

Bożena GAJDZIK
Politechnika Śląska
Wydział Inżynierii Materiałowej i Metalurgii
Katedra Inżynierii Produkcji

SAMOCENA DOSTAWCÓW W ODPOWIEDZIALNYM POZYSKIWANIU ZASOBÓW

Streszczenie. Treścią publikacji jest przedstawienie procesu samooceny dostawców w odpowiedzialnym pozyskiwaniu zasobów. Na użytek przedsiębiorstw produkcyjnych przygotowano kwestionariusz samooceny dostawców wraz z zestawem praktycznych wskazówek. Zastosowane kategorie samooceny dostawców odniesiono do wymagań odpowiedzialnego biznesu.

Słowa kluczowe: samoocena, dostawca, odpowiedzialne pozyskiwanie zasobów

SELF-ESTIMATION OF SUPPLIER IN RESPONSIBLE MANAGING PURCHASING

Summary. In the article the process of self-estimation of supplier in managing purchasing was presented. The questionnaire and practical solutions for producers were prepared. According to corporate responsibility particular categories in questionnaire were presented.

Keywords: self-estimation, supplier, responsibility in purchasing

1. Wprowadzenie

Współcześnie przedsiębiorstwa funkcjonują w rzeczywistości, cechującej się coraz wyższym stopniem złożoności procesów w biznesie oraz rosnącą kompleksowością stosunków rynkowych. Złożyły się na to następujące przyczyny: większy wolumen zaopatrzenia i zbytu poza Europą, rosnące wymagania klientów odnośnie do stopnia

gotowości dostaw, wzrost potrzeb w zakresie usług uzupełniających, większa złożoność i zróżnicowanie produktów¹. Od dostawców surowców, materiałów, półwyrobu wymaga się uczestnictwa w budowaniu strategii zrównoważonego rozwoju biznesu². Udział dostawców w zrównoważonym rozwoju całego łańcucha dostaw jest elementem szeroko pojętej ekologii i odpowiedzialności biznesowej³.

Współczesne przedsiębiorstwa mają możliwość pozyskiwania dostawców z różnych stron świata, co oznacza, że mają jednocześnie nieograniczony do nich dostęp. Zatem, wyszukiwanie na rynku tych dostawców, którzy będą wspomagać budowanie przewagi konkurencyjnej organizacji, jest procesem strategicznym. Przedsiębiorcy poszukują rozwiązań, które pozwolą im na realizację procesów biznesowych na jak najwyższym poziomie, ale przy optymalnych kosztach. Doskonałym rozwiązaniem jest w tym przypadku dokonanie samooceny przez dostawców w kontekście możliwości spełnienia oczekiwań producentów.

Samoocena jest aktualnie często stosowaną metodą oceny przedsiębiorstw. Metoda ta polega na rejestracji stanu faktycznego, który jest następnie poddawany ocenie zgodnie z przyjętymi kryteriami⁴. Pierwsze samooceny były realizowane w ramach systemów zarządzania jakością. Metodyka samooceny została opisana w normie ISO 10014:2006⁵. W systemach jakości samoocena jest używana do kwalifikowania organizacji do kolejnego etapu przyznawania Polskiej lub Europejskiej Nagrody Jakości. Rozwój funkcji biznesowych spowodował, że zakres zastosowania metody poszerzono, wprowadzając kolejne obszary oceny, np. oddziaływanie firmy na środowisko, zapewnienie bezpieczeństwa. Samoocena stała się uznaną metodą sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem⁶, pomimo braku jednoznacznych dowodów jej wpływu na doskonalenie organizacji⁷.

¹ Więcej w: Woźniak H.: Ewolucja łańcuchów dostaw, cz. 1. „Logistyka”, nr 5, 2008; Woźniak H.: Ewolucja łańcuchów dostaw, cz. 2. „Logistyka”, nr 6, 2008; Woźniak H.: Ewolucja łańcuchów dostaw, cz. 3. „Logistyka”, nr 3, 2009.

² Pagell M., Wu Z., et al.: Thinking differently about purchasing portfolios: an assessment of sustainable sourcing. „Journal of Supply Chain Management”, No. 46(1), 2010, p. 57-73; Russel T.: Green Purchasing: Opportunities and Innovations. Greenleaf, Sheffield 1998.

³ Brdulak H., Michniewska K.: Zielona logistyka, ekologii, zrównoważony rozwój w logistyce. „Logistyka”, nr 4 2009; Szpręglewska P., Zięba M.: Ekologia jako nowy pomysł na sukces. Rozwój łańcucha dostaw z uwzględnieniem ochrony środowiska. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, nr 60. Politechnika Poznańska, Poznań 2013 s. 111-124; Skjoett-Larsen T.: Supply Chain Management: A New Challenge for Researchers and Managers in Logistics. „International Journal of Logistics Management”, No. 10(2), 1999, p. 41-54.

⁴ Lisiecka K.: Systemy zarządzania jakością produktów. Metody analizy i oceny. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2009, s. 114.

⁵ Quality Management System – Guidelines for Realizing Financial and Economic Benefits. International Standard ISO, EN ISO 10014:2006.

⁶ Bieniok H.: Ogólne metody (podejście) organizatorskie, [w:] Bieniok H. (red.): Metody sprawnego zarządzania. Placet, Warszawa 2004, s. 60.

⁷ Por. Bugdol M.: Praktyczne możliwości zastosowania samooceny. „Q Jakości”, nr 2(11), 2005, s. 40.

W niniejszej publikacji przedstawiono zastosowanie samooceny jako metody diagnostycznej poziomu odpowiedzialności dostawców w pozyskiwaniu zasobów. Przez odpowiedzialne pozyskiwanie zasobów rozumie się proces kreowania wartości dodanej lub komponowania zestawu relacji z dostawcami w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej w ramach odpowiedzialnego biznesu uczestników procesu⁸. Dla procesu odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów przygotowano przykładowy kwestionariusz samooceny dostawców. Wypełniony kwestionariusz samooceny dostawców jest warunkiem podejmowania decyzji nabywczych przez producentów. Samoocena dostawców jest formą sformalizowania sposobu pozyskiwania informacji o stanie organizacyjnym dostawców poszczególnych zasobów. Termin „zasoby” rozumiany jest bardzo szeroko i obejmuje pozyskiwanie surowców, materiałów, komponentów, półfabrykatów, wyposażenia, części i usług przez nabywanie, dzierżawienie lub w inny zgodny z prawem sposób pozyskiwania⁹.

Zamieszczony w publikacji kwestionariusz samooceny dostawców jest pierwszym etapem kwalifikowania dostawców do kolejnych etapów odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów. K. Lysons problematykę odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów podzielił na trzy zasadnicze części¹⁰:

1. Gromadzenie informacji niezbędnych do pozyskiwania zasobów.
2. Formułowanie strategii i taktyk odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów.
3. Podejmowanie decyzji dotyczących pozyskiwania zasobów.

Tematyka niniejszej publikacji dotyczy pierwszego etapu procesu, jakim jest gromadzenie informacji niezbędnych do pozyskiwania zasobów. Publikację przygotowano w celu usprawnienia procesu odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów, charakteryzując dokumentację odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów, poziomy odpowiedzialności dostawców w procesie pozyskiwania zasobów oraz dostarczając oprzyrządowania w formie kwestionariusza z pytaniami do samooceny dostawców wraz z zestawem praktycznych wskazówek przeprowadzenia oceny. Publikacja powstała na podstawie analizy dobrych praktyk biznesowych.

2. Zastosowanie samooceny dostawców w odpowiedzialnym pozyskiwaniu zasobów

Zastosowanie samooceny dostawców na potrzeby zakupów zaopatrzeniowych jest formą ograniczania ryzyka nabywcy. Przedsiębiorstwa zabezpieczają się w ten sposób przed

⁸ Lysons K.: Zakupy zaopatrzeniowe. PWE, Warszawa 2004, s. 261.

⁹ Ibidem, s. 13.

¹⁰ Ibidem, s. 262.

niepożądanymi skutkami zawartych transakcji. Samoocena jest dodatkową formą kontroli dostawców przez nabywców.

Znaczenie samooceny dostawców wzrosło wraz rozszerzeniem wymagań w specyfikacji zakupów. Kryteria handlowo-techniczne oferty uzupełniono o systemy zarządzania, bezpieczeństwa, ochrony środowiska. Wprowadzono również kwestie wrażliwości społecznej i etyczności. Potrzeba samooceny dostawców występuje przede wszystkim w przedsiębiorstwach, gdzie koszty zakupów stanowią od 40% do 60% kosztów produkcji¹¹, jak i produktów o wysokim ryzyku dostawczym. Samoocena dostawców jest wymogiem w korporacjach na rynkach międzynarodowych.

Przyczyn popularyzacji metody w zakupach zaopatrzeniowych należy doszukiwać się w¹²: globalizacji gospodarki, złożoności biznesu, humanizacji organizacji. Globalne uwarunkowania skutkują, z jednej strony swobodą przepływu kapitału, z drugiej zaostrzeniem procedur handlowych. W otoczeniu przedsiębiorstw funkcjonują instytucje promujące koncepcję „profesjonalnych” zakupów, np. Chartered Institute of Purchasing and Supply (CIPS) w Wielkiej Brytanii czy National Association of Purchasing Agents (NAPS) w USA. Na obszarze Unii Europejskiej obowiązują dyrektywy, dotyczące pozyskiwania zasobów¹³. Wśród uczestników transakcji pojawił się wymów spełnienia międzynarodowych standardów. Przedsiębiorstwo ma być kojarzone z odpowiedzialnym biznesem. Zwraca się uwagę na problemy ochrony środowiska i funkcjonowania społeczeństw. Etyka okazuje się kluczowym elementem budującym wizerunek firmy.

Przytoczone uwarunkowania wyznaczają nową orientację przedsiębiorstw w relacjach z dostawcami. Zapewnienie ciągłości i efektywności współpracy jest możliwe, gdy odpowiedzialnie pozyskuje się zasoby.

3. Dokumentacja odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów

Dokumenty odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów stanowią integralną część procesu zarządzania dostawcami i ich oceny. Zestaw obowiązujących dokumentów może być bardziej rozbudowany, ze względu na przyjętą strategię firmy.

Zasady odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów określone są w:

- deklaracjach najwyższego kierownictwa,
- kodeksach odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów,
- instrukcjach wewnętrznych przedsiębiorstw.

¹¹ Ibidem, s. 15.

¹² Ibidem, rozdz. 15.

¹³ Wykaz dyrektyw w: ibidem, s. 265.

Deklaracja jest formą oświadczenia najwyższego kierownictwa o odpowiedzialnym pozyskiwaniu zasobów. W dokumencie nawiązuje do systemu wartości przedsiębiorstwa. Dokument zawiera ogólne wskazówki postępowania w odpowiedzialnym pozyskiwaniu zasobów. Nabywca wyraża w dokumencie pragnienie, by dostawcy spełniali minimalne wymagania bezpieczeństwa i higieny pracy, praw człowieka, etyki i standardów, dotyczących środowiska naturalnego, zachęcając tym samym dostawców do współpracy w zakresie identyfikacji i stałego poszukiwania usprawnień w programie odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów¹⁴.

Kodeks stanowi zbiór wytycznych odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów. Dokument skierowany jest do dostawców zasobów i jest udostępniany przez zamawiającego w wersji elektronicznej na stronie WWW. Struktura dokumentu nawiązuje do dwustronnych zobowiązań stron zakupu. Zamawiający oczekuje od dostawców wdrożenia efektywnych regulacji, procesów i procedur zarządzania wpływem na środowisko oraz prowadzenia działalności gospodarczej w sposób zgodny ze standardami polityki ochrony środowiska i obowiązującym prawem (dostawca ma obowiązek zawsze przestrzegać najbardziej rygorystycznych z wymogów zawartych w odpowiednich przepisach prawa), w tym między innymi zapewnienia efektywności wykorzystania energii i zasobów, zarządzania różnorodnością biologiczną, redukcji odpadów i recyklingu. Producenci wymagają od dostawców wyeliminowania wszelkich wypadków związanych z pracą, dotyczących pracowników, jak i społeczności oraz dostosowania się do zewnętrznych i wewnętrznych (producenta) standardów bezpieczeństwa. W zakresie przestrzegania praw człowieka i etycznych praktyk gospodarczych wymaga się od dostawców przygotowania i wdrożenia regulaminów oraz procedur w celu ich zagwarantowania w prowadzonej przez nich działalności, również u ich poddostawców. Z kolei producent (zamawiający) zobowiązuje się do współpracy z dostawcami w spełnieniu zasad kodeksu. Współpraca może obejmować między innymi wspólne analizy, np. w ramach wizyt w zakładach, służące ocenie realizacji celów kodeksu, pomoc dostawcom w identyfikacji obszarów niezgodnych z wymogami kodeksu oraz w staraniach na rzecz szybkiej poprawy istniejącej sytuacji. Zamawiający musi poinformować dostawców o zasadach postępowania na rzecz odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów. Dostawcy podpisują oświadczenia o znajomości przepisów i wymogów zamawiającego (podpisane oświadczenia trafiają do działu zakupów)¹⁵.

¹⁴ Opracowano na podstawie: ArcelorMittal, Global Purchasing, AM_GP_PO_002.01, June 2013.

¹⁵ Opracowano na podstawie: Kodeks odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów. Dokument ArcelorMittal, Global Purchasing, AM_GP_PO_002.01, June 2013, http://poland.arcelormittal.com/fileadmin/content/dla_kontrahentow/Kodeks_Odpowiedzialnego_Pozyskiwania_Zasobow.pdf.

Instrukcje wewnętrzne nakazują konkretne postępowanie, ze względu na przyjętą umowę, na rzecz odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów, a w szczególności w zakresie standardów socjalnych (w tym w zakresie BHP oraz poszanowania praw człowieka), środowiskowych (ochrony środowiska i zarządzania środowiskowego) i etycznych (przeciwdziałaniu korupcji, poszanowanie różnorodności w miejscu pracy). Instrukcje dotyczą zakupu konkretnych dóbr zaopatrzeniowych z określonego źródła, np. zestaw instrukcji dla: dostawców energii, producentów maszyn, dostawców IT.

4. Proces samooceny dostawców

Proces samooceny dostawców opiera się na wielu technikach, zaczynając od prostych kwestionariuszy po rozbudowane, a kończąc na interaktywnych dyskusjach. Wybrana metoda ma dostarczyć najbardziej wartościowych informacji. Samoocena dostawców jest jednym ze źródeł informacji o potencjalnych i istniejących dostawcach. Firmy mają dowolność wyboru metody samooceny. Zespół składający się z członków najwyższego kierownictwa powinien rozważyć użycie danej metody samooceny, aby uzyskać aktualny obraz dostawcy z punktu widzenia realizacji przyjętych zasad/wytucznych odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów.

Proces samooceny może być wspierany przez przedstawicieli strony trzeciej, np. dotychczasowych klientów (referencje otrzymane od podwykonawców, wyniki prowadzonych wcześniej badań poziomu zadowolenia klientów, wyniki badań dotychczasowych relacji z dostawcami, wyniki sprawdzenia stosownych rządowych lub pozarządowych agencji w kraju urzędowania strony trzeciej (ambasad, izb handlowych, biur handlowych, ministerstw itp.)). Wybór metody samooceny zależy od tego, jak dogłębna ma być analiza¹⁶.

Najbardziej popularną metodą samooceny dostawców jest kwestionariusz w formie listy pytań uporządkowanych tematycznie. Kwestionariusz powinien być dostępny na stronie WWW zamawiającego. Kwestionariusz odnosi się do dostawców i spółek zależnych, jak i jednostek wykonujących pracę w imieniu dostawcy, włącznie z dyrektorami, przedstawicielami stopnia wykonawczego, przełożonymi, zarządem, właścicielem, kierownictwem, partnerami, agentami bądź konsultantami.

Struktura kwestionariusza jest uporządkowana merytorycznie i graficznie. Każdy kwestionariusz posiada instrukcję wypełnienia, pytania ogólne, np. opisujące model prowadzonego biznesu oraz szczegółowe pytania tematyczne. Dostawcy oceniani są najczęściej według czterech głównych kryteriów (tabela 1):

¹⁶ Lisiecka K.: Systemy..., op.cit., s. 116.

1. Modelu biznesowego.
2. Pozyskiwania surowców i zarządzania środowiskowego/odpowiedzialność za środowisko.
3. Bezpieczeństwa i społecznej odpowiedzialności.
4. Ochrony praw człowieka i etyki biznesu.

Zakres tematyczny może być rozbudowany, np. o wskaźniki GRI w społecznej odpowiedzialności dostawców (*Social Corporate Business – SCR*), prowadzoną politykę różnorodności (*Diversity Management*), odpowiedzialność i kompetencje pracowników w poszczególnych obszarach analizy, powiązania biznesowe (kwestie sprzeczności interesów między zamawiającym a wykonawcą), stosowane zasady *Fair Trade* (według *FINE Fair Trade* to partnerstwo w handlu, opierające się na dialogu, przejrzystości i szacunku, które dążą do większej równości w handlu międzynarodowym¹⁷). Zakres tematów można dostosować do specyfiki zakupu, np. przy zakupie surowców rolnych można pytać o stosowane środki ochrony roślin, modyfikacje roślin, bioróżnorodność, ochronę gleby.

Tabela 1

Grupy tematyczne w kwestionariuszu samooceny dostawców

Grupy tematyczne	Przykłady podtematów
Model biznesowy	<ul style="list-style-type: none"> – informacje o firmie (forma prawna, zakres działalności, klienci, lokalizacja itd.) – działalność gospodarcza (licencje, pozwolenia, obroty, EBIT itd.) – realizacja dostaw i warunki handlowe
Pozyskiwanie surowców i zarządzanie środowiskowe	<ul style="list-style-type: none"> – technologia pozyskiwania surowców – racjonalność gospodarowania zasobami – oddziaływanie działalności na środowisko – polityka środowiskowa – systemy zarządzania środowiskiem
Bezpieczeństwo i społeczna odpowiedzialność	<ul style="list-style-type: none"> – system zarządzania bezpieczeństwem pracy – rejestry BHP dla pracowników, wykonawców, podwykonawców – obowiązki bezpieczeństwa – oddziaływanie działalności na społeczeństwo
Ochrona praw człowieka i etyka biznesu	<ul style="list-style-type: none"> – poszanowanie prawa człowieka – polityka antydyskryminacyjna (różnorodności) – kodeks postępowania w biznesie lub pisemne polityki, które określają praktyki etyczne w biznesie – polityka w zakresie przeciwdziałania korupcji oraz oszustwom – działania na rzecz społeczności lokalnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeglądu kwestionariuszy samooceny dostawców firm produkcyjnych.

¹⁷ FINE to utworzona w 1998 r. nieformalna platforma współpracy, zajmująca się koordynacją i harmonizacją działań sieci członkowskich, w tym lobbieniem na rzecz sprawiedliwego handlu. Do FINE należą cztery główne organizacje sieciowe działające na rzecz sprawiedliwego handlu: Fairtrade Labelling Organizations International, od niedawna Fairtrade International – FLO, International Fair Trade Association – IFAT (teraz World Fair Trade Organization – WFTO), Network of European Worldshops – NEWS! oraz European Fair Trade Association – EFTA.

Z całej gamy pytań (otwartych, zamkniętych, półotwartych, filtrujących, kafeteryjnych itd.) powinny przeważać pytania zamknięte z wyznaczonymi z góry możliwościami odpowiedzi. Do takich pytań należą pytania typu „tak – nie”. Pytania dychotomiczne, z wykluczającymi się odpowiedziami „tak – nie”, zwiększają obiektywizm. Dodatkowo dostawcy, udzielający odpowiedzi twierdzących, muszą potwierdzić dokonany wybór, dostarczając stosowne dokumenty, np. kodeks etyki, polityka środowiskowa, polityka przeciwdziałania korupcji, kopie certyfikatów Systemu Zarządzania Jakością według ISO9001, ISO/TS 16949 lub innych, kopie certyfikatów Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem – standard OHSAS 18001 lub równoważny, raporty o oddziaływaniu firmy na środowisko, rejestry wypadkowości (najczęściej za ostatnie 3 lata).

Kwestionariusze stosowane w procesie samooceny dostawców mogą być w formie uproszczonej, tzw. metoda szybka samooceny, lub rozbudowanej. Różnica wynika z zawartości pytań tematycznych i przyjętych przez zamawiającego poziomów oceny dostawców. W ocenie dostawców przyjmuje się najczęściej trójhierarchiczną strukturę klasyfikacji. Poziom najwyższy to dostawcy pierwszego rzędu (dostawcy kluczowi, wybierani na podstawie wcześniejszej współpracy z firmą i udokumentowanych wyników współpracy). Poziom kolejny to dostawcy drugiego rzędu (np. wyspecjalizowani producenci maszyn). Poziom trzeci obejmuje dostawców o najmniejszym znaczeniu dla firmy, najczęściej są to dostawcy IT, firmy szkoleniowe¹⁸. Zgodnie z tym układem przyjmuje się trzy poziomy dojrzałości dostawców w odpowiedzialnym pozyskiwaniu zasobów. Poziom pierwszy – wysoka dojrzałość (wysoka odpowiedzialność) – dostawca spełnia wszystkie kryteria odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów (odpowiedzi „tak” na każde z pytań). Poziom drugi – średnia dojrzałość (średnia odpowiedzialność) – dostawca spełnia większość kryteriów odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów. Poziom trzeci – niska dojrzałość (niska odpowiedzialność) lub jej brak – dostawca nie spełnia wymagań lub spełnia nieliczne. Poziom pierwszy odpowiada ocenie satysfakcjonującej, poziom drugi – ocenie dostatecznej, poziom trzeci – ocena niesatysfakcjonująca (tabela 2).

¹⁸ Butterworth Ch.: Supplier Tires. „Purchasing and Supply Management”, July/August 1995, p. 30; zobacz: Lysons K.: op.cit., s. 28.

Tabela 2

Charakterystyka trzech poziomów odpowiedzialności dostawców

Poziom odpowiedzialności	Uproszczony opis odpowiedzi typu „tak-nie”	Rozbudowany opis odpowiedzi dostawców
Wysoki/satysfakcjonujący	„Tak” występuje we wszystkich lub w większości odpowiedziach. Widoczne, poparte dowodami, odpowiedzialne pozyskiwanie zasobów (satysfakcjonujące wyniki w ciągu ostatnich 3 lat). Praktyka ma miejsce w całej (lub prawie całej) organizacji.	Istnieją dowody prowadzenia działań na rzecz odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów (dostępne są informacje na temat polityki odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów oraz stopnia jej realizacji). Występuje budowanie długoterminowej wartości dodanej przy jednoczesnym ograniczaniu ryzyka nieodpowiedzialnego pozyskiwania zasobów (wypracowano rozwiązania w zakresie odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów). Współpraca z producentem na rzecz odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów w celu doskonalenia działań (widoczne rezultaty udoskonaleń) lub w celu usunięcia zidentyfikowanych odchyleń (realizacja planów naprawczych).
Średni/dostateczny	„Nie” w odpowiedziach w zakresie działań o niskim stopniu ryzyka dla producenta (zamawiającego). Praktyka odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów stosowana często, lecz z pewnymi wyjątkami.	Istnieją dowody prowadzenia działań na rzecz odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów, lecz nie we wszystkich obszarach odpowiedzialności. Zobowiązanie dostawcy do wprowadzenia procedur odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów w brakujących obszarach. Wprowadzane są działania rozszerzające zakres odpowiedzialności (widoczna poprawa w ciągu ostatnich 12 miesięcy). Współpraca z producentem na rzecz odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów w celu usunięcia odchyleń.
Niski/niesatysfakcjonujący/niewystarczający lub brak odpowiedzialności	„Nie” występuje w większości odpowiedzi lub występuje we wszystkich odpowiedziach („Nie” występuje w praktyce).	Niewystarczające dowody odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów lub brak dowodów. Przypadkowe, okazjonalne działania na rzecz odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów zakończone lub nie sukcesami.

Źródło: Opracowanie własne.

Poziomy oceny odpowiedzialności dostawców mogą być bardziej rozbudowane, po dogłębnej analizie wyników można zastosować pięć stopni. Najniższy poziom odpowiadałby sytuacji całkowitego braku działań ze strony dostawcy na rzecz odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów. Poziom następny dotyczyłby opisu „niskiej odpowiedzialności”. Z kolei poziom trzeci to odpowiedzialność przeciętna/dostateczna. Poziom drugi to odpowiedzialność wysoka lub satysfakcjonująca, a poziom najwyższy odpowiadałby spełnieniu wszystkich wymagań producenta – wzorcowy dostawca. Układ rozbudowanych poziomów odpowiedzialności przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3

Charakterystyka pięciu poziomów odpowiedzialności dostawców

Poziom odpowiedzialności	Uproszczony opis odpowiedzi typu „tak-nie”	Rozbudowany opis odpowiedzi
Najwyższy poziom odpowiedzialności/ wzorcowy dostawca	„Tak” we wszystkich odpowiedziach	Wzór do naśladowania, widoczne, poparte dowodami działania na rzecz odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów (dostarczone dowody dotyczą wyników za ostatnie 3 lata), prestiż rynkowy („dobrze rozpoznawalny” dostawca)
Wysoki poziom odpowiedzialności	W większości odpowiedzi występuje „tak” (około 75% przypadków odpowiedzi twierdzących)	Praktyka powszechnie znana i stosowana w kluczowych obszarach działalności, widoczne rezultaty podejmowanych działań (istnieją dowody na to, że firma odpowiedzialnie pozyskuje zasoby, lecz nie wszystkie obejmują okres ostatnich 3 lat)
Średni/dostateczny poziom odpowiedzialności	Około 50% odpowiedzi na „tak”	Występują działania na rzecz odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów, lecz nie wszystkie poparte są dowodami, a niektóre działania niezakończone sukcesem
Niski poziom odpowiedzialności	Działania marginalne, około 25% odpowiedzi twierdzących	Niewiele działań na rzecz odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów. Kilka dowodów implementacji (ograniczony dostęp do informacji). Praktyka ma miejsce tylko w wybranych obszarach działania
Brak odpowiedzialności	„Nie” występuje we wszystkich odpowiedziach	Nie są podejmowane działań na rzecz odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów (nawet jeszcze nie zaczęto, brak świadomości, niewiedza)

Źródło: Opracowanie na podstawie: Lisiecka K.: Systemy..., op.cit., s. 117.

Ocena dostawców może być realizowana oddzielnie dla każdego obszaru badawczego. Na przykład: w ramach odpowiedzialności za środowisko można zastosować następujące kryteria klasyfikacji dostawców (tabela 4):

- niemających wpływu na środowisko,
- mających znaczący wpływ na środowisko,
- mających bardzo znaczący wpływ na środowisko.

Tabela 4

Klasyfikacja dostawców w ramach odpowiedzialności za środowisko –
kategoria: zarządzanie środowiskowe

Kategoria dostawców	Charakterystyka	Wymagania w zakresie racjonalnych systemów zarządzania	Przykłady dostawców
1	Niemający wpływu na środowisko lub mający mały wpływ na środowisko	Wdrożenie procedur wynikających z obowiązków nałożonych przepisami prawa środowiskowego, analiza ich stosowania i przestrzegania.	małe firmy IT; konsultanci; dyplomowani księgowi; małe cechy i zakłady rzemieślnicze.
2	Mający wpływ na środowisko	Odpowiedni system zarządzania obejmujący elementy ISO 14001, które dotyczą np.: polityki środowiskowej; definicji ról i zakresu odpowiedzialności w ochronie środowiska; gwarancji, że pracownicy i menadżerowie, pełniący funkcje w ochronie środowiska lub których działalność może mieć wpływ na środowisko, mają odpowiednie kwalifikacje i są świadomi swojego wpływu na środowisko; oceny aspektów środowiskowych działań, produktów i usług; oceny wymogów prawnych oraz zaangażowania w ich przestrzeganie; definicji i wdrożenia procedur mających na celu zgodność z polityką środowiskową, realizację założeń dotyczących istotnych aspektów środowiskowych; specyfikacji wewnętrznych na rzecz projektów produktów zgodnych ze środowiskiem; definicji celów i odpowiednich programów; rejestru szkoleń w zakresie ochrony środowiska; przygotowania i reakcji w razie wystąpienia nagłych zdarzeń; regularnego monitoringu operacji mających duże znaczenie dla środowiska; rejestru regularnie przeprowadzanych audytów; przeglądu systemów zarządzania środowiskowego.	firmy posiadające zezwolenie na działalność mającą wpływ na środowisko; firmy prowadzące działalność w zakresie chemii i inżynierii chemicznej; ciężkie konstrukcje maszynowe; budowa maszyn; logistyka (w tym towary niebezpieczne); elektrotechnika; przetwarzanie tworzyw sztucznych; inżynieria odkrywkowa

cd. tabeli 4

3	Mający duży wpływ na środowisko	Dostawcy mający duży wpływ na środowisko muszą wdrożyć system zarządzania środowiskowego, tak jak dostawcy kategorii 2. Dodatkowo muszą uzyskać certyfikat ISO 14001 lub zatwierdzenie EMAS. Certyfikat lub zatwierdzenie muszą być ważne. Zakres certyfikacji musi obejmować elementy działalności firmy, mające wpływ na środowisko. Inne, alternatywne przepisy dotyczące krajowych systemów zarządzania muszą zostać sprawdzone przez Pełnomocnika ds. Ochrony Środowiska pod kątem możliwości ich akceptacji; informacje na ten temat należy przesłać do Korporacyjnego Biura ds. Środowiska. Obecni dostawcy, którzy już wdrożyli system zarządzania środowiskowego zawierający elementy ISO 14001, ale jeszcze nie uzyskali certyfikacji lub zatwierdzenia, i którzy zostali zaklasyfikowani do kategorii 3 dostawców, mają 3 lata (tzw. okres przejściowy) na uzyskanie certyfikacji zewnętrznej.	Produkcja lub obrót dużymi ilościami substancji niebezpiecznych; sprzedawcy odpadów; w wyjątkowych przypadkach sprzedawcy odpadów mogą zostać zaklasyfikowani do kategorii 2 dostawców, jeśli zajmują się odpadami, które nie są niebezpieczne, takimi jak szkło lub papier; jeśli sprzedawca odpadów ma zostać zaklasyfikowany do kategorii 2, należy skonsultować tę kwestię z Pełnomocnikiem ds. Ochrony Środowiska, który musi wyrazić poparcie dla tej decyzji; decyzję taką należy udokumentować.
---	---------------------------------	---	---

Źródło: Informacje [dodatkowe] do „Kodeksu Postępowania dla Dostawców Siemens”. Rozdział „Ochrona środowiska”; V1.0_13 czerwca 2008 roku CT ES IE (PE) na stronie: www.simems.com.

Samoocena pozwala nabywcy upewnić się, że dany dostawca spełnia lub nie spełnia jego wymagań. Dostawcy, którzy nie spełniają wymagań, są odrzucani lub wyznacza im się termin wprowadzenia procedur odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów. Formularze samooceny wykorzystywane są do oszacowania ogólnych kompetencji dostawców z punktu widzenia celu, jakim może być:

- nadanie mu statusu dostawcy preferowanego,
- nawiązanie z nim współpracy na rzecz odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów,
- podjęcie decyzji o rezygnacji ze współpracy.

Samoocena dostawców jest ważną częścią zarządzania dostawcami, szczególnie gdy produkty stanowiące przedmiot zakupu mają dla przedsiębiorstwa decydujące znaczenie, a producent zamierza współpracować długoterminowo z dostawcą w celu odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów.

5. Kwestionariusz samooceny dostawców

Na potrzeby niniejszej publikacji przygotowano kwestionariusz samooceny dostawców (tabela 5) według czterech obszarów tematycznych: 1) modelu biznesowego, 2) pozyskiwania surowców i zarządzania środowiskowego, 3) bezpieczeństwa i społecznej odpowiedzialności, 4) ochrony praw człowieka i etyki biznesu. Przyjęte zakresy oceny stanowią uzupełnienie bazowych kryteriów oceny dostawców w przedsiębiorstwach¹⁹. Przyjmując za: B. Nogalskim, P. Niewiadomskim, bazowymi kryteriami są: cena, jakość, terminowość, termin realizacji, warunki płatności²⁰.

Tabela 5

Kwestionariusz uproszczonej samooceny dostawców

Temat oceny	Zakres oceny	Przykłady pytań kwestionariuszowych	Załączniki do kwestionariusza
Model biznesu	Forma i model działalności	1) Jaką formą prawną jest firma? a) Spółka Akcyjna b) Korporacja c) Jednoosobowa Działalność Gospodarcza d) Spółka Osobowa e) Spółka z Ograniczoną Odpowiedzialnością f) Spółka Komandytowa g) Joint Venture 2) Jaki jest model działalności? a) Producent, b) Kopalnia, c) Pośrednik – handlowiec d) Dystrybutor e) Agent f) Wykonawca	– Pozwolenie, licencja numer NIP, VAT

¹⁹ Zobacz Gajdzik B.: Przegląd systemów oceny i plasowania dostawców. „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, rok LXVII (67), nr 2(1242), 2015, s. 15-21.

²⁰ Nogalski B., Niewiadomski P.: Koncepcja oceny dostawcy w elastycznym zakładzie wytwórczym – strategiczna perspektywa sukcesu, www.zif.wzr.pl/pim/2013_4_2_22.pdf.

cd. tabeli 5

Odpowiedzialność za środowisko/pozyskiwanie surowców i zarządzanie środowiskowe	Realizowana polityka środowiskowa	1) Czy zarząd firmy złożył deklarację o odpowiedzialności za środowisko? 2) Czy w misji lub wizji firmy jest odniesienie do zrównoważonego rozwoju?	– polityka środowiskowa
	Wdrożony System Zarządzania Środowiskowego (SZŚ)	3) Czy firma wdrożyła SZŚ zgodny z wymaganiami normy ISO 14001 lub równoważnym standardem?	– aktualny i ważny certyfikat SZŚ
	Aspekty środowiskowe	4) Czy firma zidentyfikowała aspekty środowiskowe?	– lista aspektów kluczowych
	Pomiary zanieczyszczeń	5) Czy firma objęta jest wymogiem pomiaru emisji gazów cieplarnianych (GHG)? 6) Czy firma ustaliła cele redukcji emisji, które zostały ogłoszone publicznie i czy zostały zweryfikowane przez instytucje zewnętrzne? 7) Czy firma dokonuje pomiaru zużycia wody? 8) Czy firma ustaliła cele redukcji zużycia wody, które zostały ogłoszone publicznie, czy zostały zweryfikowane przez instytucje zewnętrzne? 9) Ile wynosi całkowite zużycie wody, energii i in. mediów? 10) Czy firma realizuje recykling odpadów?	– raport środowiskowy
	Pozyskiwanie surowców	11) Czy firma legalnie pozyskuje surowce, zasoby? 12) Czy w trakcie pozyskiwania surowców występuje: a) niepożądane przesiedlenie b) nieuzasadniona wycinka lasów c) nadmierne zniekształcenie terenu d) odprowadzanie ścieków do wód powierzchniowych e) żadne z powyższych 13) Czy w miejscu pozyskiwania zasobów szanowane są rdzenne prawa ludzi? 14) Czy firma przyjmuje właściwe procedury dotyczące bezpieczeństwa wydobycia surowców?	– koncepcje, pozwolenia, – raport OOS
	Uprawy rolnicze	15) Czy firma prowadząc działalność: a) ogranicza zużycie w rolnictwie środków chemicznych b) ogranicza wycinanie lasów c) ogranicza degradację gleby 16) Czy firma przestrzega zakazu stosowania GMO? 17) Czy firma wdraża naturalne i ekologiczne metody upraw?	– wykaz udziału produkcji ekologicznej w produkcji ogółem

cd. tabeli 5

Odpowiedzialność za bezpieczeństwo i społeczna odpowiedzialność	Programy BHP	1) Czy firma realizuje programy orientacji na bezpieczeństwo i higienę pracy (włącznie z zaangażowaniem zarządu)?	- polityka bezpieczeństwa i higieny pracy
	Systemy Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy (SZBHP)	2) Czy firma posiada certyfikowane systemy zarządzania bezpieczeństwem w globalnie akceptowanym standardzie (OHSAS 18001 lub równoważnym)?	- certyfikat Systemu
	Rejestr wypadków	3) Czy firma prowadzi rejestr wypadków?	- rejestr wypadków za ostatnie 3 lata
	Ochrona zdrowia pracowników	4) Czy firma posiada politykę dotyczącą sprzętu ochrony osobistej? 5) Czy firma posiada zdefiniowane obowiązki bezpieczeństwa? 6) Czy kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy są treścią formalnych porozumień zawartych ze związkami zawodowymi? 7) Czy firma posiada system monitorowania i poprawy warunków pracy, w tym cykliczność audytów bezpieczeństwa i higieny pracy?	- polityka ochrony zdrowia pracowników
	CSR – Społeczna odpowiedzialność biznesu	8) Czy firma prowadzi i raportuje biznes społecznie odpowiedzialny (CSR)? 9) Czy w ramach CSR firma posługuje się wskaźnikami GRI? 10) Czy firma posiada certyfikaty, nagrody, wyróżnienia dot. CSR?	- raport CSR (za ostatnie 3 lata), - zaświadczenia o uzyskanych nagrodach, wyróżnieniach
Poszanowanie praw człowieka i etyka biznesu	Prawa człowieka i poszanowanie różnorodności w miejscu pracy (<i>diversity</i>)	1) Czy firma realizuje politykę antydyskryminacyjną? 2) Czy firma jest sygnatariuszem Karty Różnorodności? 3) Jakie programy <i>diversity</i> są realizowane w firmie? 4) Czy firma jest członkiem jakiegokolwiek organizacji, która promuje Prawa Człowieka w ramach łańcucha dostaw (członkostwo w United Nations Global Compact, publiczne zobowiązanie dot. przestrzegania standardów Międzynarodowej Organizacji Pracy, Ethical Trading Initiative – Inicjatywa na Rzecz Etycznego Handlu itd.) ?	- polityka <i>diversity</i> , - polityka antydyskryminacyjna, - zaświadczenia o członkostwie

cd. tabeli 5

	Kodeks etyki biznesu	<p>5) Czy firma posiada kodeks postępowania w biznesie lub pisemne polityki, które określają praktyki etyczne w biznesie?</p> <p>6) Czy firma posiada politykę w zakresie przeciwdziałania korupcji oraz oszustwom?</p> <p>7) Czy w firmie funkcjonuje procedura zgłaszania niewłaściwych zachowań, umożliwiająca informowanie o przypadkach domniemanego znęcania się, dyskryminacji, korupcji, oszustwach lub praktykach niezgodnych z kodeksem etyki biznesu?</p> <p>8) Czy firma lub ktokolwiek pracujący w jej imieniu był skazany, nałożono na niego karę grzywny, lub został oskarżony w drodze postępowania karnego lub regulacyjnego, włącznie z postępowaniem dotyczącym wręczania łapówek lub korupcji?</p> <p>9) Czy obecnie prowadzone są dochodzenia karne lub regulacyjne w stosunku do firmy lub kogokolwiek pracującego w jej imieniu?</p> <p>10) Czy na terenie, gdzie funkcjonuje firma, istnieje zwyczaj (przyzwolenie) na obdarowywanie prezentami urzędników, kooperantów, polityków?</p> <p>11) Czy firma posiada uregulowania dotyczące obdarowywania kontrahentów, kooperantów prezentami?</p>	– kodeks/polityki postępowania w biznesie
--	----------------------	---	---

Źródło: Opracowanie na podstawie: Kwestionariusza odpowiedzialnego wyboru dostawcy Arcelor Mittal (www.arcelormital.com).

6. Wskazówki praktyczne przeprowadzenia samooceny dostawców

Aby prawidłowo przeprowadzić samoocenę dostawców, należy:

1. Poinformować dostawcę o konieczności wypełnienia kwestionariusza, podając cel samooceny.

Przykład: Kwestionariusz stanowi narzędzie zarządzania zaopatrzeniem w przedsiębiorstwie. Zgodnie z wytycznymi odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów potencjalni dostawcy zobowiązani są do przestrzegania Kodeksu Odpowiedzialnego Pozyskiwania Zasobów (adres internetowy).

2. Umieścić na początku kwestionariusza instrukcję o sposobie wypełniania.

Przykład instrukcji: Należy wybraną odpowiedź zaznaczyć we wskazanym miejscu:

Tak Nie

Jeżeli wystąpi tak, proszę załączyć kopię wymaganych dokumentów. Do niektórych pytań twierdzących należy dołączyć szczegółowy opis na końcu kwestionariusza lub na dodatkowych kartkach. Należy odpowiedzieć na *WSZYSTKIE* pytania. W przypadku nieudzielenia odpowiedzi na wszystkie pytania, formularz nie zostanie przyjęty. Jeżeli dane pytanie nie ma zastosowania, proszę wpisać w odpowiedzi: „N/A”, np.: kwestie dotyczące BHP nie mają zastosowania ze względu na typ prowadzonej działalności.

3. Precyzyjnie wskazać adresata (adresatów) kwestionariusza.

Przykład: Niniejszy kwestionariusz odnosi się do firm, spółek zależnych, podwykonawców, agentów, konsultantów.

4. Wyszczególnić obszary tematyczne, wprowadzając nagłówki i odrębną numerację.

Przykład:

1. Model biznesu

1) Informacje ogólne

Nazwa firmy _____ Zarejestrowana nazwa firmy _____

Numer, pod którym firma jest zarejestrowana _____ Adres _____

Fax _____ Tel. _____ Mail _____

2) Informacje o banku

Nazwa banku _____ Kraj _____ Klucz banku _____

Numer konta _____ IBAN banku _____ Miasto _____

BIC/SWIFT Banku _____ Metoda płatności _____

3) Warunki fakturowania

Numer VAT oraz NIP ____ Waluta _____ Incoterms _____ Warunki płatności _____

4) Model biznesu

Forma prawna _____ Obszar działalności _____ Klienci _____

Wielkość firmy (liczba zatrudnionych, liczba oddziałów) _____

2. Odpowiedzialność za środowisko

1) Sposób pozyskiwania surowców

2) Zarządzanie środowiskowe

3. Bezpieczeństwoitd.

5. Wyeksponować kolorem kluczowe pytania (odpowiedź na nie musi być udzielona, aby dostawca był klasyfikowany do dalszych etapów).

6. Stosować pytania dychotomiczne (odpowiedzi typu „tak-nie”) ograniczające subiektywność oceny.

Przykład: Czy Państwa firma prowadzi rejestr BHP pracowników? (sytuacje potencjalnie niebezpieczne, wypadki, częstotliwość, odsetek wypadków ciężkich)

Tak Nie

7. Domagać się dowodów implantacji działań, aby zmniejszyć błędy i przekłamania.
Przykład: Czy Państwa firma posiada Program Orientacji na BHP (włącznie z zaangażowaniem Zarządu)? Tak Nie Jeśli tak, proszę załączyć kopię.
8. Nie wprowadzać pojęć mało zrozumiałych, w tym skrótów bez podania wyjaśnień
Przykład niewłaściwy: Proszę podać Numer D-U-N-S: _____
Przykład właściwy: Proszę podać numer D-U-N-S* _____
Numer D-U-N-S (Data Universal Numbering System) jest unikalnym identyfikatorem firmy. Numery D-U-N-S są przydzielane i prowadzone przez Dun & Bradstreet (D&B). Jeżeli nie posiadacie Państwo jeszcze numeru D-U-N-S, należy o niego wystąpić. Powinni Państwo zarejestrować każdą ze swoich lokalizacji pod osobnym numerem D-U-N-S.
9. Współpracować z dostawcą dążąc do uzyskania najbardziej wartościowych informacji.
10. Wskazać osobę do kontraktu, np. Szef Biura Zakupu Towarów i Usług
11. Uzyskać potwierdzenie rzetelności udzielanych informacji.
Przykład: Potwierdzam, że powyższe informacje są prawdziwe i poprawne. Wyrażam zgodę na przetwarzanie, użycie lub przekazanie niniejszego kwestionariusza wraz z informacjami i danymi osobowymi, które zawiera w ramach ArcelorMittal oraz, jeśli to konieczne, jego konsultantom, doradcom, audytorom czy organom kontroli w celach oceny możliwości handlowych, realizacji umowy lub dla celów regulacyjnych zgodnie z ustawą o ochronie danych osobowych z dnia 29.08.1997 r. o Ochronie Danych Osobowych, tekst jednolity: Dz. U. z 2014 r. poz. 1182, 1662, z późniejszymi zmianami.
Podpis : _____ Data : _____ Imię i Nazwisko: _____ Tytuł/Stanowisko: _____
12. Zweryfikować rzetelność dostarczonych dowodów.
Przykład:
Wypełnia zamawiający:
Wyniki sprawdzenia dostarczonych dokumentów _____
Wyniki sprawdzenia referencji otrzymanych od osób trzecich: _____
Wyniki sprawdzenia stosownych rządowych lub pozarządowych agencji w kraju urzędowania strony trzeciej (ambasad, izb handlowych, biur handlowych, ministerstw itp.): _____
13. Poinformować dostawcę o zatwierdzeniu bądź odrzuceniu współpracy.
Przykłady poziomów kwalifikacji dostawcy:
Poziom 1. Szef Biura Zakupu Towarów i Usług
ZATWIERDZONE / ODRZUCONE

Poziom 2. Osoba upoważniona ze strony kierownictwa

ZATWIERDZONE / ODRZUCONE

Poziom 3. Dyrektor finansowy

ZATWIERDZONE / ODRZUCONE

Poziom 4. Oficer ds. zgodności

ZATWIERDZONE / ODRZUCONE

7. Korzyści z zastosowania samooceny dostawców

Kwestionariusz samooceny dostawców jest istotnym narzędziem odpowiedzialnego zarządzania organizacjami. Dostarcza on informacji ważnych w zarządzaniu strategicznym, tj. informacji dotyczących pochodzenia surowców, ich oddziaływania na środowisko, przyjmowanych przez dostawców strategii działań. Poszczególne informacje są udokumentowane posiadanymi certyfikatami, opiniami kontrahentów, klientów. Ustalony w kwestionariuszu samooceny zakres oceny dostawców skraca czas niezbędny do odrzucenia oferty dostawy. Samocena pozwala racjonalizować liczbę dostawców i dokonywania racjonalnych wyborów zakupów. Dostawcy są oceniani i plasowani w wewnętrznym rankingu producenta. Wybrani dostawcy mają szanse na długoterminową współpracę z producentem. Dostawcy odrzuceni powinni dążyć do rozwiązywania problemów (np. brak certyfikacji odpowiednich systemów), aby w przyszłości można było nawiązać współpracę z producentem. Samocena daje możliwość dokładnego poznania strategii działania wszystkich uczestników łańcucha dostaw i nawiązania efektywnej współpracy.

Tabela 6

Korzyści płynące z zastosowania samooceny

Po stronie producenta	Po stronie dostawcy
<ul style="list-style-type: none"> - weryfikowanie zgodności strategii działań dostawców z wymogami producenta, - możliwość oceny i plasowania dostawców, - wzrost zaufania do strategii działań dostawców, - możliwość oceny postępów dostawców w doskonaleniu strategii biznesowych, - podejmowanie wspólnych działań na rzecz zapewnienia jakości, ochrony środowiska, zapewnienia bezpieczeństwa, - budowanie wizerunku biznesu zrównoważonego i odpowiedzialnego. 	<ul style="list-style-type: none"> - rozpoznanie elementów strategii działań producentów, - skrócenie czasu prowadzenia negocjacji biznesowych, - możliwość podejmowania wspólnych działań na rzecz zapewnienia jakości, ochrony środowiska, zapewnienia bezpieczeństwa w realizacji zrównoważonego i odpowiedzialnego biznesu, - doskonalenie stosowanych rozwiązań biznesowych w dążeniu do nawiązania efektywnej i długoterminowej współpracy z zamawiającym.

Źródło: Opracowanie własne.

8. Podsumowanie

Samoocena stanowi element budowania odpowiedzialności w sferze zakupów. Przytoczone w publikacji narzędzie ma związek z systemami zarządzania (normy ISO 9000, 14000, 18000), odpowiedzialnym biznesem i ze zrównoważonym rozwojem. Samoocena dostarcza świadectwa odpowiedzialnego zarządzania organizacjami. Proces wdrażania odpowiedzialności w funkcji zakupowej przedsiębiorstw nie należy do łatwych ze względu na złożoność relacji dostawca-producent. Niniejsza publikacja dostarcza praktycznych narzędzi do samooceny dostawców. Kwestionariusz samooceny dostawców może być implementowany w firmach po uwzględnieniu specyfiki zaopatrzenia. Zaproponowane narzędzie jest uniwersalne, ponieważ uwzględnia sformalizowane elementy zarządzania organizacjami. Z kolei przygotowany zestaw wskazówek praktycznych może usprawnić przebieg samooceny.

Bibliografia

1. Bieniok H.: Ogólne metody (podejście) organizatorskie, [w:] Bieniok H. (red.): Metody sprawnego zarządzania. Placet, Warszawa 2004.
2. Brdulak H., Michniewska K.: Zielona logistyka, ekologiczność, zrównoważony rozwój w logistyce. „Logistyka”, nr 4, 2009.
3. Butterworth Ch.: Supplier Tires. „Purchasing and Supply Management”, July/August 1995.
4. Bugdol M.: Praktyczne możliwości zastosowania samooceny. „Q Jakości”, nr 2(11), 2005.
5. Gajdzik B.: Przegląd systemów oceny i plasowania dostawców. „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, rok LXVII (67), nr 2(1242), 2015.
6. Kodeks odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów. Dokument ArcelorMittal, Global Purchasing, AM_GP_PO_002.01 ArcelorMittal, Global Purchasing, AM_GP_PO_002.01, June 2013, http://poland.arcelormittal.com/fileadmin/content/dla_kontrahentow/Kodeks_Odpowiedzialnego_Pozyskiwania_Zasobow.pdf.
7. Kodeks Postępowania dla Dostawców Siemens. Rozdział „Ochrona środowiska”, V1.0_13 czerwca 2008 roku CT ES IE (PE) na stronie: www.simems.com.
8. Lisiecka K.: Systemy zarządzania jakością produktów. Metody analizy i oceny. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2009.
9. Lysons K.: Zakupy zaopatrzeniowe. PWE, Warszawa 2004.
10. Nogalski B., Niewiadomski P.: Koncepcja oceny dostawcy w elastycznym zakładzie wytwórczym – strategiczna perspektywa sukcesu, www.zif.wzr.pl/pim/2013_4_2_22.pdf.

11. Pagell M., Wu Z., et al.: Thinking differently about purchasing portfolios: an assessment of sustainable sourcing. „Journal of Supply Chain Management”, No. 46(1), 2010.
12. Quality Management System – Guidelines for Realizing Financial and Economic Benefits. International Standard ISO, EN ISO 10014:2006.
13. Russel T.: Green Purchasing: Opportunities and Innovations, Greenleaf, Sheffield 1998.
14. Skjoett-Larsen T.: Supply Chain Management: A New Challenge for Researchers and Managers in Logistics. „International Journal of Logistics Management”, No. 10(2), 1999.
15. Szpręglewska P., Zięba M.: Ekologia jako nowy pomysł na sukces. Rozwój łańcucha dostaw z uwzględnieniem ochrony środowiska. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, nr 60. Politechnika Poznańska, Poznań 2013.
16. Woźniak H.: Ewolucja łańcuchów dostaw, cz. 1. „Logistyka”, nr 5, 2008.
17. Woźniak H.: Ewolucja łańcuchów dostaw, cz. 2. „Logistyka”, nr 6, 2008.
18. Woźniak H.: Ewolucja łańcuchów dostaw, cz. 3. „Logistyka”, nr 3, 2009.