

*Monika Jedynak*

Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania  
Katedra Zarządzania Strategicznego  
Uniwersytet Jagielloński

*Aneta Kuźniarska*

Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania  
Katedra Zarządzania Strategicznego  
Uniwersytet Jagielloński

*Karolina Mania*

Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania  
Katedra Zarządzania Strategicznego  
Uniwersytet Jagielloński

## Relacje z dostawcami w spółkach z RESPECT Index

---

### Streszczenie

Celem artykułu jest ustalenie sposobów pozycjonowania problematyki relacji z dostawcami w koncepcji CSR oraz identyfikacja wymiarów relacji z dostawcami współtworzących społeczną odpowiedzialność spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie z RESPECT Index (XII edycja). Wykorzystano metodę analizy treści raportów i sprawozdań badanych spółek. Przeprowadzone badania przyniosły rezultaty w postaci poznania: 1) zasad współpracy z dostawcami w badanych spółkach, 2) sposobów formalizacji zarządzania relacjami z dostawcami w badanych spółkach, 3) sposobów pozycjonowania dostawców wśród interesariuszy badanych spółek, 4) form komunikacji wykorzystywanych w relacjach z dostawcami w badanych spółkach.

**Słowa kluczowe:** dostawcy, relacje, CSR, zrównoważony rozwój, RESPECT Index

**Kody klasyfikacji JEL:** M14, M39

---

## 1. Wprowadzenie

W ostatnich latach można zaobserwować rosnącą presję związaną z uwzględnianiem w zarządzaniu aspektów ludzkich i środowiskowych. Przedsiębiorstwa, opierając swoje strategie rozwoju na idei zrównoważonego rozwoju, coraz częściej kierują się zasadami etyki w prowadzonej działalności.

Najbardziej rozpowszechnioną definicją zrównoważonego rozwoju jest ta sformułowana przez Światową Komisję ds. Środowiska i Rozwoju, wskazująca, że: „Na obecnym poziomie cywilizacyjnym możliwy jest rozwój zrównoważony, to jest taki rozwój, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie” [WCED, 1987, s. 5]. W związku z takim podejściem, coraz więcej organizacji, opiera swoje relacje z interesariuszami na standardach etyki, zawartych m.in. w koncepcjach takich, jak społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR). Uwzględnianie celów nie tylko ekonomicznych, lecz także ekologicznych i społecznych może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej, ponieważ dobre relacje z interesariuszami zaliczane są do zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa [Wachowiak, 2013].

Celem artykułu jest ustalenie sposobów pozycjonowania problematyki relacji z dostawcami w koncepcji CSR oraz identyfikacja wymiarów relacji z dostawcami współtworzących społeczną odpowiedzialność badanych spółek. Przedmiotem badań są spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie z RESPECT Index.

## 2. Pozycjonowanie problematyki relacji z dostawcami w koncepcji CSR

W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji CSR, które koncentrują się wokół różnych aspektów odpowiedzialnego zachowania przedsiębiorstw i odnoszą się do obszarów funkcjonalnych, takich jak zarządzanie, marketing czy zarządzanie łańcuchem dostaw [Closs, Speier, Meacham, 2011; McWilliams, Siegel, 2001; Seuring, Müller, 2008].

Większość z nich podkreśla, że przedsiębiorstwa w swojej działalności powinny uwzględniać swój wpływ na różne grupy interesariuszy oraz reagować na problemy będące skutkiem ich działań, a wykraczające poza stawiane im wymogi prawne, ekonomiczne czy techniczne [Carter, 2005]. Takie definiowanie CSR zakłada podejście behawioralne, w którym zachowanie przedsiębiorstwa wykracza poza cele gospodarcze, mając wpływ na interesariuszy [Turker, 2009]. Oprócz wymiaru społecznego, ukierunkowanego na oddziaływanie na interesariuszy, w kontekście CSR wyraźnie podkreślone są również aspekty środowiskowy i ekonomiczny jako elementy składowe koncepcji [Elkington, 1998; Henriques, Richardson, 2004]. Wskazanie trzech płaszczyzn, definiujących koncepcję CSR, jest obecne również w literaturze marketingowej [Closs, Speier, Meacham 2011; Hult, 2011; Hunt, 2011] oraz zarządzania

łańcuchem dostaw [Carter, Liane Easton, 2011; Pagell, Wu, 2009; Tate, Ellram, Kirchoff, 2010]. Przedsiębiorstwo może zatem oddziaływać na interesariuszy, jednakże relacje te mają charakter dwukierunkowy – grupy interesariuszy mogą również oddziaływać na określenie celów przedsiębiorstwa i sposobów ich realizacji [Freeman, 1984].

Uwzględnienie aspektów społecznych, środowiskowych i ekonomicznych widocznie jest w relacjach przedsiębiorstw z dostawcami. Relacje te coraz częściej budowane są nie tylko na podstawie wymagań dotyczących jakości dostaw, lecz także poprzez formułowanie wymagań wdrożenia zasad społecznej odpowiedzialności. Wymagania te ogniskują się wokół problemów takich, jak ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko naturalne, a także postulowania pożądanych, etycznych postaw wobec wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy [Govindan i in., 2015; Mani, Agrawal, Sharma, 2014]. Istota tych wymagań jest skorelowana z podejściem, w którym podkreśla się, że nie jest możliwe prowadzenie działalności zgodnie z wytycznymi zrównoważonego rozwoju, jeżeli nie będzie się do tego obligować dostawców [Ağan i in., 2016; Seuring, Müller, 2008].

Problematyka relacji z dostawcami w koncepcji CSR podejmowania jest w literaturze przedmiotu w sposób wielowymiarowy. Dominują następujące aspekty tej problematyki: ukierunkowane na ograniczenie negatywnego oddziaływania na środowisko naturalne [Ağan i in., 2016; Bag, Gupta, Telukdarie, 2018; Grekova i in., 2016; Kannan, Jabbour, Jabbour, 2014; Sancha i in., 2016]; etyczne, uwzględniające m.in. nieangażowanie się w praktyki korupcyjne, poszanowanie poufności informacji, terminowe wywiązywanie się ze zobowiązań finansowych [Bag, Gupta, Telukdarie, 2018; Bendixen, Abratt, 2007; Goebel i in., 2012; Helin, Babri, 2015; Urbaniak, 2016]; dotyczące wymagań w zakresie budowania relacji z pracownikami, ogniskujące się wokół przestrzegania standardów pracy [Egels-Zandén, Lindholm, 2015; Thresh Kumar i in., 2014]; dotyczące programów rozwoju dostawców, ukierunkowanych na wdrożenie CSR oraz związane z respektowaniem wytycznych zrównoważonego rozwoju [Bai, Sarkis, 2010; Grimm, Hofstetter, Sarkis, 2016; Kumar, Rahman, 2015; 2016; Leppelt i in., 2013].

W ramach wyżej wymienionych aspektów, dotyczących relacji z dostawcami w koncepcji CSR, istotne znaczenie ma standaryzowanie ogólnych zasad postępowania, w tym: formułowanie takich zasad, które, dotycząc relacji z dostawcami, uwzględniają najlepsze praktyki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw dla zapewnienia społecznej i środowiskowej równowagi we wzajemnych relacjach [Elg, Hultman, 2011]; formułowanie zasad w zakresie spełnienia wymagań dotyczących zapewnienia jakości i ciągłości dostaw, ochrony środowiska, budowania relacji z pracownikami czy zachowań etycznych [Grekova i in., 2016; Urbaniak, 2016], również z uwzględnieniem poddostawców [Grimm, Hofstetter, Sarkis, 2016] oraz wdrożenie formalnych kodeksów etyki i doskonalenie relacji z dostawcami [Bendixen, Abratt, 2007; Urbaniak, 2016]. Zasady obowiązujące w relacjach z dostawcami mają ogólną postać i stanowią drogowskaz w konstruowaniu szczegółowych dyrektyw w zakresie budowania relacji.

Podobnie, do aspektów relacji z dostawcami odnoszą się również określone cele i działania. Wdrożenie w relacjach z dostawcami zasad etyki, zrównoważonego rozwoju czy praktyk

społecznie odpowiedzialnych może służyć: budowaniu reputacji, tożsamości i poprawie wizerunku nabywcy [Bendixen, Abratt, 2007; Urbaniak, 2016]; tworzeniu zbiorów wartości, które mogą być przydatne w praktykach adaptacji zasad zrównoważonego rozwoju w modelach biznesowych, strategiach marketingowych, technologii i procesach produkcyjnych [Jaramillo i in., 2018]; poprawie wydajności nabywcy, poprzez stymulowanie przez dostawców wdrożenia bardziej zrównoważonych procesów [Grekova i in., 2016; Hultman, Elg, 2018] oraz ograniczeniu ryzyka zagrożeń w łańcuchu dostaw i przyczynić się do zapewnienia ciągłości procesów realizowanych przez dostawców [Urbaniak, 2016]. Postulowane w koncepcji CSR budowanie relacji z interesariuszami, w tym z dostawcami, może być również wyrazem dążenia do poprawy rentowności łańcucha dostaw, poprzez m.in. ograniczenie strat występujących na różnych jego etapach [Bag, Gupta, Telukdarie, 2018]. Można zauważyć, że postulowane cele odnoszą się do uzyskania wymiernych rezultatów po stronie nabywcy, a spełnienie wymagań w zakresie etycznym, społecznym i środowiskowym przez dostawców jest narzędziem ich osiągnięcia.

Relacje z dostawcami, w koncepcji CSR, podejmowane są również w kontekście zarządzania łańcuchem dostaw. Postulowane kierunki zarządzania łańcuchem dostaw dotyczą: rozwoju dostawców uwzględniających aspekty środowiskowe [Ağan i in., 2016; Grekova i in., 2016], wdrożenia idei zrównoważonego (odpowiedzialnego) łańcucha dostaw, w tym również w procesach zarządzania relacjami z dostawcami [Grekova i in., 2016; Kumar, Rahman, 2015; Leppelt, Foerstl, Hartmann, 2013; Leppelt i in., 2013; Urbaniak, 2016]; zapewnienia zgodności dostawców, w tym również poddostawców, ze standardami zrównoważonego rozwoju nabywcy [Grimm, Hofstetter, Sarkis, 2016], wprowadzenia kodeksów postępowania, które mają zapewnić społecznie odpowiedzialne praktyki biznesowe w całym łańcuchu – od dostawcy surowców po ostatecznych użytkowników końcowych [Pedersen, Andersen, 2006].

### 3. Metodyka badań empirycznych

Celem badań empirycznych była identyfikacja wymiarów relacji z dostawcami współtworzących społeczną odpowiedzialność spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie z RESPECT Index (edycja XII).

RESPECT Index stanowi indeks dochodowy zaadresowany do spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (dalej GPW), z wyłączeniem rynku New-Connect, spółek zagranicznych i duallistingowanych [[http://respectindex.pl/opis\\_projektu](http://respectindex.pl/opis_projektu)]. Projekt gromadzi spółki odpowiedzialne społecznie, zarządzane w sposób zrównoważony, określając ich atrakcyjność inwestycyjną na podstawie wybranych wskaźników, m.in. ładu informacyjnego, jakości raportowania, relacji z inwestorami oraz wybranych obszarów czynników społecznych, pracowniczych i ekonomicznych [[http://respectindex.pl/opis\\_projektu](http://respectindex.pl/opis_projektu)].

Coroczne badanie polskich spółek notowanych na Głównym Rynku GPW realizowane jest w trzech etapach.

1. Wyodrębnienie grupy spółek o największej płynności, należących do portfeli indeksów WIG20, mWIG40 i sWIG80 [[http://respectindex.pl/kryteria\\_oceny\\_spolek](http://respectindex.pl/kryteria_oceny_spolek)]<sup>1</sup>.
2. Ocena spółek pod kątem praktyk ładu korporacyjnego, ładu informacyjnego i relacji z inwestorami [<http://respectindex.pl/ankieta>].
3. Analiza poziomu dojrzałości spółek i relacji z interesariuszami w obszarze odpowiedzialności społecznej, realizowanej na podstawie ankiet oceniających kryterium czynników środowiskowych (zarządzanie środowiskowe, ograniczanie oddziaływania środowiskowego, bioróżnorodność, aspekty środowiskowe produktów/usług), społecznych (BHP, zarządzanie zasobami ludzkimi, relacje z dostawcami, dialog z interesariuszami, raportowanie społeczne) i ekonomicznych (zarządzanie strategiczne, kodeks postępowania, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie ryzykiem nadużyć, audyt wewnętrzny i system kontroli, relacje z klientami)<sup>2</sup>.

W ramach ostatniej, XII edycji projektu RESPECT Index opublikowanej 12 grudnia 2018 r. wyszczególniono 31 spółek [[http://respectindex.pl/aktualnosc?ph\\_main\\_content\\_start=show&ph\\_main\\_content\\_cmn\\_id=1137](http://respectindex.pl/aktualnosc?ph_main_content_start=show&ph_main_content_cmn_id=1137)].

Badaniami objęto dokumentację wyżej wymienionych spółek w postaci raportów i sprawozdań powstałych zgodnie z wymaganiami ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości [Dz.U. 2019, poz. 55]. Z formalnego punktu widzenia była to całość populacji stanowiąca spółki kapitałowe w rozumieniu ustawy z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych [Dz.U. 2018, poz. 398, 650, 1544, 2219 i 2244], podlegające regulacjom art. 49b ustawy o rachunkowości, zatem obowiązkowi ujawniania informacji niefinansowych w raporcie rocznym, ograniczone do tych, które wyszczególnione zostały w XII edycji projektu RESPECT Index. Przedmiot badań stanowiły relacje wskazanych wyżej spółek z ich dostawcami. Sformułowano następujące pytania badawcze:

PB1: Jakie zasady w zakresie współpracy z dostawcami przyjęto w badanych spółkach?

PB2: Jakie są sposoby formalizacji zarządzania relacjami z dostawcami w badanych spółkach?

PB3: W jaki sposób pozycjonuje się dostawców wśród interesariuszy badanych spółek?

PB4: Jakie formy komunikacji wykorzystuje się w relacjach z dostawcami w badanych spółkach?

Badanie empiryczne podzielono na 3 etapy. W pierwszym przeprowadzono selekcję spółek zgodnie z treścią ogłoszonych w dniu 12 grudnia 2018 r. wyników XII edycji projektu RESPECT Index. W drugim etapie badania zgromadzono sprawozdania informacji niefinansowych wszystkich 31 podmiotów, co pozwoliło na analizę ich struktury, treści oraz samej lokalizacji badanych informacji niefinansowych [Czernek, 2016; Jemielniak, 2012]. Część trzecia stanowiła analizę wyodrębnionych informacji pod kątem zdefiniowanych pytań badawczych.

<sup>1</sup> Ocena składu aktualnego zestawienia RESPECT Index odbywa się raz do roku, po rewizji w czerwcu danego roku.

<sup>2</sup> Dwa pierwsze etapy oceny spółek w ramach RESPECT Index dokonywane są na podstawie ogólnodostępnych informacji o poszczególnych wskaźnikach spółek, natomiast trzeci – na podstawie dostarczanych przez wybrane spółki danych. Etap drugi realizowany jest przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie we współpracy ze Stowarzyszeniem Emitentów Giełdowych, ostatni – przez firmę Deloitte.



Lp.	Nazwa spółki	Zasady współpracy z dostawcami								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
21	LW Bogdanka SA			✓	✓					
22	mBank SA		✓	✓			✓		✓	
23	Orange Polska SA	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
24	PCC Rokita SA	✓			✓					
25	PGE SA								✓	
26	PGNiG SA			✓	✓					
27	PKN Orlen SA		✓	✓			✓		✓	✓
28	PZU SA	✓		✓	✓		✓	✓	✓	
29	Santander Bank Polska SA			✓	✓					
30	Tauron Polska Energia SA	✓		✓			✓		✓	
31	Trakcja PRKiL SA		✓	✓	✓	✓			✓	✓

1. Budowa trwałych relacji i współpracy
2. Elastyczne narzędzia komunikacji
3. Przestrzeganie standardów etycznych
4. Identyfikacja obszarów ryzyka w kontaktach z dostawcami
5. Ochrona informacji i danych
6. Przeciwdziałanie korupcji
7. Terminowe regulowanie płatności
8. Transparentność przy wyborze dostawców
9. Współpraca z dostawcami lokalnymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów spółek

Na podstawie badań zidentyfikowano 9 ogólnych zasad współpracy z dostawcami. Zasady te umożliwiają realizację celów biznesowych, poprzez ułatwienie wyboru wiarygodnych i spełniających określone wymagania partnerów, przy uwzględnieniu wymogów jakościowych, cenowych, społecznych czy środowiskowych. W celu przeciwdziałania korupcji spółki stosują transparentność przy wyborze dostawców (15 spółek) i dbają o to, aby oferty były porównane i rozważone uczciwie i bezstronnie oraz aby cały proces był stosownie i w sposób przejrzysty udokumentowany. W związku z tym, że prowadzenie działalności każdej z organizacji oraz współpraca z innymi podmiotami wymaga określenia zasad ochrony informacji i danych, szczególnie w myśl obowiązujących od 2018 r. przepisów RODO, spółki regulują w tej kwestii sposób oraz okres gromadzenia, przechowywania i wykorzystywania danych (6 spółek).

Wykorzystywane w relacjach z dostawcami elastyczne narzędzia komunikacji (7 spółek), takie jak: awizacja dostaw, elektroniczny obieg dokumentów oraz platformy elektroniczne, ułatwiają i przyspieszają wzajemną współpracę, a jednocześnie przyczyniają się do optymalnego planowania czasu pracy oraz płynności działania. Stanowią one płaszczyznę do negocjacji handlowych oraz umożliwiają nawiązanie stałej współpracy. Budowa trwałych relacji (7 spółek), opartych m.in. na współpracy z lokalnymi dostawcami (9 spółek), ma na celu większą kontrolę jakości nabywanych towarów lub usług, zapewnienie terminowości dostaw, ułatwienie negocjacji cenowych czy optymalizację poziomu zapasów, a poprzez to obniżenie kosztów związanych z magazynowaniem i zwiększenie elastyczności działania.



W kształtowanie relacji z dostawcami wpisują się również kwestie ekonomiczne, których odzwierciedlenie stanowić może terminowe regulowanie należności (6 spółek). W tym kontekście istotne jest również przeciwdziałanie korupcji (10 spółek), które w badanych spółkach znajduje swoje odzwierciedlenie m.in. w dokumentach regulujących kwestie relacji z dostawcami i z innymi interesariuszami, a które scharakteryzowano w kolejnym etapie badań. Mowa tu o kodeksach i innych dokumentach formalizujących relacje z dostawcami.

W ramach zasad etycznych dotyczących koncepcji zrównoważonego rozwoju, powiązanych z relacjami badanych spółek z dostawcami (22 spółki), w trakcie analizy raportów wyłoniono te powiązane ze wskaźnikami GRI<sup>3</sup>, do których zaliczono:

- ocenę środowiskową dostawców, a w jej ramach: odsetek lub liczbę dostawców, którzy zostali poddani ocenie pod kątem kryteriów środowiskowych (11 spółek),
- ocenę w wymiarze społecznym, a w jej ramach odsetek lub liczbę dostawców, którzy zostali poddani ocenie pod kątem kryteriów odpowiedzialności społecznej (7 spółek),
- ocenę bezpieczeństwa pracy, a w jej ramach odsetek lub liczbę dostawców, którzy zostali poddani ocenie pod kątem kryteriów BHP (12 spółek), kryteriów pracowniczych (9 spółek) oraz przestrzegania praw człowieka (15 spółek).

Konsekwencją nieprzestrzegania przez dostawców zasad etycznych promowanych przez spółki mogą być zarówno działania naprawcze lub korygujące (BUDIMEX SA, CCC SA, Grupa Lotos SA), jak i całkowita dyskwalifikacja dostawcy do podjęcia czy kontynuowania dalszej współpracy (Apator SA, Orange Polska SA).

Istotną kwestią, z punktu widzenia badanych spółek, jest identyfikacja obszarów ryzyka w kontaktach z dostawcami (13 spółek) pod kątem zachowań nieetycznych, pogorszenia relacji, zmiany cen, kursów walutowych, ryzyka reputacyjnego czy ryzyka związanego z korupcją.

W tabeli 2 zawarto informacje na temat sposobów formalizacji zarządzania relacjami z dostawcami przez spółki z RESPECT Index z uwzględnieniem praktyk z zakresu CSR.

**Tabela 2. Sposoby formalizacji relacji z dostawcami w badanych spółkach**

Lp.	Nazwa spółki	Sposób formalizacji relacji z dostawcami														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	AGORA SA															
2	AmRest Holdings SE	✓														
3	Apator SA	✓														
4	BOŚ SA	✓														
5	Bank Handlowy SA	✓		✓		✓					✓					
6	Bank Millenium SA	✓		✓			✓									
7	Bank Pekao SA	✓								✓						

<sup>3</sup> GRI – Global Reporting Initiative – raport zrównoważonego rozwoju, zawierający wskaźniki opisujące oddziaływanie przedsiębiorstwa na środowisko, społeczeństwo i gospodarkę.



Lp.	Nazwa spółki	Sposób formalizacji relacji z dostawcami														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
8	Budimex SA	✓	✓		✓						✓					
9	CCC SA	✓										✓				
10	Elektrobudowa SA	✓														
11	Energa SA	✓			✓						✓					
12	Forte SA				✓					✓						
13	GPW SA	✓												✓		
14	Grupa Azoty SA	✓														
15	Grupa Lotos SA	✓		✓												
16	ING Bank Śląski SA		✓		✓						✓					
17	Inter Cars SA	✓														
18	JSW SA	✓		x							✓					
19	KGHM Polska Miedź SA	✓						✓								
20	Kogeneracja SA	✓	✓	✓							✓					
21	LW Bogdanka SA	✓	✓													
22	mBank SA	✓	✓													
23	Orange Polska SA	✓		✓									✓			
24	PCC Rokita SA	✓	✓													
25	PGE SA	✓	✓	✓							✓					
26	PGNiG SA	✓														
27	PKN Orlen SA		✓								✓				✓	
28	PZU SA		✓						✓							
29	Santander Bank Polska SA				✓						✓					
30	Tauron Polska Energia SA		✓	✓							✓	✓				
31	Trakcja PRkil SA		✓													✓

1. Kodeks etyczny spółki (dla wszystkich interesariuszy) (S1)
2. Kodeks etyczny / Kodeks postępowania dla dostawców (S2)
3. Klauzula etyczna do umowy z dostawcami (S3)
4. Deklaracja społecznej odpowiedzialności biznesu (S4)
5. Etyczne praktyki biznesowe (S5)
6. Instrukcja wyboru dostawców i realizacji zakupów (S6)
7. Karta wykonawcy (S7)
8. Karta zasad (S8)
9. Ogólne warunki dostaw (S9)
10. Polityki (w tym antykorupcyjna, bezpieczeństwa, odpowiedzialności, jakości, BHP, postępowania, zakupów) (S10)
11. Procedura wyboru dostawców usług i towarów (S11)
12. Regulamin przeprowadzenia procesu zakupowego (S12)
13. Umowa o zachowaniu poufności (S13)
14. Wartości i zasady postępowania (S14)
15. Zasady współpracy z dostawcami (S15)

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów spółek.

Na podstawie przeprowadzonej analizy zidentyfikowano 15 rodzajów dokumentów, regulujących sposób współpracy spółek z dostawcami, które można podzielić na 4 kategorie.

1. Dokumenty przeznaczone dla wszystkich interesariuszy (dostawców, pracowników, klientów): kodeksy etyki (S1 – 23 spółki), dokumenty etycznych praktyk biznesowych (S5 – 1 spółka), deklaracje społecznej odpowiedzialności biznesu (S4 – 5 spółek), umowy o zachowaniu poufności (S13 – 1 spółka), dokumenty regulujące wartości i zasady postępowania (S14 – 1 spółka), dokumenty nazywane przez przedsiębiorstwa politykami (S10 – 10 spółek). Dokumenty te określają szerokie ramy postępowania, dotyczące relacji z klientami, rynkiem i dostawcami.
2. Dokumenty dedykowane wyłącznie dostawcom, w postaci kodeksów etycznych i kodeksów postępowania (S2 – 11 spółek), klauzul etycznych dołączanych do umów z dostawcami (S3 – 8 spółek).
3. Dokumenty regulujące proces wyboru dostawców i procesy zakupowe (S6 – 1 spółka, S11 – 2 spółki, S12 – 1 spółka).
4. Dokumenty regulujące zasady współpracy z dostawcami, takie jak: karta wykonawcy (S7 – 1 spółka), karta zasad (S8 – 2 spółki), ogólne warunki dostaw (S9 – 1 spółka), zasady współpracy z dostawcami (S15 – 1 spółka).

Wśród badanych firm najmniej informacji na temat relacji z dostawcami prezentuje AGORA SA. Skupia się na głównym obszarze działalności i kodeksach etycznych, dotyczących pracy dziennikarza, kodeksie etyki reklamy, informując jednocześnie, że powodem braku formalnego dokumentu określającego zasady współpracy z interesariuszami (w tym dostawcami) jest rozproszona i różnorodna działalność poszczególnych spółek. Cztery spośród badanych spółek – AGORA SA, Apator SA, CCC SA oraz Forte SA – deklarują prace nad przygotowaniem kodeksów etycznych, z czego dwie ostatnie przygotowują kodeksy etyczne wyłącznie dla dostawców. Na podstawie ilości i rodzajów stosowanych w relacjach z dostawcami dokumentów można zauważyć istotną rolę pozycjonowania problematyki relacji z dostawcami w koncepcji CSR, stanowiącej istotny element współtworzenia społecznej odpowiedzialności.

Dokonując analizy treści poszczególnych dokumentów regulujących sposób współpracy spółek z dostawcami, zauważono, że większość (28 spółek) definiuje dostawców jako odrębną grupę interesariuszy, tylko jedna z badanych spółek (Tauron Polska Energia SA) nie wyróżnia dostawców jako odrębnej grupy interesariuszy, natomiast dwie (BOŚ SA i Kogeneracja SA) w swoich raportach nie odnoszą się do interesariuszy, w tym dostawców, w żaden sposób. Pozwala to stwierdzić, że dostawcy, jako odrębna grupa interesariuszy, są obecni w raportach spółek, a ich pozycja na tle innych grup interesariuszy jest znacząca.

W trakcie prowadzenia analizy treści raportów badanych spółek ustalono również deklarowane sposoby komunikacji z dostawcami, które przedstawiono w tabeli 3.

**Tabela 3. Formy komunikacji z dostawcami w badanych spółkach**

Lp.	Nazwa spółki	Forma komunikacji z dostawcami															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	AGORA SA					✓	✓								✓	✓	
2	AmRest Holdings SE		✓	✓			✓							✓			

Lp.	Nazwa spółki	Forma komunikacji z dostawcami															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
3	Apator SA		✓				✓					✓		✓			
4	BOŚ SA																
5	Bank Handlowy SA		✓														
6	Bank Millenium SA		✓				✓	✓	✓		✓						
7	Bank Pekao SA							✓	✓								
8	Budimex SA	✓															
9	CCC SA		✓														
10	Elektrobudowa SA		✓	✓			✓										
11	Energa SA						✓	✓	✓	✓				✓			
12	Forte SA		✓														
13	GPW SA																
14	Grupa Azoty SA																
15	Grupa Lotos SA		✓														
16	ING Bank Śląski SA		✓				✓								✓		
17	Inter Cars SA			✓													
18	JSW SA			✓			✓										✓
19	KGHM Polska Miedź SA																
20	Kogeneracja SA																
21	LW Bogdanka SA						✓						✓				✓
22	mBank SA																
23	Orange Polska SA		✓	✓			✓										
24	PCC Rokita SA																
25	PGE SA																
26	PGNiG SA																
27	PKN Orlen SA		✓														
28	PZU SA	✓		✓			✓										
29	Santander Bank Polska SA		✓														
30	Tauron Polska Energia SA				✓		✓										
31	Trakcja PRKiI SA																

1. Ankiety (K1)
2. Audyty (K2)
3. Badanie opinii i satysfakcji (K3)
4. Cykle spotkań na zasadzie „dni otwartych” (K4)
5. Inicjatywy branżowe (K5)
6. Kontakt bezpośredni (K6)
7. Kontakt e-mailowy (K7)
8. Kontakt telefoniczny (K8)
9. Korespondencja papierowa (K9)
10. Negocjacje (K10)
11. Profil społecznościowy na FB (K11)
12. Sesje dialogowe (K12)
13. Strony www (K13)
14. Udział w konferencjach (K14)
15. Udział w konsultacjach publicznych (K15)
16. Wymiana opinii (K16)

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów spółek.

W przypadku tej części badań ustalono 3 główne deklarowane przez spółki formy komunikacji z dostawcami:

- 1) komunikacja wielostronna (K4 – 1 spółka, K5 – 1 spółka, K12 – 1 spółka, K14 – 2 spółki, K15 – 1 spółka);
- 2) komunikacja z wykorzystaniem Internetu (K7 – 3 spółki, K11 – 1 spółka, K13 – 3 spółki);
- 3) komunikacja przy użyciu kanałów tradycyjnych (komunikacja dwustronna) (K6 – 12 spółek, K8 – 3 spółki, K9 – 1 spółka, K10 – 1 spółka).

W trakcie badań zdefiniowano również główne narzędzia służące do komunikacji między spółkami a dostawcami, takie jak: ankiety (K1 – 2spółki), audyty (K2 – 12 spółek), badania opinii (K3 – 6 spółek) czy ich wymiana (K16 – 2 spółki).

## 5. Podsumowanie

W tekście przedstawiono, w pierwszej kolejności, rozważania powiązane z poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie o miejsce relacji z dostawcami w koncepcji CSR. Z przeprowadzonych studiów literaturowych wynika, że obecność problematyki relacji z dostawcami w koncepcji CSR wywodzi się z założenia o braku możliwości skutecznej realizacji tej koncepcji bez zaangażowania wszystkich istotnych interesariuszy. Nasycenie relacji z dostawcami podejściem właściwym dla CSR ma wymiar zarówno problemowy, jak i instrumentalny. W związku z tym, w odniesieniu do wymienionych relacji formułowane są nie tylko ogólne zasady postępowania, lecz także mierzalne cele i działania. Płaszczyzną, na której osadza się rozważania dotyczące relacji z dostawcami, jest niejednokrotnie zarządzanie łańcuchem dostaw, dostarczające formalnych ram dla prowadzonych analiz.

Przeprowadzone studia literaturowe uzupełniają badania empiryczne w celowo dobranej grupie spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie i tworzących tzw. RESPECT Index. Badania te przyniosły rezultaty w postaci poznania: zasad współpracy z dostawcami w badanych spółkach, sposobów formalizacji zarządzania relacjami z dostawcami w badanych spółkach, sposobów pozycjonowania dostawców wśród interesariuszy badanych spółek, form komunikacji wykorzystywanych w relacjach z dostawcami w badanych spółkach. Generalnie odnotowano obfitość i różnorodność stosowanych podejść i narzędzi postępowania, co nie pozwala potwierdzić konwergencji w zakresie sposobów kształtowania relacji z dostawcami, jakiej można byłoby się spodziewać w związku z obecnością badanych spółek w tej samej zbiorowości, wyznaczonej faktem spełnienia jednolitych wymagań w zakresie CSR.

Konfrontując wyniki badań empirycznych z konkluzjami płynącymi ze studiów literaturowych, należy zauważyć znaczącą lukę, polegającą na braku podejmowania w dokumentach badanych spółek problematyki celów i działań, odnoszących się do relacji z dostawcami. Tego rodzaju spostrzeżenie może sugerować, że wymienione kategorie są w badanych spółkach traktowane jako podlegające ochronie i dyskretnej kontroli, co prowokuje wskazanie tego zagadnienia jako przedmiotu przyszłych badań.

Warto podkreślić, iż wyżej omówione wyniki badań mają zarówno teoretyczne, jak i użyteczne walory. W tym pierwszym przypadku dokonano identyfikacji i systematyki obecności relacji z dostawcami jako jednego z komponentów koncepcji CSR. Użyteczność wyników badań, w tym szczególnie empirycznych, jest wielopostaciowa. Wyniki te mogą być m.in. wykorzystane do dalszego rozwijania standardów społecznej odpowiedzialności, w tym tych, które są charakterystyczne dla RESPECT Index. Mogą również stanowić podstawę do podjęcia działań zorientowanych na doskonalenie praktyk zarządzania relacjami z dostawcami w grupie badanych przedsiębiorstw, w tym być może takich, które będą powodować ich większą konwergencję. Relatywnie uniwersalny charakter wyników badań znosi także potencjalne bariery ich adaptacji w innych przedsiębiorstwach zainteresowanych realnym rozwijaniem zarządzania relacjami z dostawcami, z uwzględnieniem optyki charakterystycznej dla CSR.

## Bibliografia

### Dokumenty prawne

1. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, Dz.U. z 2018 r., poz. 398, 650, 1544, 2219 i 2244.
2. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. z 2019 r., poz. 55 z późn. zm.
3. WCED [1987], *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*.

### Wydawnictwa zwarte oraz artykuły prasowe i okolicznościowe

1. Ağan Y., Kuzey C., Acar M.F., Açıkgöz A. [2016], *The Relationships Between Corporate Social Responsibility, Environmental Supplier Development, and Firm Performance*, „Journal of Cleaner Production”, no. 112, s. 1872–1881, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.08.090>
2. Bag S., Gupta S., Telukdarie A. [2018], *Exploring the Relationship Between Unethical Practices, Buyer–Supplier Relationships and Green Design for Sustainability*, „International Journal of Sustainable Engineering”, no. 11(2), s. 97–109, <https://doi.org/10.1080/19397038.2017.1376723>
3. Bai C., Sarkis J. [2010], *Green Supplier Development: Analytical Evaluation Using Rough Set Theory*, „Journal of Cleaner Production”, no. 18(12), s. 1200–1210, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.01.016>
4. Bendixen M., Abratt R. [2007], *Corporate Identity, Ethics And Reputation in Supplier–Buyer Relationships*, „Journal of Business Ethics”, no. 76(1), s. 69–82, <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9273-4>
5. Carter C.R. [2005], *Purchasing Social Responsibility and Firm Performance*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, no. 35(3), s. 177–194, <https://doi.org/10.1108/09600030510594567>
6. Carter C.R., Liane Easton P. [2011], *Sustainable Supply Chain Management: Evolution and Future Directions*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, no. 41(1), s. 46–62, <https://doi.org/10.1108/09600031111101420>

7. Closs D.J., Speier C., Meacham N. [2011], *Sustainability to Support End-to-End Value Chains: The Role of Supply Chain Management*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, no. 39(1), s. 101–116, <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0207-4>
8. Cooper H.M. [1988], *Organizing Knowledge Syntheses: A Taxonomy of Literature Reviews*, „Knowledge in Society”, no. 1(1), s. 104–126, <https://doi.org/10.1007/BF03177550>
9. Czernek K. [2016], *Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa.
10. Egels-Zandén N., Lindholm H. [2015], *Do Codes of Conduct Improve Worker Rights in Supply Chains? A Study of Fair Wear Foundation*, „Journal of Cleaner Production”, no. 107, s. 31–40, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.08.096>
11. Elg U., Hultman J. [2011], *Retailers' Management of Corporate Social Responsibility (CSR) in Their Supplier Relationships – Does Practice Follow Best Practice?*, „International Review of Retail, Distribution and Consumer Research”, no. 21(5), s. 445–460, <https://doi.org/10.1080/09593969.2011.618887>
12. Elkington J. [1998], *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, „The Booklist”, no. 95(4), s. 379–380, <https://search.proquest.com/docview/235353560?accountid=11664>.
13. Freeman R.E. [1984], *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
14. Gabryś B.J. [2016], *Metodologiczne problemy ujęcia narracyjnego w badaniach nad organizacjami. Dyskurs organizacyjny*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa.
15. Glišńska-Noweś A., Escher I. [2018], *Analiza treści w badaniach zjawisk społecznych w organizacji. Zastosowanie programu IRAMUTEQ*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, no. 6(3), s. 73–94, <https://doi.org/10.18559/SOEP.2018.3.4>
16. Goebel P., Reuter C., Pibernik R., Sichtmann C. [2012], *The Influence of Ethical Culture on Supplier Selection in the Context of Sustainable Sourcing*, „International Journal of Production Economics”, no. 140(1), s. 7–17, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.02.020>
17. Govindan K., Rajendran S., Sarkis J., Murugesan P. [2015], *Multi Criteria Decision Making Approaches for Green Supplier Evaluation and Selection: A Literature Review*, „Journal of Cleaner Production”, no. 98, s. 66–83, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.06.046>
18. Grekova K., Calantone R.J., Bremmers H.J., Trienekens J.H., Omta S.W.F. [2016], *How Environmental Collaboration with Suppliers and Customers Influences Firm Performance: Evidence from Dutch Food and Beverage Processors*, „Journal of Cleaner Production”, no. 112, s. 1861–1871, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.03.022>
19. Grimm J.H., Hofstetter J.S., Sarkis J. [2016], *Exploring Sub-suppliers' Compliance with Corporate Sustainability Standards*, „Journal of Cleaner Production”, no. 112, s. 1971–1984, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.11.036>
20. Helin S., Babri M. [2015], *Travelling with a Code of Ethics: A Contextual Study of a Swedish MNC Auditing a Chinese Supplier*, „Journal of Cleaner Production”, no. 107, s. 41–53, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.08.056>
21. Henriques A., Richardson J. [2004], *The Triple Bottom Line: Does It All Add up?*, Earthscan Publications Ltd., London.



22. Hult G.T.M. [2011], *Market-focused Sustainability: Market Orientation Plus!*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, no. 39(1), s. 1–6, <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0223-4>
23. Hultman J., Elg U. [2018], *Developing CSR in Retail–Supplier Relationships: A Stakeholder Interaction Approach*, „The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research”, no. 28(4), s. 339–359, <https://doi.org/10.1080/09593969.2018.1462235>
24. Hunt S.D. [2011], *Sustainable Marketing, Equity, and Economic Growth: A Resource-Advantage, Economic Freedom Approach*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, no. 39(1), s. 7–20, <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0196-3>
25. Jaramillo C.H.H., Arimany-Serrat N., Vidal D.M., Ferràs-Hernandez X., Hurtado Jaramillo C.H., Arimany-Serrat N., Ferràs-Hernandez X. [2018], *Sustainability Values for Business: A Perspective of Value Alignment in a Supplier-Client Relationship for Case Aqualogy*, „Intangible Capital”, no. 14(1), s. 3–24, <https://doi.org/10.3926/ic.1083>
26. Jemielniak D. (red.) [2012], *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
27. Kannan D., Jabbour A.B.L. de S., Jabbour C.J.C. [2014], *Selecting Green Suppliers Based on GSCM Practices: Using Fuzzy TOPSIS Applied to a Brazilian Electronics Company*, „European Journal of Operational Research”, no. 233(2), s. 432–447, <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2013.07.023>
28. Kumar D., Rahman Z. [2015], *Sustainability Adoption through Buyer Supplier Relationship across Supply Chain: A literature Review and Conceptual Framework*, „International Strategic Management Review”, no. 3 (1–2), s. 110–127, <https://doi.org/10.1016/j.ism.2015.04.002>
29. Kumar D., Rahman Z. [2016], *Buyer Supplier Relationship and Supply Chain Sustainability: Empirical Study of Indian Automobile Industry*, „Journal of Cleaner Production”, no. 131, s. 836–848, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.007>
30. Leppelt T., Foerstl K., Hartmann E. [2013], *Corporate Social Responsibility in Buyer-Supplier Relationships: Is It Beneficial for Top-tier Suppliers to Market Their Capability to Ensure a Responsible Supply Chain?*, „Business Research”, no. 6(2), s. 126–152, <https://doi.org/10.1007/BF03342746>
31. Leppelt T., Foerstl K., Reuter C., Hartmann E. [2013], *Sustainability Management Beyond Organizational Boundaries-Sustainable Supplier Relationship Management in the Chemical Industry*, „Journal of Cleaner Production”, no. 56, s. 94–102, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.10.011>
32. Mani V., Agrawal R., Sharma V. [2014], *Supplier Selection Using Social Sustainability: AHP Based Approach in India*, „International Strategic Management Review”, no. 2(2), s. 98–112, <https://doi.org/10.1016/j.ism.2014.10.003>
33. McWilliams A., Siegel D. [2001], *Corporate Social Responsibility: A theory of the Firm Perspective*, „Academy of Management Review”, no. 26(1), s. 117–127, <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=54f619d3=7289-4-cca8-fbc18-41bd4fb7fa40%sessionmg120r&vid=0&hid=119>
34. Nachmias D., Frankfort-Nachmias C. [2001], *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań.
35. Pagell M., Wu Z. [2009], *Building a More Complete Theory of Sustainable Supply Chain Management Using Case Studies of 10 Exemplars*, „Journal of Supply Chain Management”, no. 45(2), s. 37–56, <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2009.03162.x>



36. Pedersen E.R., Andersen M. [2006], *Safeguarding Corporate Social Responsibility (CSR) in Global Supply Chains: How Codes of Conduct Are Managed in Buyer–Supplier Relationships*, „Journal of Public Affairs”, no. 6 (3–4), s. 228–240, <https://doi.org/10.1002/pa.232>
37. Sancha C., Wong C.W.Y., Gimenez Thomsen C. [2016], *Buyer–Supplier Relationships on Environmental Issues: A Contingency Perspective*, „Journal of Cleaner Production”, no. 112, s. 1849–1860, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.026>
38. Seuring S., Müller M. [2008], *From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management*, „Journal of Cleaner Production”, no. 16(15), s. 1699–1710, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020>
39. Silverman D. [2009], *Interpretacja danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
40. Tate W.L., Ellram L.M., Kirchoff J.F. [2010], *Corporate Social Responsibility Reports: A Thematic Analysis Related to Supply Chain Management*, „Journal of Supply Chain Management”, no. 46(1), s. 19–44, <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2009.03184.x>
41. Thresh Kumar D., Palaniappan M., Kannan D., Shankar K.M. [2014], *Analyzing the CSR Issues Behind the Supplier Selection Process Using ISM Approach*, „Resources, Conservation and Recycling”, no. 92, s. 268–278, <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2014.02.005>
42. Turker D. [2009], *Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study*, „Journal of Business Ethics”, no. 85(4), s. 411–427, <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
43. Urbaniak M. [2016], *Rola społecznej odpowiedzialności biznesu w budowaniu relacji z dostawcami*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, no. 419, <https://doi.org/10.15611/pn.2016.419.21>
44. Wachowiak P. [2013], *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.

## Materiały internetowe

1. AGORA, *Raport odpowiedzialności 2017*, [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=2ahUKEwj-55OW3rPgAhVhwYsKHZzpD5IQFjADegQIB-xAC&url=https%3A%2F%2Fwww.agora.pl%2Fdownload%2Fpobierz%2Fraport-odpowiedzialnosci-agory-2017&usq=AOvVaw3zKxUuFySouIT92T-JQ\\_M9](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=2ahUKEwj-55OW3rPgAhVhwYsKHZzpD5IQFjADegQIB-xAC&url=https%3A%2F%2Fwww.agora.pl%2Fdownload%2Fpobierz%2Fraport-odpowiedzialnosci-agory-2017&usq=AOvVaw3zKxUuFySouIT92T-JQ_M9), dostęp 15.01.2019.
2. AmRest, *Raport Zrównoważonego Rozwoju 2017*, [https://www.amrest.eu/sites/default/files/aktualnosci/zalczniki/amrest\\_raport\\_zrownowazonego\\_rozwoju\\_2017.pdf](https://www.amrest.eu/sites/default/files/aktualnosci/zalczniki/amrest_raport_zrownowazonego_rozwoju_2017.pdf), dostęp 15.01.2019.
3. BUDIMEX SA, *Sprawozdanie na temat informacji niefinansowych za rok 2017*, <http://static.igpw.pl/pliki/raporty/1521701661-7608.pdf>, dostęp 15.01.2019.
4. *Go for more – w kierunku zrównoważonego rozwoju. Pierwszy raport niefinansowy grupy CCC/2017*, <http://raportypoleczne.pl/wp-content/uploads/raports/8d269a19c0374d2e30bfe0ce30e5a6be.pdf>, dostęp 15.01.2019.
5. Grupa Kapitałowa Lotos, *Zintegrowany raport roczny 2017*, [http://raportroczny.lotos.pl/Raport\\_Zintegrowany\\_Lotos.pdf](http://raportroczny.lotos.pl/Raport_Zintegrowany_Lotos.pdf), dostęp 02.02.2019.
6. [http://respectindex.pl/aktualnosci?ph\\_main\\_content\\_start=show&ph\\_main\\_content\\_cmn\\_id=1137](http://respectindex.pl/aktualnosci?ph_main_content_start=show&ph_main_content_cmn_id=1137), dostęp 10.02.2019.
7. <http://respectindex.pl/ankieta>, dostęp 10.02.2019.
8. [http://respectindex.pl/kryteria\\_oceny\\_spolek](http://respectindex.pl/kryteria_oceny_spolek), dostęp 10.02.2019.

9. [http://respectindex.pl/opis\\_projektu](http://respectindex.pl/opis_projektu), dostęp 10.02.2019.
10. [http://respectindex.pl/aktualnosci?ph\\_main\\_content\\_start=show&ph\\_main\\_content\\_cm\\_n\\_id=1137](http://respectindex.pl/aktualnosci?ph_main_content_start=show&ph_main_content_cm_n_id=1137), dostęp 10.02.2019.
11. [http://respectindex.pl/aktualnosci?ph\\_main\\_content\\_start=show&ph\\_main\\_content\\_cm\\_n\\_id=1137](http://respectindex.pl/aktualnosci?ph_main_content_start=show&ph_main_content_cm_n_id=1137), dostęp 10.02.2019.
12. <http://pgnig.pl/dzialania-spoleczne/odpowiedzialny-biznes/informacje>, dostęp 25.01.2019.
13. [http://ww2.forte.com.pl/uploads/raporty/976/24\\_Raport%20niefinansowy%20Grupa%20FORTE%202017%20rok..pdf](http://ww2.forte.com.pl/uploads/raporty/976/24_Raport%20niefinansowy%20Grupa%20FORTE%202017%20rok..pdf), dostęp 15.01.2019.
14. [http://www.citibank.pl/poland/homepage/raport\\_roczny\\_2017/files/skons\\_raport\\_o\\_danych\\_niefinansowych\\_2017.pdf](http://www.citibank.pl/poland/homepage/raport_roczny_2017/files/skons_raport_o_danych_niefinansowych_2017.pdf), dostęp 15.01.2019.
15. <http://www.kogeneracja.com.pl/pl/o-grupie/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu/>, dostęp 30.01.2019.
16. <http://www.raportroczny2016.pekao.com.pl/kontrahenci-dostawcy>, dostęp 30.01.2019.
17. [https://raport2017.elektrobudowa.pl/pl/zrownowazony\\_rozwoj/index](https://raport2017.elektrobudowa.pl/pl/zrownowazony_rozwoj/index), dostęp 18.01.2019.
18. <https://raportzintegrowany2017.gkpge.pl/wersja-pelna>, dostęp 30.01.2019.
19. [https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/raporty/R2017/Sprawozdanie\\_Zarzadu\\_dzialalnosc\\_GK\\_GPW\\_2017.pdf](https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/raporty/R2017/Sprawozdanie_Zarzadu_dzialalnosc_GK_GPW_2017.pdf), dostęp 15.01.2019.
20. <https://www.raportroczny.ingbank.pl/o-nas/kim-jestesmy/>, dostęp 30.01.2019.
21. *Nasza odpowiedzialność 2017 – Grupa Energa*, <http://raportyspoleczne.pl/wp-content/uploads/raports/363bded864be309599c3d8adf67f6584.pdf>, dostęp 15.01.2019.
22. *Nasza odpowiedzialność. Raport grupy Apator na temat informacji niefinansowych za 2017 rok*, [http://www.apator.com/uploads/files/Grupa\\_apator/Raporty-spoleczne/csr-2018.pdf](http://www.apator.com/uploads/files/Grupa_apator/Raporty-spoleczne/csr-2018.pdf), dostęp 5.01.2019.
23. *Polityka Santander Bank Polska dotycząca zrównoważonego rozwoju (CSR)*, <https://raport.santander.pl/wp-content/uploads/2018/10/Polityka-Zrownowazonego-Rozwoju-Santander-Bank-Polska.pdf>, dostęp 15.01.2019.
24. *Raport o danych niefinansowych. Citi Handlowy 2017*, [http://www.citibank.pl/poland/homepage/raport\\_roczny\\_2017/files/skons\\_raport\\_o\\_danych\\_niefinansowych\\_2017.pdf](http://www.citibank.pl/poland/homepage/raport_roczny_2017/files/skons_raport_o_danych_niefinansowych_2017.pdf), [dostęp 17.01.2019.
25. *Raport zintegrowany 2017. Grupa Kapitałowa Lubelski Węgiel Bogdanka*, [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=2ahUKEwj3xMyP4LjgAhVXA-xAIHaeOD4cQFjACegQICBAC&url=https%3A%2F%2Fwww.lw.com.pl%2Ffile%2C21938%2Craport\\_zintegrowany\\_20171.pdf&usq=AOvVaw0z3Z-G0HTj2G\\_vfZ82jsU3](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=2ahUKEwj3xMyP4LjgAhVXA-xAIHaeOD4cQFjACegQICBAC&url=https%3A%2F%2Fwww.lw.com.pl%2Ffile%2C21938%2Craport_zintegrowany_20171.pdf&usq=AOvVaw0z3Z-G0HTj2G_vfZ82jsU3), dostęp 16.01.2019.
26. *Raport zintegrowany 2017. Grupa mBanku*, <https://www.mbank.pl/pdf/relacje-inwestorskie/raport-roczny/2017/raport-zintegrowany-mbank-2017.pdf>, dostęp 17.01.2019.
27. *Raport Zintegrowany 2017. Orange Polska*, [https://orange.binaries.pl/binaries/o/map/ak/html/duzefirmy/Orange%20Raport%202017%20PL\\_final.pdf](https://orange.binaries.pl/binaries/o/map/ak/html/duzefirmy/Orange%20Raport%202017%20PL_final.pdf), dostęp 17.01.2019.
28. *Raport Zintegrowany 2017. Trakcja PRKiI*, [https://www.grupatrakcja.com/uploads/media/raport\\_zintegrowany\\_2017.pdf](https://www.grupatrakcja.com/uploads/media/raport_zintegrowany_2017.pdf), dostęp 30.01.2019.
29. *Raport Zintegrowany Grupy ORLEN 2017*, [https://raportzintegrowany2017.ornlen.pl/pub/pdf/report\\_pl.pdf](https://raportzintegrowany2017.ornlen.pl/pub/pdf/report_pl.pdf), dostęp 9.02.2019.

30. *Raport zintegrowany za 2017 rok – KGHM Polska Miedź*, [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwi<sup>2</sup>hoO937jgAhVJtIsKHZaIAJ-cQFjAAegQICRAC&url=https%3A%2F%2Fkgghm.com%2Fsites%2Fkgghm2014%2Ffiles%2Fdocument-attachments%2Fraport\\_zintegrowany\\_2017.pdf&usg=AOvVaw1MyLEiQQBiBQrErG5W8l4f](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwi<sup>2</sup>hoO937jgAhVJtIsKHZaIAJ-cQFjAAegQICRAC&url=https%3A%2F%2Fkgghm.com%2Fsites%2Fkgghm2014%2Ffiles%2Fdocument-attachments%2Fraport_zintegrowany_2017.pdf&usg=AOvVaw1MyLEiQQBiBQrErG5W8l4f), dostęp 16.01.2019.
31. *Raport zrównoważonego rozwoju Grupy JSW*, <http://raportyspoleczne.pl/wp-content/uploads/2018/08/jsw-raport-csr-1.pdf>, dostęp 16.01.2019.
32. *Skonsolidowany raport roczny Grupy Kapitałowej TAURON Polska Energia SA za 2017 rok*, [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=2ahUKEwjXnajr5bjgAhUWaxAIHdtHB1IQFjADegQIBBAC&url=https%3A%2F%2Fwww.tauron.pl%2F%2Fmedia%2Foffer-documents%2Ftauron%2Fraporty-okresowe%2F2017%2Froczne-za-2017%2Ftauron-skonsolidowany-raport-roczny-2017.ashx&usg=AOvVaw<sup>2</sup>\\_75yOpVm-skD5Sb4\\_ShVCH](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=2ahUKEwjXnajr5bjgAhUWaxAIHdtHB1IQFjADegQIBBAC&url=https%3A%2F%2Fwww.tauron.pl%2F%2Fmedia%2Foffer-documents%2Ftauron%2Fraporty-okresowe%2F2017%2Froczne-za-2017%2Ftauron-skonsolidowany-raport-roczny-2017.ashx&usg=AOvVaw<sup>2</sup>_75yOpVm-skD5Sb4_ShVCH), dostęp 30.01.2019.
33. *Sprawozdanie dotyczące informacji niefinansowych Banku Millennium i Grupy Banku Millennium za 2017 rok*, [https://www.bankmillennium.pl/documents/10184/26527331/Raport\\_Niefinansowy\\_Millennium\\_2017+.pdf/206ce1f7-8fde-42c2-bfa6-98414e9e81c<sup>3</sup>](https://www.bankmillennium.pl/documents/10184/26527331/Raport_Niefinansowy_Millennium_2017+.pdf/206ce1f7-8fde-42c2-bfa6-98414e9e81c<sup>3</sup>), dostęp 17.01.2019.
34. *Sprawozdanie dotyczące informacji niefinansowych Grupy Kapitałowej PZU i PZU SA za 2017*, [https://www.pzu.pl/\\_fileserver/item/1513123](https://www.pzu.pl/_fileserver/item/1513123), dostęp 15.01.2019.
35. *Sprawozdanie na temat informacji niefinansowych FABRYK MEBLI „FORTE” S.A. oraz Grupy Kapitałowej FABRYK MEBLI „FORTE” S.A. za okres 01.01.2017–31.12.2017*, [http://ww<sup>2</sup>.forte.com.pl/uploads/raporty/976/24\\_Raport%20niefinansowy%20Grupa%20FORTE%202017%20rok..pdf](http://ww<sup>2</sup>.forte.com.pl/uploads/raporty/976/24_Raport%20niefinansowy%20Grupa%20FORTE%202017%20rok..pdf), dostęp 17.01.2019.
36. *Sprawozdanie na temat informacji niefinansowych Grupy Kapitałowej Grupa Azoty za rok 2017*, <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiPj6Hl3LjgAhVqx4sKHRSlCRkQFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fwww.pulawy.com%2FHandlers%2FFileHandler.ashx%3Fid%3Ded-91082117264c8d91b8ccd02d551d04&usg=AOvVaw1gR7S1oaCR9YdUSaGmImRP>, dostęp 9.02.2019.
37. *Sprawozdanie na temat informacji niefinansowych Inter Cars S.A. i Grupy Kapitałowej Inter Cars S.A.*, <http://inwestor.intercars.com.pl/files/raporty/niefinansowe/IC-raport-niefinansowy-2017.pdf>, dostęp 15.01.2019.
38. *Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Banku Ochrony Środowiska S.A. w 2017 roku*, [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwiXt8Cy5bjgAhWJtIsKHVYeDUEQFjAAegQIChAC&url=https%3A%2F%2Fwww.bosbank.pl%2Ffiles%2Ffile\\_340%2FSprawozdanie-Zarzadu-Grupa-BOS\\_2017.pdf%3Faction%3Dsave\\_as&usg=AOvVaw1CKIq5guh-LTurS19f9\\_Br](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwiXt8Cy5bjgAhWJtIsKHVYeDUEQFjAAegQIChAC&url=https%3A%2F%2Fwww.bosbank.pl%2Ffiles%2Ffile_340%2FSprawozdanie-Zarzadu-Grupa-BOS_2017.pdf%3Faction%3Dsave_as&usg=AOvVaw1CKIq5guh-LTurS19f9_Br), dostęp 30.01.2019.
39. *Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej PCC Rokita i PCC Rokita SA*, [https://www.pcc.rokita.pl/bazy/investors.nsf/files/RR\\_2017/\\$file/GK%20PCC%20Rokita%20i%20PCC%20Rokita%20Sprawozdanie%20Zarz%<sup>4</sup>C4%85du%202017.pdf](https://www.pcc.rokita.pl/bazy/investors.nsf/files/RR_2017/$file/GK%20PCC%20Rokita%20i%20PCC%20Rokita%20Sprawozdanie%20Zarz%<sup>4</sup>C4%85du%202017.pdf), dostęp 7.02.2019.
40. *Sprawozdanie Zarządu z działalności Jednostki Dominującej i Grupy Kapitałowej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie w 2017 r.*, [https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/raporty/R2017/Sprawozdanie\\_Zarzadu\\_dzialalnosc\\_GK\\_GPW\\_2017.pdf](https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/raporty/R2017/Sprawozdanie_Zarzadu_dzialalnosc_GK_GPW_2017.pdf), dostęp 15.01.2019.
41. *Sustainability Report 2017*, [https://www.santander.com/cs/cs/Satellite/CFWCSancomQP01/en\\_GB/pdf/Sustainability\\_report\\_2017\\_v2.pdf](https://www.santander.com/cs/cs/Satellite/CFWCSancomQP01/en_GB/pdf/Sustainability_report_2017_v2.pdf), dostęp 29.01.2019.

---

## Relationships with Suppliers in RESPECT Index Companies

---

### Summary

The paper is aimed at figuring out how aspects of supplier relationships are positioned within the CSR concept and identifying the dimensions of supplier relationships that co-create corporate social responsibility of companies listed at the Warsaw Stock Exchange with RESPECT Index (12<sup>th</sup> edition). We examined the content of reports from companies included in the study. Conducted analyses have led us to discover: 1) principles of cooperation with suppliers followed by investigated companies, 2) ways of formalising supplier relationships in investigated companies, 3) how suppliers are positioned amongst stakeholders of investigated companies, 4) forms of communication used in supplier relationships in companies covered by the study.

**Keywords:** suppliers, relationships, CSR, sustainable growth, RESPECT Index

---