PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
RESEARCH PAPERS
of Wrocław University of Economics and Business

Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Research Papers of Wroclaw University of Economics and Business
Year 2024, Vol. 68, No. 5
ISSN 2392-0041
journals.ue.wroc.pl/pn

Proekologiczne motywy kierownictwa przedsiębiorstwa w zarządzaniu łańcuchem dostaw – studium przypadku Sikla Polska

Anna Baraniecka

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: anna.baraniecka@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0002-4281-5537

Agnieszka Jagoda

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: agnieszka.jagoda@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0001-8560-031X

Joanna Łyszkiewicz-Potaczek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: joanna.lyszkiewicz-potaczek@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0002-9014-8310

© 2024, Anna Baraniecka, Agnieszka Jagoda, Joanna Łyszkiewicz-Potaczek

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji dostępna jest online na https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Baraniecka, A., Jagoda, A. i Łyszkiewicz-Potaczek, J. (2024). Proekologiczne motywy kierownictwa przedsiębiorstwa w zarządzaniu łańcuchem dostaw – studium przypadku Sikla Polska. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *68*(5), 101-111.

DOI: 10.15611/pn.2024.5.09

JEL: M14, Q51, M12

Streszczenie

Cel: Celem tego artykułu jest analiza motywacji zarządu do podejmowania proekologicznych decyzji w zarządzaniu łańcuchem dostaw na przykładzie Sikla Polska.

Metodologia: Badanie rozróżnia motywację wewnętrzną i zewnętrzną wśród zespołu zarządzającego. Badanie obejmuje studium przypadku łańcucha dostaw Sikla Polska, z wykorzystaniem wywiadu z dyrektorem zarządzającym.

Wyniki: Analiza ujawnia, że zrozumienie motywacji zespołu zarządzającego jest kluczowe dla skutecznego wdrażania zielonych praktyk w łańcuchach dostaw. Czynniki zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne mogą motywować firmy do podejmowania działań proekologicznych. Łańcuch dostaw Sikla Polska charakteryzuje się znaczącymi inicjatywami ekologicznymi, takimi jak redukcja śladu węglowego, wykorzystanie materiałów nadających się do recyklingu oraz współpraca z dostawcami dbającymi o środowisko.

Implikacje i rekomendacje: Wyniki sugerują, że firmy powinny rozpoznawać i wykorzystywać zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne motywacje, aby zwiększyć przyjęcie zrównoważonych praktyk w swoich łańcuchach dostaw. Dostosowane strategie, które uwzględniają te motywacje, mogą prowadzić do bardziej efektywnego i zaangażowanego wdrażania zielonych inicjatyw.

Oryginalność/wartość: Opisane badanie dostarcza cennych informacji na temat dwoistej natury motywacji w kontekście podejmowania proekologicznych decyzji w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Podkreślono znaczenie czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, dzięki czemu badanie przyczynia się do głębszego zrozumienia, jak wspierać zrównoważone praktyki w organizacjach. Studium przypadku Sikla Polska oferuje praktyczne przykłady udanych inicjatyw ekologicznych i ich wpływu na zarządzanie łańcuchem dostaw.

Słowa kluczowe: motywacja kadry kierowniczej, zarządzanie zielonym łańcuchem dostaw, zielone zarządzanie

1. Wstęp

Mimo wielu opracowań naukowych z zakresu teorii motywacji i motywatorów stymulujących różnorodne działania podejmowane przez pracobiorców w przedsiębiorstwach, a także coraz większej liczby publikacji ukierunkowanych na problematykę zarządzania zielonymi łańcuchami dostaw perspektywa motywacji kadry jako czynnika zazieleniania łańcucha dostaw nie została dotychczas w wyraźny sposób zaakcentowana. Tymczasem, co już od dawna wiadomo, osiąganie znaczących rezultatów w pracy zależy głównie od motywacji działania (Penc, 1996, s. 136).

Celem artykułu jest zatem – wobec zidentyfikowanej luki – wskazanie motywów kadry menedżerskiej przy podejmowaniu proekologicznych (zielonych) decyzji w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Rozważania mające za zadanie wypełnienie tej luki zarówno oparte są na literaturze, jak i mają charakter empiryczny – w artykule zaprezentowano studium przypadku łańcucha dostaw Sikla Polska.

2. Zarządzanie zielonym łańcuchem dostaw

Pierwszy raz pojęcie zielonego łańcucha dostaw (*Green Supply Chain*, GSC) zostało użyte w 1996 r. przez Manufacturing Research Consortium z Michigan State University jako próba połączenia optymalizacji procesów w łańcuchu dostaw ze zminimalizowaniem negatywnego wpływu środowisko naturalne (Beamon, 1999). Od tego momentu koncepcja zielonego łańcucha dostaw rozwijała się i ewoluowała. Według S.K. Srivastavy (2007) zarządzanie zielonym łańcuchem dostaw (ZZŁD) to kompleksowy proces obejmujący pełny cykl projektowania, produkcji, pakowania, sprzedaży, użytkowania i recyklingu. Uwzględnia on procesy magazynowania, transportu oraz wymiany informacji, spełniające odpowiednie normy środowiskowe. „Zazielenianie" łańcuchów dostaw to proces polegający na użyciu tradycyjnych metod zarządzania, jednak z naciskiem na aspekty środowiskowe. Oznacza to przemodelowanie procesów w taki sposób, aby były zarówno ekonomicznie opłacalne, jak i oszczędne pod względem zasobów, minimalizując jednocześnie negatywny wpływ na środowisko (Tundys, 2015).

Jeszcze 15 lat temu uważano, że podejście proekologiczne będzie mogło stanowić element przewagi konkurencyjnej, a także stanie się nowym kierunkiem rozwoju biznesu w przyszłości (por. Haque, 2011).

Ta przyszłość już nadeszła, a podejście proekologiczne w niektórych branżach nie stanowi jedynie o przewadze konkurencyjnej – jest kluczowe z finansowego punktu widzenia, a w przypadku wielu firm stanowi podstawę modelu biznesu.

Pomimo rosnącego zainteresowania proekologicznymi rozwiązaniami, wielu menedżerów wciąż utożsamia podejmowanie działań proekologicznych i tworzenie kultury przyjaznej środowisku z wysokimi kosztami. W związku z tym upowszechnienie koncepcji zielonych łańcuchów dostaw wiąże się ze zwiększeniem świadomości i determinacji kadry zarządzającej (Witkowski i Pisarek, 2017).

Od zarządzania klasycznym łańcuchem dostaw sposób zarządzania zielonym łańcuchem dostaw odróżnia się ujęciem w procesie decyzyjnym takich aspektów, jak: zielona produkcja, zarządzanie odpadami, zielony design czy odwrotna logistyka (Srivastava, 2007). Według niektórych badaczy zarządzanie zielonym łańcuchem dostaw to również integracja podejścia prośrodowiskowego przejawiającego się na każdym etapie – od projektowania produktu, poprzez selekcję materiałów, organizację produkcji i pracy, dostawę aż do odbioru zużytego produktu z rynku, przy jednoczesnym uwzględnianiu aspektów zewnętrznych, takich jak regulacje prawne czy interesariusze (Walker i Preuss, 2008).

Wśród czynników, które przyczyniają się do sukcesu zielonych łańcuchów dostaw, można znaleźć: oferowanie zielonych produktów, współpracę z dostawcami, pomiar procesów, szkolenia, zarządzanie informacją, a także, co istotne z punktu widzenia realizacji celu tego artykułu, zaangażowanie kierownictwa oraz pracowników (Tundys, 2015).

3. Motywacja kadry kierowniczej jako akcelerator zazieleniania łańcuchów dostaw

Rozważania na temat motywacji należy rozpocząć od przyjrzenia się podstawowemu kryterium jej podziału na wewnętrzną i zewnętrzną. O motywacji wewnętrznej mówimy, kiedy pracownicy podejmują działanie, ponieważ sprawia im to przyjemność, daje okazję do poznawania czegoś nowego i rozwijania swojego potencjału. Działanie zmotywowane wewnętrznie jest zatem rozumiane jako działanie pochodzące z ambicji, pasji i zainteresowań. Osoby mające silnie rozwiniętą wewnętrzną motywację łatwiej i bez wysiłku realizują zadania, osiągają wyznaczone cele i same poszerzają własne horyzonty (Listwan, 1993, s. 73-76), ponieważ jest ona uzależniona od czynników osobowościowych, takich jak m.in.: percepcja, poglądy i wartości, zainteresowania, uczucia i umiejętność utożsamienia się z sytuacją (Penc, 2000, s. 45-48). Z kolei motywacja zewnętrzna związana jest z podejmowaniem działań ze względu na pewne konsekwencje, do których te działania prowadzą. Wynika ona z poczucia, że przyczyna i kontrola działania mają charakter zewnętrzny i nie są zależne od jednostki (Sikorski, 1999, s. 133) ani z perspektywy uzyskania nagrody lub uniknięcie kary. Konkludując, można stwierdzić, że motywacja jest ważnym czynnikiem wywołującym zachowanie.

Ze względu na to, że zmiany klimatyczne mają w dużej mierze antropogeniczny charakter, czyli wynikają z działalności człowieka, w anglosaskiej literaturze z zakresu zarządzania pojawiają się publikacje odwołujące się do badań tzw. zielonej motywacji (*green motivation*) stanowiącej predyktor zielonych zachowań (*green behaviours*), przede wszystkim w odniesieniu do zachowań konsumenckich i zachowań pracowników w kontekście zielonych wartości i gotowości do działań prośrodowiskowych. Przykładowo Tian i in. (2020) uważają, że zielone motywy wewnętrzne i zielone motywy zewnętrzne są ważnym mechanizmem pośredniczącym między postawami osobistymi a zachowaniami proekologicznymi, a Li i in. (2020) ukazali wewnętrzną i zewnętrzną zieloną motywację jako zmienne pośredniczące pomiędzy przywództwem transformacyjnym a zieloną kreatywnością pracowników. Z badań przeprowadzonych przez Masri i Jaaron wynika z kolei, że ekologiczne zachowanie lub preferencje środowiskowe pewnych osób mogą być predyktorami ekologicznych zachowań innych (Masri i Jaaron, 2017). Przenosząc te wnioski na perspektywę organizacyjną, należy stwierdzić, że zielone preferencje kadry zarządzającej są pomocne w promowaniu i utrzymywaniu zachowań pozostałych pracowników, co ma bardzo istotne znaczenie dla proekologicznych decyzji dotyczących zarządzania organizacją i łańcuchem dostaw oraz kształtowania sprzyjających środowisku naturalnemu zbiorowych zachowań organizacyjnych, które mogą zostać ustandaryzowane. Założenie to koreluje z wynikami badań, które

podkreślają znaczenie wsparcia i zaangażowania najwyższego kierownictwa dla rozwoju strategii zielonego łańcucha dostaw (Gonzalez-Benito i Gonzalez-Benito, 2006; Hoejmose i in., 2012).

Wydaje się zatem, że zrozumienie wpływu zielonej motywacji firm i zatrudnionych w nich pracowników na proces implementacji zazieleniania łańcuchów dostaw jest kluczowe dla skuteczności tego procesu. Pozwala bowiem z jednej strony na przewidywanie proekologicznych zachowań firm, z drugiej zaś wpływa na te zachowania. Przykładowo łańcuchy dostaw stosujące zielone praktyki w celu spełnienia wymogów prawnych (motywacja ma tu charakter zewnętrzny – motywem kadry kierowniczej jest uniknięcie sankcji) będą angażować się tylko w te działania, które są obowiązkowe. W związku z tym będą one podejmować działania proekologiczne tylko wtedy, gdy jest to prawnie wymagane. Z kolei jeśli orientacja firmy na zarządzanie zielonym łańcuchem dostaw wynika z troski menedżerów o środowisko, wówczas firma jest bardziej skłonna do podejmowania praktyk ZZŁD wykraczających poza zwykłe przestrzeganie przepisów lub oszczędności kosztów (Bansal i Roth, 2000).

Istnieją zatem różne czynniki zewnętrzne lub wewnętrzne, które motywują kadrę zarządzającą firmy do przyjęcia praktyk zarządzania zielonym łańcuchem dostaw. Przykładowo Liu i in. (2020) rozpatrują trzy zewnętrzne czynniki motywacyjne (regulacje prawne, wymagania klientów i presję ze strony konkurentów) oraz dwa wewnętrzne czynniki motywacyjne (oszczędność kosztów i troskę o środowisko).

Biorąc pod uwagę pierwszą grupę, należy stwierdzić, że jednym z zewnętrznych motywów kadry menedżerskiej do podejmowania proekologicznych działań w przedsiębiorstwie jest konieczność sprostania regulacjom prawnym, przepisom i standardom środowiskowym. Przedsiębiorstwa, których kadra kieruje się głównie tym motywem, nie koncentrują się na proaktywnych działaniach, ale raczej na reakcjach na zewnętrzne ograniczenia, aby uniknąć sankcji. Innym z zewnętrznych motywatorów jest presja ze strony klientów do proekologicznego i transparentnego działania firm, a także rozwijania ekologicznej produkcji i produktów i związanego z tym ekoznakowania. Klienci coraz częściej zwracają uwagę na cały proces produkcyjny – od zakupu surowców po sprzedaż na rynku. Przedsiębiorstwa nie mogą ignorować presji konsumenckiej, chcąc uzyskać legitymizację do funkcjonowania na rynku, zatem staje się ona wyraźnym motywem do implementacji ekologii. Trzeci z motywów zewnętrznych, który może skłaniać do implementacji zielonych rozwiązań, to działania konkurencji, których proekologiczny charakter może przekształcić się w pewien standard, za którym należy podążać, nie chcąc zostać wyeliminowanym z rynku. Można zatem stwierdzić, że zewnętrzne motywy przedstawicieli kadry menadżerskiej do podejmowania proekologicznych działań ukierunkowane są na cel, jakim jest spełnienie standardów, a nie ich przekraczanie (Bansal i Roth, 2000), a przedsiębiorstwa, którymi zarządzają, przyjmują bardziej pasywną i naśladowczą postawę oraz minimalizują ryzyko, naśladując odnoszących sukcesy konkurentów (Zhu i in., 2007).

Z kolei pierwszy z wewnętrznych motywów kadry menadżerskiej do podejmowania proekologicznych działań w przedsiębiorstwie to możliwość obniżenia kosztów. Korzyści finansowe ze stosowania praktyk z zakresu zarządzania zielonym łańcuchem dostaw mogą wynikać z poprawy efektywności energetycznej, lepszego zarządzania odpadami, redukcji zużycia zasobów naturalnych, zwiększonego zużycia materiałów pochodzących z recyklingu. Nie bez znaczenia jest przy tym motyw związany z budowaniem wizerunku odpowiedzialnego kooperanta wśród innych uczestników łańcucha dostaw i pozostałych interesariuszy. Drugi z wewnętrznych motywów to z kolei troska kadry kierowniczej o stan środowiska naturalnego. Świadomość i przekonania menedżerów w tym zakresie są istotnym czynnikiem dla samej implementacji praktyk ZZŁD i kształtowania prośrodowiskowych praktyk firmy, jak również dają informacje pozostałym pracownikom przedsiębiorstwa, jak istotne są kwestie ekologiczne w kształtowaniu norm i wartości wyznawanych i praktykowanych w kulturze organizacyjnej danego przedsiębiorstwa.

Reasumując, należy stwierdzić, że motywacje kadry kierowniczej do implementacji praktyk zarządzania zielonym łańcuchem dostaw mogą pochodzić z indywidualnych, prośrodowiskowowych przekonań kierownictwa, analizy potencjalnych kosztów i korzyści, które przynieść mogą przedsiębiorstwu praktyki ZZŁD, lub ze źródeł zewnętrznych, takich jak np. presja klientów, przepisy prawa i normy branżowe. Dlatego też, aby zachęcić firmy do przyjęcia strategicznej orientacji w kierunku ZZŁD, ważne jest zrozumienie konkretnych motywacji w celu ich wzmacniania.

4. Analiza studium przypadku. Motywy działań proekologicznych w zarządzaniu łańcuchem dostaw w Sikla Polska

4.1. Charakterystyka badań

Metodą badawczą wykorzystaną na potrzeby przygotowania artykułu jest analiza studium przypadku z wykorzystaniem wywiadu zogniskowanego. Wywiadu udzieliła dyrektor zarządzająca Sikla Polska – Alicja Gaertner. Wywiad miał formę bezpośrednią i został przeprowadzony przy wykorzystaniu kwestionariusza zawierającego ustandaryzowane pytania otwarte. Celem wywiadu było ustalenie motywów, jakie towarzyszą podejmowaniu decyzji proekologicznych w łańcuchu dostaw Sikla Polska.

W tezie postawionej przed badaniem założono, że „najwyższa kadra zarządzająca, podejmując decyzje proekologiczne w łańcuchu dostaw, kieruje się przede wszystkim motywami etycznymi związanymi z potrzebą ochrony środowiska (redukcją negatywnego wpływu firmy na środowisko)". Poniżej przedstawiono podstawowe pytania stawiane podczas wywiadu.

I. Pytania o cele firmy wobec środowiska w połączeniu z łańcuchem dostaw:

1. Czy w strategii rozwoju firmy znajdują się cele związane ze środowiskiem, jakie to cele i jakie wiążą się z nimi priorytety?
2. Czy i w jaki sposób badane są parametry łańcucha dostaw w obszarze wpływu na środowisko?
3. Czy ochrona środowiska jest dla Państwa i Państwa kooperantów istotną wartością? Proszę uzasadnić odpowiedź.
4. Czy Państwa łańcuch dostaw jest zielony? Proszę uzasadnić odpowiedź.

II. Pytania o działania i przykłady projektów:

1. W jakim stopniu są realizowane działania proekologiczne w firmie i jej łańcuchu dostaw? Jak jest to monitorowane?
2. Proszę wymienić najważniejsze „zielone" projekty w łańcuchu dostaw, które Państwo podjęliście lub planujecie podjąć?
3. Kto odpowiada za działania proekologiczne w przedsiębiorstwie i łańcuchu dostaw?

III. Pytania o czynniki motywujące:

1. Co motywuje Państwa do podejmowania działań proekologicznych w łańcuchu dostaw?
2. Jaki jest poziom Państwa wiedzy o tych czynnikach, jakie mają znaczenie dla firmy i dla Pani osobiście, jakie działania są podejmowane w związku z oddziaływaniem tych czynników i jakie są ich wyniki, jaki jest poziom komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w zakresie tych czynników, jaki jest poziom partycypacji pracowników w odpowiedzi na ww. czynniki?
3. W jakim stopniu wymienione czynniki motywują Państwa do podejmowania działań proekologicznych w łańcuchu dostaw?
4. Które z czynników uznalibyście Państwo za najważniejsze dla podejmowania decyzji proekologicznych i dlaczego?

4.2. Charakterystyka firmy i jej łańcucha dostaw

Firma Sika Polska powstała w 2001 roku jako oddział międzynarodowej grupy Sikla. Grupa Sikla posiada oddziały i przedstawicielstwa w wielu krajach Europy, jak również w Afryce, Ameryce Północnej, Ameryce Środkowej oraz Południowej, na Bliskim Wschodzie, Dalekim Wschodzie, a także w Afryce.

Sikla Polska jest jednym z głównych na rynku krajowym dostawców innowacyjnych systemów mocowań. Od początku istnienia priorytetem dla firmy była wysoka jakość i bezpieczeństwo oferowanych

produktów przy jednoczesnym ograniczaniu ich negatywnego wpływu na środowisko. Sikla Polska swoją przewagę konkurencyjną buduje na wysokich standardach logistycznej obsługi klienta. Firma gwarantuje blisko 100-procentową kompletność, bezbłędność i terminowość swoich dostaw, przy bardzo krótkim czasie dostaw (1-2 dni). Dla klientów firmy taka pewność stanowi wartość dodaną, co w sytuacji niedoborów produktów na rynku przekłada się na rosnącą skalę zamówień i lojalność odbiorców.

Łańcuch dostaw Sikla Polska jest silnie scentralizowany w części związanej z zakupami. Wybór dostawców, negocjacje cen, planowanie zakupów czy ustalanie warunków dostaw odbywają się centralnie. Sikla Polska ma wpływ głównie na zaopatrzenie operacyjne (realizacja odbioru i dostaw towarów). W czasie pandemii COVID-19 Sikla Polska, jak większość przedsiębiorstw, musiała przekonfigurować swój łańcuch dostaw. Podjęte działania pozwoliły zwiększyć dostępność towarów, przyczyniły się również do redukcji negatywnego wpływu łańcucha dostaw firmy na środowisko. Wśród istotnych ekonomicznie, ale również „zazieleniających" zmian w łańcuchu dostaw Sikla Polska, wymienić można np.:

1. Zwiększenie udziału dostaw bezpośrednich od dostawców kwalifikowanych (z ominięciem magazynu centralnego); zmniejszyło to ślad węglowy w procesie zakupów i zaopatrzenia.
2. Zwiększenie skali planowania średniookresowego i krótkookresowego bezpośrednio z dostawcami (co pozwalało dostawcom skutecznie gwarantować dostępność towarów); poprawiło to efektywność wykorzystania zasobów przez dostawców i zapobiegało powstawaniu odpadów.
3. Zwiększenie udziału zakupów u dostawców lokalnych (zlokalizowanych w Polsce), co rekompensowało brak dostępu do towarów u dostawców centralnych; pozwoliło to na znaczne zmniejszenie zużycia paliwa, a tym samym redukcję śladu węglowego.
4. Budowa w Sikla Polska magazynu *cross-dock* dla oddziałów w Europie Wschodniej, co redukowało skalę operacji magazynowych i transportowych i przyczyniało się do zmniejszenia śladu węglowego.

Decyzje strategiczne, w tym te dotyczące kwestii związanych z zarządzaniem łańcuchem dostaw i jego „zazielenianiem", podejmują prezes zarządu oraz dyrektor zarządzająca oddziału. W podejmowaniu decyzji strategicznych dotyczących łańcucha dostaw udział bierze również wyższa kadra zarządzająca, tj. dyrektorzy pionów: handlowego, logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw, administracji i rozwoju oraz IT.

4.3. Wyniki badań

Wywiad przeprowadzony z dyrektor zarządzającą Sikla Polska – Alicją Gaertner, przy wykorzystaniu kwestionariusza ustandaryzowanego, przyniósł istotne odpowiedzi i pozwolił zweryfikować postawioną wcześniej tezę.

4.3.1. Cele firmy wobec środowiska w połączeniu z łańcuchem dostaw

W strategii rozwoju firmy na lata 2022-2032 znajdują się cele związane ze środowiskiem. Jest to przede wszystkim ograniczenie negatywnego wpływu firmy na środowisko naturalne, co jest doprecyzowane w celach cząstkowych strategii logistycznej związanych z redukcją śladu węglowego w 2024 roku o min. 20% w stosunku do roku 2022, oraz uzyskanie neutralności klimatycznej w transporcie do 2030 roku. Cele te mają bardzo wysoki priorytet i są skorelowane z celami marketingowymi, sprzedażowymi i CSR.

W Sikla Polska w Pionie Logistyki i Zarządzania Łańcuchem Dostaw powołane zostało stanowisko menedżera ds. zarządzania jakością i środowiskiem. Jest on odpowiedzialny m.in. za nadzór nad realizacją celów środowiskowych w systemie logistycznym firmy oraz w całym jej łańcuchu dostaw (szczególnie w obszarze dostawców). Ponadto na poziomie holdingu powstał dział odpowiedzialny za zrównoważony rozwój, który koordynuje i realizuje działania kontrolne, pomiarowe oraz raportowanie wewnętrzne i zewnętrzne.

Ochrona środowiska jest bardzo ważnym elementem systemu wartości przejawianych w Sikla Polska. Badania dotyczące wartości i kultury organizacyjnej wykazały, iż jest to jedna z ważniejszych wartości dla pracowników firmy, a poziom jej nasycenia (przejawiania) jest bliski 100%. Fakt, iż Sikla Polska, przy wsparciu centrali, „zazielenia" swoją logistykę i łańcuch dostaw oznacza, że jej kooperanci są zobligowani do planowania i podejmowania działań proekologicznych. Dostawcy podpisują deklarację zgodności ich działań z zasadami zrównoważonego rozwoju proponowanymi przez Grupę Sikla, w tym Sikla Polska. Jeśli chodzi o klientów Sikla Polska, firma stara się promować działania proekologiczne w trakcie współpracy z nimi, ale nie podjęła jeszcze żadnych działań identyfikujących rzeczywiste oczekiwania rynku wobec aktywności proekologicznej firmy. Takie działania są jednak planowane.

Na podstawie analizy danych i informacji uzyskanych podczas wywiadu, w tym przeglądu dokumentów systemowych, można jednoznacznie stwierdzić, że łańcuch dostaw Sikla Polska jest „zielony". Świadczy o tym duża skala i częstotliwość podejmowania „zielonych" inicjatyw. Firma współpracuje z podmiotami w swoim łańcuchu dostaw, aby zrealizować wizję zielonej przyszłości, jednocześnie udostępnia na zewnątrz informacje na temat swojego wpływu na środowisko (do tej pory głównie w zakresie obowiązkowych sprawozdań) i – co najważniejsze – planuje ciągłe działania doskonalące w tym zakresie, poszukując ekoinnowacji i wdrażając je, w tym w ramach wewnętrznego programu rozwoju innowacji o nazwie Si-Innowacje.

4.3.2. Działania i przykłady projektów proekologicznych

Sikla podejmuje działania proekologiczne w całym łańcuchu dostaw i w całym cyklu życia produktu. Już w procesie rozwoju produktów firma zwraca uwagę na poziom ich przydatności do recyklingu. W ramach realizacji idei zielonego łańcucha dostaw przywiązuje również dużą wagę do tego, aby dostawcy przejawiali podobne wartości i realizowali działania w zakresie zrównoważonego rozwoju, np. mieli certyfikaty według międzynarodowej normy zarządzania środowiskowego ISO 14001 czy zrezygnowali ze stosowania substancji zagrażających środowisku i zdrowiu. Lokalizacja produkcji i centrum dystrybucji blisko rynku docelowego ma dla firmy Sikla Polska kluczowe znaczenie. W ten sposób unika długich dróg transportowych i zwiększa możliwość konsolidacji dostaw, ograniczając tym samym emisję CO_2.

Realizując koncepcję ekologistyki, Sikla Polska podejmuje współpracę z firmami transportowymi, które korzystają ze zrównoważonej floty pojazdów. Działanie to ma wspierać osiągnięcie celu, jakim jest neutralność klimatyczna firmy (do 2030 roku). Z tego powodu w perspektywie długoterminowej wewnętrzna flota pojazdów będzie w całości zasilana energią elektryczną, a większość energii elektrycznej pochodzić będzie ze źródeł odnawialnych.

Istotnym obszarem aktywności proekologicznej firmy jest gospodarka opakowaniami. Już teraz Sikla Polska używa wyłącznie kartonów, które są wyprodukowane z ekologicznych i nadających się do recyklingu materiałów. Odpady opakowaniowe odbiera i przetwarza certyfikowany usługodawca, specjalizujący się w utylizacji materiałów.

Firma dąży do redukcji śladu węglowego w całym cyklu życia swoich produktów. Sztandarowy produkt Sikla – system montażowy siFramo wykazuje znacząco lepszy bilans ekologiczny w porównaniu z tradycyjnymi produktami stalowymi, głównie ze względu na zredukowaną masę. Redukcja masy siFramo (przy jednoczesnym zwiększeniu bezpieczeństwa tego systemu) przyczyniła się do ograniczenia emisji CO_2 aż o 62%. Innowacja produktowa dokonana w systemie siFramo pozwoliła również zredukować skalę negatywnego wpływu na środowisko jego dostaw (w tym transportu). Niższa masa produktów w przypadku transportu pełnym samochodem ciężarowym pozwala uzyskać oszczędność rzędu ok. 19,8 kg CO_2 na kilometr. Projektując swoje produkty, Sikla realizuje ideę gospodarki o obiegu zamkniętym, dbając o ich „drugie życie". Produkty siFramo można poddawać recyklingowi w ekologiczny i oszczędzający surowce sposób. W tym obszarze Sikla może pochwalić się posia-

daniem deklaracji środowiskowych produktu EPD (*Environmental Product Declaration* – deklaracja środowiskowa wyrobu).

Cele zrównoważonego rozwoju Sikla Polska realizuje również przez cyfryzację wybranych procesów, eliminując obieg faktur w formie papierowej na rzecz dokumentów w formie elektronicznej.

Do podjętych ostatnio, podejmowanych obecnie i planowanych do realizacji projektów proekologicznych w łańcuchu dostaw Sikla Polska należą m.in:

1. Wprowadzenie systemu zarządzania środowiskiem według normy ISO 14001.
2. Realizacja zewnętrznych audytów prawnych w zakresie ochrony środowiska.
3. Planowanie działań w zakresie zwiększenia udziału energii odnawialnej w portfelu energetycznym firmy.
4. Wprowadzenie opakowań zwrotnych w łańcuchu dostaw.
5. Rozwój dostawców lokalnych z istotnym udziałem kryteriów środowiskowych.
6. Włączanie się firmy w inicjatywy edukacyjno-rozwojowe w zakresie ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju, np.: poprzez przystąpienie i realizowanie działań w ramach UN Global Compact.
7. Promocja kryteriów środowiskowych w ocenie dostawców centralnych.
8. Digitalizacja procesów – redukcja liczby dokumentów papierowych.
9. Współpraca z ośrodkami naukowymi w zakresie promocji koncepcji gospodarki o obiegu zamkniętym (np. objęcie patronatem prac naukowych, udział w badaniach naukowych).

4.3.3. Czynniki motywujące do podejmowania decyzji proekologicznych w łańcuchu dostaw

Podobnie jak wskazują Liu i in. (2020), w Sikla Polska uwzględnia się pięć istotnych czynników motywujących do podejmowania proekologicznych decyzji i działań w łańcuchu dostaw. Do zewnętrznych czynników motywacyjnych w Sikla Polska zalicza się: regulacje prawne, wymagania klientów i presję ze strony konkurentów, natomiast do czynników wewnętrznych: oszczędność kosztów i troskę o środowisko.

W tabeli 1 wymieniono i scharakteryzowano poszczególne czynniki motywujące do podejmowania decyzji proekologicznych w łańcuchu dostaw firmy.

W Sikla Polska ustalono poziomy ważności kryteriów oceny „zielonych" projektów. Każdy projekt i inicjatywa o charakterze proekologicznym poddawane są ocenie według kryteriów odnoszących się do poszczególnych źródeł motywacji, do których przypisano wagi i którym w procesie ewaluacji przypisuje się oceny (od 1 do 5, gdzie 1 to niska ocena, a 5 to ocena wysoka):

1. Czy efekt projektu ogranicza negatywny wpływ organizacji na środowisko? (ważność – 40%)
2. Czy efekt projektu pozwala spełnić obowiązki prawne organizacji? (ważność – 30%)
3. Czy efekt projektu odpowiada na potrzeby klienta? (ważność – 15%)
4. Czy efekt projektu redukuje koszty / pozwala uniknąć kosztów / przynosi korzyści finansowe? (ważność – 10%)
5. Czy efekt projektu pozwala uzyskać przewagę nad konkurencją? (ważność – 5%)
6. W ocenie projektów i inicjatyw proekologicznych w Sikla Polska bardzo istotne jest to, że projekt może być realizowany również, jeśli jedynie ogranicza negatywny wpływ na środowisko (czyli nie spełnia pozostałych kryteriów, takich jak korzyści finansowe czy wizerunkowe). Kryterium ograniczania negatywnego wpływu na środowisko jest zatem kryterium głównym, warunkującym realizację projektu. Motywem tak podejmowanych decyzji jest osobiste zaangażowanie zarządu, w tym dyrektor zarządzającej, w kwestie ochrony środowiska poprzez finansowe wpieranie tego typu inicjatyw (w obszarze społecznym), jak również proekologiczne zachowania konsumenckie. Przykład inicjatywy, która została podjęta tylko dlatego, iż redukuje negatywny wpływ organizacji na środowisko, wskazano w tab. 2.

Tabela 1. Czynniki motywujące do podejmowania decyzji proekologicznych w łańcuchu dostaw firmy oraz ich charakterystyka

Źródło motywacji	Czynnik	Poziom wiedzy firmy 1-3 (1 – niski, 3 – wysoki)	Znaczenie dla firmy	Znaczenie dla decydenta (osobiste)	Cel decydenta wobec poziomu spełnienia wymogów	Obecny poziom realizacji	Poziom motywacji najwyższego kierownictwa do działania
Motywacja zewnętrzna	regulacje prawne	3 (wsparcie zewnętrznej firmy)	bardzo duże – konsekwencje prawne i finansowe	bardzo duże – element oceny pracy dyrektora zarządzającego przez zarząd	spełnienie wszelkich przepisów – 100%	100%	wysoki „musimy spełnić wszelkie wytyczne”
	wymagania klientów	2 (badania satysfakcji klienta, ale bez pytań związanych ze zrównoważonym rozwojem; informacje uzyskiwane z rynku na podstawie nieustandaryzowanych i niekoordynowanych centralnie wywiadów z klientami)	bardzo duże (potencjalnie) – determinuje wybór dokonywany przez klienta (wpływa na realizację celów strategicznych – wzrost obrotów)	bardzo duże – element mało poznany, ale traktowany jako potencjalnie ważny	spełnienie wszystkich zgłoszonych przez klienta oczekiwań – 100%	20% (spełnienie najczęściej sygnalizowanych oczekiwań, np. ISO 14001)	wysoki „musimy odpowiedzieć pozytywnie na wszelkie oczekiwania klienta”
	presja ze strony konkurentów	1 (ograniczone informacje na temat działań konkurencji; brak analizy porównawczej)	średnie – Nie ma danych o znaczeniu działań proekologicznych dla klienta, a tym samym o wpływie na konkurencyjność poszczególnych graczy na rynku)	średnie – niechęć do porównywania się z konkurencją, potrzeba realizacji pionierskich i zindywidualizowanych ścieżek rozwoju	uzyskanie lepszych wyników niż konkurencja w zakresie działań prośrodowiskowych. Ze względu na brak ustaleń dotyczących poziomu zaawansowania działań u konkurentów – brak kompletnych danych	ze względu na brak ustaleń dotyczących poziomu zaawansowania działań – brak kompletnych danych	średni – mały
Motywacja wewnętrzna	oszczędność kosztów	2 (średni poziom wiedzy na temat skali kosztów i korzyści finansowych związanych z działaniami proekologicznymi)	duże – Oddział jest rozliczany z poziomu kosztów, pracuje z limitami i jest zobowiązany do wypracowania odpowiedniego poziomu zysków	bardzo duże – element oceny pracy dyrektora zarządzającego przez zarząd	wysoka efektywność inwestycji prośrodowiskowych; wartość docelowa nie została zdefiniowana ze względu na brak danych o kosztach i korzyściach	wartość osiągnięta nie została zdefiniowana ze względu na brak danych o kosztach i korzyściach	wysoki
	troska o środowisko	3 (powołano stanowisko ds. zarządzania jakością i środowiskiem, przeprowadzono audyty środowiskowe, rozpoczęto raportowanie o wpływie firmy na środowisko)	bardzo duże – w strategię firmy wpisane są cele związane z ograniczaniem negatywnego wpływu firmy na środowisko, stworzono politykę i strategię środowiskową, przygotowano nową politykę transportową związaną z celami środowiskowymi, wdrożono ISO 14001); w wartościach firmy znajduje się szacunek dla ludzi, zwierząt i środowiska, przejawia je ponad 80% pracowników. Planowane są pracownicze działania prośrodowiskowe	bardzo duże – Osobisty stosunek oraz zaangażowanie dyrektor zarządzającej w działania z zakresu ochrony środowiska przyczyniają się do dynamizowania działań w tym zakresie (włączenie czynnika naukowego do badań nad wpływem firmy na środowisko, akceptacja wydatków prośrodowiskowych, wprowadzenie projektu generującego ekoinnowacje itd.)	100% – firma powinna być neutralna klimatycznie	obecnie brak kompletnych danych. Stosunkowo niedawno rozpoczął się proces raportowania, poprzedzony budowaniem wskaźników i gromadzeniem danych	bardzo duży

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Tabela 2. Specyfikacja dla podjęcia decyzji związanych z proekologicznym projektem

Działanie	Czy jest obowiązek prawny?	Czy ograniczy negatywny wpływ?	Czy odpowie na potrzeby klienta?	Czy zredukuje koszty?	Czy pozwoli na przewagę wobec konkurentów?	Decyzja
Zastąpienie tradycyjnej floty aut spalinowych autami o napędzie hybrydowym i całkowicie elektrycznym oraz zwiększenie udziału w transporcie towarowym elektrycznych samochodów dostawczych	nie	tak	nie	nie	nie	tak
Wynik	ustawodawca nie wymaga elektryfikacji floty	firma ma świadomość, jak zmniejszy się ślad węglowy w procesie transportu	klienci nie oczekują bezpośrednio elektryfikacji	koszty zakupu pojazdów, ich utrzymanie i budowa infrastruktury są bardzo wysokie w całym okresie finansowania projektu; stawki przewozowe dla samochodów dostawczych elektrycznych są wyższe niż w samochodach z napędem spalinowym	konkurenci nie realizują tego typu inicjatyw	jedynym motywatorem do realizacji inicjatywy była troska o środowisko

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

5. Zakończenie

Z przeprowadzonej analizy wynika, że zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne motywy kadry menedżerskiej mają znaczenie przy podejmowaniu proekologicznych decyzji w zarządzaniu łańcuchem dostaw Sikla Polska. Niemniej jednak główne źródło motywacji ma charakter wewnętrzny i jest nim troska o środowisko. Ponieważ odpowiedzialność wobec środowiska i troska o nie są uważane za jeden z predyktorów intencji ekologicznego zachowania (Kaiser i Shimoda 1999), to w omawianym przypadku stanowią one istotny czynnik implementacji zielonych rozwiązań w łańcuchu dostaw. Prośrodowiskowa postawa kadry zarządzającej jest również istotna w kwestii informowania innych pracowników firmy o znaczeniu kwestii ekologicznych w opracowywaniu standardów funkcjonowania przedsiębiorstwa i całego łańcucha dostaw. Jak bowiem wskazano w części literaturowej artykułu, preferencje środowiskowe kierownictwa, ich promowanie i utrzymywanie wzmacniają ekologiczne zachowania pozostałych pracowników zarówno w kształtowaniu ekologicznych praktyk korporacyjnych, jak i we wdrażaniu praktyk ZZŁD. Przykład Sikla Polska pokazuje, że istnieją przedsiębiorstwa, które zarządzając swoimi łańcuchami dostaw, angażują się w ich zazielenianie nie tylko w celu spełnienia wymogów, które są obowiązkowe lub wymagane przez klientów, lecz głównie z troski menedżerów o środowisko, co w rezultacie – jeśli wziąć pod uwagę zaprezentowane w artykule proekologiczne projekty – wykracza poza zwykłe przestrzeganie przepisów prawa lub oszczędność kosztów.

Bibliografia

Bansal, P. i Roth, K. (2000). Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *The Academy of Management Journal*, *43*(4), 717-736.

Beamon, B. M. (1999). Designing the Green Supply Chain. *Logistics Information Management*, *12*(4), 332-342.

Gattorna, J. (2006). *Living Supply Chain. How to Mobilize the Enterprise Around Developing What Your Customer Want*. Prentice Hall.

Gonzalez-Benito, J. i Gonzalez-Benito, O. (2006). The Role of Stakeholder Pressure and Managerial Values in the Implementation of Environmental Logistics Practices. *International Journal of Production Research*, *44*(7), 1353-1373.

Haque, U. (2011, 18-20 lutego). The New Capitalist Manifesto, HBR, oraz wywiad z U. Haque. Nowe wyznanie wiary w kapitalizm XXI. *Gazeta Prawna*.

Hoejmose, S., Brammer, S. i Millington, A. (2012). Green Supply Chain Management: The Role of Trust and Top Management in B2B and B2C Markets. *Industrial Marketing Management*, *41*(4), 609-620.

Kaiser, F. G. i Shimoda, T. A. (1999). Responsibility as a Predictor of Ecological Behavior. *Journal of Environmental Psychology*, *19*, 243-253.

Li, W., Yan, L., Bhutto, T. A. i Li, Y. (2020). The Influence of Green Transformational Leadership on Employees' Green Creativity. *Management Science Letters*, *33*(02), 87-101.

Listwan, T. (1993). *Kształcenie kadry menedżerskiej firmy*. Kadry.

Liu, S. Eweje, G., He, Q. i Lin, Z. (2020). Turning Motivation into Action: A Strategic Orientation Model for Green Supply Chain Management. *Business Strategy and the Environment*, *29*(7), 2908-2918.

Masri, H. A. i Jaaron, A. A. M. (2017). Assessing Green Human Resources Management Practices in Palestinian Manufacturing Context: An Empirical Study. *Journal of Cleaner Production*, *143*(FEB.1), 474-489.

Penc, J. (1996). *Motywowanie w zarządzaniu*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

Penc, J. (2000). *Motywowanie w zarządzaniu*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

Sikorski, C. (1999). *Zachowania ludzi w organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Srivastave, S. K. (2007). Green Supply Chain Management: A State-of-the-Art Literature Review. *International Journal of Management Reviews*, *9*(1), 53-80.

Tian, H., Zhang, J. i Li, J. (2020). The Relationship between Proenvironmental Attitude and Employee Green Behavior: The Role of Motivational States and Green Work Climate Perceptions. *Environmental Science and Pollution Research*, *27*(2), 1-12.

Tundys, B. (2015). Zielony łańcuch dostaw w gospodarce o okrężnym obiegu-założenia, relacje, implikacje. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 383*.

Walker, H. i Preuss, L. (2008). Fostering Sustainability through Sourcing from Small Businesses: Public Sector Perspectives. *Journal of Cleaner Production*, *16*(15).

Witkowski, J. (2010). *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenie*. PWE.

Witkowski, J. i Pisarek, A. (2017). Istota zielonych łańcuchów dostaw - propozycja systematyzacji pojęć. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, *315*.

Zhu, Q., Sarkis, J. i Lai, K. (2007). Initiatives and Outcomes of Green Supply Chain Management Implementation by Chinese Manufacturers. *Journal of Environmental Management*, *85*(1), 179-189.

Pro-ecological Motives of Management in Supply Chain Management – A Case Study of Sikla Polska

Abstract

Aim: The aim of this article is to analyze the motivation of management in making pro-ecological decisions in supply chain management by means of Sikla Polska example.

Methodology: The study distinguishes between internal and external motivation among the management team. The research includes a case study of Sikla Polska's supply chain, utilizing an interview with the managing director.

Results: The analysis reveals that understanding the motivation of the management team is crucial for the effective implementation of green practices in supply chains. Both internal and external factors can motivate companies to undertake pro-ecological actions. Sikla Polska's supply chain is characterized by significant green initiatives, such as reducing carbon footprint, using recyclable materials, and collaborating with environmentally conscious suppliers.

Implications and recommendations: The findings suggest that companies should recognize and leverage both internal and external motivations to enhance the adoption of sustainable practices in their supply chains. Tailored strategies that address these motivations can lead to more effective and committed implementation of green initiatives.

Originality/value: This study provides valuable insights into the dual nature of motivation in the context of pro-ecological decision-making in supply chain management. By highlighting the importance of both internal and external factors, the research contributes to a deeper understanding of how to foster sustainable practices within organizations. The case study of Sikla Polska offers practical examples of successful green initiatives and their impact on supply chain management.

Keywords: management motivation, green supply chain management, green management