпадений между корпоративной социальной ответственностью и логистической отраслью, и рассмотрены практические примеры.

**Ключевые слова:** логистика, цепь поставок, корпоративная социальная ответственность, CSR

### **Введение**

Логистика является динамично развивающейся областью науки и бизнеса. Управление цепью поставок заключается в анализе и управлении всей сетью связей между поставщиком и конечным получателем для достижения наилучших результатов для всей системы. Соответствующее управление цепью поставок оказывает огромное влияние на конкурентоспособность предприятий, и поэтому важно правильное понимание и применение соответствующих стратегий по приспособлению деятельности к растущим требованиям рынка. С 80-х и 90-х годов наблюдается резкое развитие логистики с точки зрения комплексного управления цепью поставок, ведущее к укреплению сотрудничества между предприятиями, являющимися отдельными звеньями цепи. В то же время логистика, в соответствии со своей спецификой, включает в себя многие аспекты корпоративной социальной ответственности (CSR), важного направления современного управления. В настоящей статье рассмотрены области пересечения логистики с корпоративной социальной ответственностью и связанные с этим примеры внедрения CSR в логистической отрасли.

## **Корпоративная социальная ответственность предприятий**

Согласно определению Европейской комиссии, корпоративная социальная ответственность (ang. *corporate social responsibility* - CSR) – это ответственность предприятий за их влияние на общество. Она проявляется в уважении к законодательству и коллективным договорам между социальными партнерами, что является предварительным условием выполнения обязательств, вытекающих из этой ответственности. Для полного выполнения этих обязательств предприятия должны разработать и внедрить механизм интегрирования: потребительских, социальных, экологических, этических проблем, а также проблем в области прав человека, с деятельностью компании и ее основной стратегией, при тесном сотрудничестве со всеми заинтересованными сторонами. Цели этой задачи:

- создание максимального уровня ценностей, общих для владельцев/акционеров компании и других заинтересованных сторон и общества в целом;
- выявление, предупреждение и смягчение возможных негативных последствий деятельности компании.

Самый высокий уровень социальной ответственности обеспечивается за счет реализации стратегии социального вклада, также известной как стратегия социальной ответственности. Основным принципом этой стратегии заключается в том, что предприятие выполняет роль «хорошего гражданина» (ответственного члена общества), который активно ищет возможности внести личный вклад в улучшение общего уровня социального благополучия, влияя на качество жизни членов общества [1].

Многие инструменты, используемые в рамках управления корпоративной социальной ответственностью, тесно связаны с организационной культурой предприятия и профилем его деятельности. К наиболее распространенным и популярным относятся:

- Социальные кампании - действия, направленные на изменение облика или поведения определенной группы соотношения с помощью средств массовой информации как метода распространения сообщений,
- Маркетинг, основанный на социально значимой проблеме (cause related marketing) - проявляется в том, что предприятие

учитывает в своей деятельности социальные потребности как дополнение к маркетинговым целям,

- Этические программы для сотрудников - стремятся к интеграции сотрудников компании вокруг общих ценностей,

- Корпоративное управление - набор механизмов, используемых для контроля и координации поведения акционеров, которые взаимодействуют с руководством для эффективного осуществления поставленных перед компанией задач,

- Эко-маркировка и социальная маркировка - заключается в размещении на упаковках или этикетках продукции дополнительной информации, касающейся экологической или социальной ответственности,

- Социально ответственное инвестирование - заключается в том, что биржевые аналитики учитывают при анализе предприятия критерии оценки возможности долгосрочного роста стоимости компании на основе социальных и экологических результатов.

### **Социальная ответственность в логистике**

Как видно из определения CSR, некоторые из ее элементов автоматически входят в предмет логистики, например, соответствующая маркировка продукции, содержащая дополнительную, полезную для потребителей информацию. К задачам логистики уже много лет относится соответствующая маркировка продукции, обеспечивающая эффективную идентификацию товара и обеспечение информации для клиента; добавление дополнительных сведений, предлагаемое в рамках CSR, не является проблемой - особенно в ситуации, когда многие производители и логистические операторы уже сейчас используют этикетки и упаковки для дополнительной коммуникации с клиентом.

Тем не менее, совпадения между логистикой и CSR реализуются в форме соблюдения коллективных договоров между социальными партнерами, что является предварительным условием выполнения обязательств, вытекающих из социальной ответственности. Стоит отметить, что соответствующее управление цепями поставок в действительности связано с выполнением этого требования, являющегося основой CSR.

Логистика выполняет обслуживающую, регуляционную и интеграционную функции между отдельными звеньями цепи, и в результате – во всей экономике. Суть логистики на практике

предполагает принципы устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности. Стоит отметить, что логистические процессы являются одной из первых областей, где начали искать и внедрять экологические решения, являющиеся важной частью CSR.

Необходимость реализации логистических процессов с учетом их воздействия на окружающую среду и общество определяется как Logistics Social Response (LSR) и означает, в основном, правильную реализацию обратной логистики, принятие во внимание условий труда и безопасности транспортировки и хранения, управление цепочкой поставок с учетом экологического фактора и этическое обращение с контрагентами.

Смотря на CSR сквозь призму логистики, мы можем отметить, что она распространяется на всю цепь поставок, присутствует в отношениях с клиентами, в процессе создания соответствующих условий для работы и развития сотрудников, оказывает воздействие на окружающую среду и существует в жизни местного сообщества. В связи с этим трудно отделить CSR от всей деятельности компании и связанной с ней цепи поставок. Стоит отметить, что самые основные системы управления цепочкой поставок на практике включают в себя принципы CSR, даже если это явно не определено. Стоит здесь обратить внимание на стратегии Эффективного обслуживания клиентов (ang. *Efficient Consumer Responce* - ECR). «ECR является совместной инициативой поставщиков и розничных торговцев для устранения существующих барьеров для торгового сотрудничества и увеличения потребительской стоимости путем сосредоточения на процессах, методах и приемах совершенствования цепи поставок» [2]. Наиболее важные элементы ECR - кооперация вместо конфронтации, а также ориентация на клиента и далеко идущее сотрудничество между участниками цепи.

«Основной функционирования цепи поставок, в соответствии с положениями ECR, является ее ориентация на потребности потребителя как конечного получателя; это означает, что все торговые партнеры (все звенья цепи поставок) принимают меры, соответствующие текущему спросу, и при их осуществлении они сосредоточены на максимизации стоимости, выбираемой потребителем, принимающим повседневные решения о покупке». Это требует предоставления информации о спросе в конце цепочки поставок всем торговым партнерам, которые в свою очередь должны делиться другой информацией, необходимой для принятия

соответствующих мер. Требуется взаимопонимание, относящееся к осуществляемой деятельности и возможностям партнера, что закладывает основу для партнерства нового типа, в рамках которого партнеры являются более открытыми и более тесно сотрудничают, не отказываясь от защиты собственных интересов. «Таким образом, цепь поставок, функционирующая в соответствии с правилами ECR, является интегрированной с точки зрения потока информации и ориентированной на текущие потребности покупателей. В ее рамках стороны действуют таким образом, чтобы увеличение потребительской стоимости сопровождалось уменьшением общей себестоимости и распределением выгод между торговыми партнерами пропорционально вкладу, внесенному в создание этой стоимости. Потоки информации в обоих направлениях вдоль цепи поставок продукции на полки магазинов являются непрерывными [1], а время передачи информации сокращается до максимума, так чтобы полезность продукции, чаще всего выражаемая в виде предельного срока полезности изделия, передать в высшей степени потребителю, а не использовать в процессе, связанном с выполнением заказа» [3].

Даже беглый анализ стратегии ECR позволяет заметить более чем значительные совпадения между положениями стратегии и основами CSR. Логистика - область очень сильно связана с CSR, позволяющая использовать принципы CSR для одновременного создания конкурентных преимуществ при снижении затрат на эти процессы и укреплении позиции компании на рынке. Как логистика, так и CSR, позволяют повысить эффективность деятельности предприятия, обеспечивают его быстрый отклик на потребности рынка, что, в свою очередь, позволяет компании лучше анализировать возможности и факторы риска компании, и, таким образом, построить лучшую стратегию, внедрить инновации и более эффективно достичь поставленных целей.

Ниже приведены примеры логистических компаний, сознательно использующих CSR в своей стратегии.

#### **Пример социально ответственного логистического предприятия - DHL**

В 1969 г. основатели DHL – Adrian Dalsey, Larry Hillblom и Robert Lynn – запустили транспортировку документов между Сан-Франциско и Гонолулу, осуществляя таможенное оформление товаров, перевозимых морским транспортом, до их прибытия в порт назначения. Это означало сокращение времени пребывания судна в

порту и значительную экономию средств клиентов предприятия. Такие были зачатки международных воздушных экспресс-перевозок. Сеть DHL начала развиваться и вскоре охватила территорию от Гавайев до Дальнего Востока и островов Тихого океана, а затем Ближний Восток, Африку и Европу. В начале 2002 года Deutsche Post World Net стала основным акционером DHL. В 2003 году корпорация DPWN завершила интеграции экспресс и логистического направлений под новым брендом DHL. Компания еще укрепила свою позицию после покупки концерна Exel в декабре 2005 года. В марте 2009 года появилось новое название группы Deutsche Post DHL. DHL Express (Poland) входит в состав международной сети DHL Express, созданной концерном Deutsche Post World Net в 2002 г.

DHL оказывает услуги по международным экспресс-доставкам, авиа- и морскому фрахту, автомобильным и железнодорожным перевозкам, в области контрактной логистики и международных почтовых отправок. Компания имеет представительства в 220 странах и территориях, в которых работают более 300 тысяч сотрудников [3].

Деятельность DHL в области CSR основана на принципах социального диалога и поиске решений, которые приносят пользу окружению компании DHL, в том числе клиентам, сотрудникам, окружающей среде и местному обществу. Политику CSR определяют: миссия и видение компании, корпоративные ценности компании и Кодекс надлежащей практики. В марте 2005 года Правление DHL Express (Poland) подписало и представило документ, озаглавленный «Политика в области качества, ответственного бизнеса, безопасности, гигиены труда и экологического менеджмента», в котором компания DHL обязалась учитывать CSR во всех аспектах деятельности. В 2008 году компания Deutsche Post DHL установила общую стратегию CSR для всей группы, на основе которой DHL Express (Poland) разработала свою собственную локальную стратегию деятельности в области CSR. В Польше реализуется долгосрочная корпоративная стратегия First Choice, направленная на преобразование DHL в компанию первого выбора при вовлечении работников всех уровней в реализацию стратегических и оперативных целей.

Основные цели и приоритеты политики корпоративной социальной ответственности в DHL:

- Инвестирование в персонал для обеспечения его хорошей подготовки к предстоящим бизнес-задачам. Компания предоставляет

сотрудникам возможности для развития, ценит их вклад и вовлечение в процесс достижения стратегических целей по принципу взаимной выгоды;

- Совершенствование процессов и услуг, ведущее к снижению негативного воздействия на окружающую среду, сохраняя при этом финансовую эффективность. На рынке появляются экологически дружелюбные услуги, а компания внедряет технологии, обеспечивающие снижение выбросов загрязняющих веществ и отходов. Достижению этой цели способствует оптимизация маршрута курьерской доставки, что дополнительно ведет к снижению стоимости услуг;

- Участие компании в общественных мероприятиях по безопасности дорожного движения.

В Польше реализуют упомянутую ранее стратегию First Choice, стремящуюся к упрощению рабочих процессов, удовлетворению потребностей клиентов и улучшению качества бизнес-процессов. Она является попыткой партисипативного управления в контексте целей предприятия. Из ее реализации извлекают пользу, прежде всего, клиенты и сотрудники компании. Улучшение внутренних операционных процессов позволяет работникам компании лучше работать, построить правильные отношения с внутренними и внешними клиентами, а также помогает в достижении индивидуальных и групповых целей.

Стратегия координируется местным Biuro First Choice. За ее реализацию несут ответственность 3 сотрудника компании, около 100 работников были обучены методам осуществления инициатив в рамках First Choice.

В деятельности бюро участвуют представители большинства отделов, в том числе: коммуникаций и PR, набора персонала и развития, аудита и качества. В 2009 году был основан клуб First Choice, целью которого является обмен знаниями и опытом. Внедрение стратегии First Choice в DHL Express (Poland) заключается в определении критериев выбора тем инициатив, правил выдвижения кандидатов в Лидеры инициатив, способа расчета финансовых выгод.

К задачам бюро First Choice относятся: поддержка Правления при выборе областей для улучшения и инициатив, создание системных решений, касающихся реализации стратегий, консультации с внешними экспертами, оказание помощи в применении методологии DMAIC, проведение тренингов для

инициаторов, организация и проведение семинаров - Карт диалога, обеспечение внутренних коммуникаций в компании [3].

На основе опросов клиентов и информации, предоставляемой и обсуждаемой сотрудниками, компания знает о том, которые сферы деятельности требуют улучшения. Цель инициативы заключается в разработке бизнес-стратегии в соответствии с принципами устойчивого развития. Большие надежды также связаны с подходом сотрудников всех уровней и вовлечением их в общую деятельность компании. Первые самостоятельные инициативы, тренинги и семинары показали, что сотрудники быстро прониклись доверием к идее First Choice и охотно участвовали в ее реализации. Благодаря этой стратегии, сотрудники чувствуют, что они имеют реальное влияние на эффективность компании. First Choice является источником знаний, обеспечивает возможности для развития и самообразования. Заинтересованные сотрудники могут обмениваться опытом, имеют возможность ознакомиться со спецификой работы других сотрудников, в других отделах. Выгоды, извлекаемые компанией, включают в себя, в свою очередь, улучшение систем управления, бизнес-процессов, особенно процессов, связанных с обслуживанием клиентов и операционных. Эти усовершенствования ведут к сокращению расходов компании. В результате внедрения первых инициатив отмечено, среди прочего: сокращение времени обслуживания клиентов агентами отдела customer service и времени изменения данных клиента. Таким образом, стратегия также дает очень заметные и положительные результаты в сфере обслуживания клиентов, повышая его качество.

К измеримым результатам внедрения First Choice относятся:

- уменьшение числа случаев повреждения посылок,
- сокращение времени, необходимого для изменения данных клиентах в системе,
- сокращение времени обслуживания клиента агентом customer service,
- уменьшение числа недоставленных посылок,
- активное информирование клиентов о ходе рассмотрения и статусе их рекламационных заявок,
- более быстрые ответы отдела customer service на вопросы клиентов [3].

Таким образом, можно сделать вывод, что социальная ответственность в компании DHL осуществляется в основном путем

постоянного совершенствования и повышения качества обслуживания клиентов, что означает стремление к обеспечению идеального сервиса. Социальная ответственность, следовательно, это также способ конкурировать на рынке - путем постоянного совершенствования и стремления к идеальному качеству обслуживания.

Этот тип корпоративной социальной ответственности часто опускается в популярных определениях и описаниях CSR, в то время как на самом деле она является основой того, что мы подразумеваем под ответственностью компании - осуществление ее основной деятельности наилучшим для клиента и общества образом.

### **Пример социально ответственного логистического предприятия - Prologis**

Prologis является поставщиком распределительных центров, присутствующим на рынках Северной и Южной Америки, Европы и Азии. В Польше фирма существует уже почти 20 лет и является лидером рынка девелоперов складской недвижимости. «В Польше Prologis предлагает 25 распределительных парков, состоящих из 105 складских зданий с общей площадью более 2,1 млн. кв. м, расположенных в стратегических городах страны: Бендзин, Блоне, Хожув, Домброва-Гурнича, Гданьск, Янки, Надажин, Петркув-Трибунальски, Познань, Рава-Мазовецка, Сохачев, Сосновец, Щецин, Тересин, Варшава и Вроцлав. Таким образом, это лидер с точки зрения имеющегося портфолио с долей 34% рынка складской недвижимости» [4].

Миссия компании заключается в сохранении позиции ведущего мирового поставщика распределительных объектов, построенных в соответствии с принципами устойчивого развития для крупнейших пользователей складских недвижимостей, и максимизации акционерной стоимости компании, благодаря профессиональному обслуживанию клиентов, операционной эффективности и корпоративной социальной ответственности.

В рамках стратегии корпоративной социальной ответственности компании Prologis были определены цели всей организации в области социальной ответственности бизнеса и устойчивого развития, как на глобальном, так и на местном уровнях. Также были назначены цели для отдела project management, касающиеся строительства, основанного на принципах устойчивого развития [5].

Деятельность Prologis в сфере CSR основана на 3 главных принципах: экологического менеджмента, корпоративной социальной ответственности бизнеса и деловой этики. Экологический менеджмент ориентирован на устойчивое развитие и изменение климата, в частности, сокращение потребления энергии, экономию воды и сокращение выбросов парниковых газов. На своих объектах компания Prologis использует возобновляемые источники энергии путем установки систем преобразования солнечной и ветровой энергии в электрическую энергию во всем мире. Кроме того, систематически исследуется уровень выбросов CO<sub>2</sub> в результате деятельности компании.

Реализуемая Prologis стратегия социальной ответственности бизнеса включает в себя следующие четыре области:

1. Защита окружающей среды («Green Path», так наз. зеленый путь).
2. Волонтерство сотрудников (Employee Volunteer Program).
3. Поддержка благотворительных проектов путем предоставления складского пространства (Space for Good).
4. Помощь пострадавшим в результате стихийных бедствий (Disaster Relief).

Основная деятельность Prologis, т.е. проектирование и строительство складов, осуществляется в соответствии с принципами устойчивого развития. В логистических парках компании ProLogis в мире используются например: системы управления освещением с низким энергопотреблением, возобновляемые источники энергии и материалы, которые обеспечивают высокую герметичность зданий. В рамках программы «Green Path» (зеленый путь) компания фокусируется на минимизации негативного воздействия отдельных бюро на окружающую среду и вносит свой вклад в развитие местного общества. Представители этой программы, т.е. волонтеры-сотрудники всех уровней организации, разделены на 4 группы, занимающиеся ключевыми аспектами воздействия компании ProLogis на окружающую среду, такими как: энергия, отходы, снабжение и вода. Каждая группа разрабатывает набор рекомендаций по мерам, какие Prologis должен принять в отдельных областях своего воздействия на

окружающую среду. Ответы были собраны в работе «Prologis Green Path» («Зеленый Путь Prologis»), которая стала внутренним стандартом компании в области улучшения экологических показателей ее функционирования [5].

На местных рынках компания работает в двух направлениях: с помощью благотворительных организаций и авторской программы Corporate Responsibility, осуществляемой во всех филиалах компании по всему миру.

### **Выводы**

В работе проведен анализ с целью представить совпадения между логистикой и корпоративной социальной ответственностью (CSR). Он показал сильную связь между CSR и логистикой, указывая на ряд общих элементов эффективного логистического управления и стратегий в области CSR. Анализ показал, что многие аспекты, являющиеся очень важными для CSR, были ранее элементами логистических стратегий, что особенно замечено в стратегии Efficient Consumer Response. Анализ случаев также позволяет сделать вывод, что ведущие логистические компании в полной мере используют в своей стратегии возможности, предоставляемые CSR, что обеспечивает укрепление конкурентных преимуществ за счет осуществления ответственного бизнеса.

### **Литература.**

1. Rybak M., 2011: *Etyka menedżera: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa str. 41-42

2. Fechner I., 2007: *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań

3. Kuraszko I., Augustyniak S., *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, str. 33 <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/15-polskich-przykladow-spoecznej-odpowiedzialnosci-biznesu/>, Stan na dzień: 05.10.2015

4. Prologis. <http://magazyny.pl/deweloperzy-magazynowi/prologis/> Stan na dzień: 05.10.2015

5. Ćwik N., Grzybek M., Saracyн B., *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu Część II*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, str. 75 <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/15-polskich-przykladow-spoecznej-odpowiedzialnosci-biznesu-czesc-ii/>, Stan na dzień: 05.10.2015