

Bożena GAJDZIK

Politechnika Śląska, Wydział Inżynierii Materiałowej i Metalurgii, Katedra Inżynierii Produkcji

ODPOWIEDZIALNY WYBÓR DOSTAWCÓW W ZARZĄDZANIU ZAOPATRZENIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE HUTNICZYM

Artykuł ukazuje najnowsze zagadnienia zrównoważonego zarządzania funkcją zakupów przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest przedstawienie narzędzi stosowanych w odpowiedzialnym zarządzaniu zaopatrzeniem. Na podstawie studium literaturowego i stosowanych praktyk biznesowych przygotowano zestaw narzędzi przydatnych przedsiębiorstwom hutniczym w zakupach zaopatrzeniowych.

Słowa kluczowe: zaopatrzenie, dostawca, zrównoważony rozwój, odpowiedzialny biznes, przedsiębiorstwo hutnicze

RESPONSIBLE CHOICE OF SUPPLIERS IN PURCHASING MANAGEMENT IN METALLURGICAL COMPANY

The article shows the new part of management that is sustainability in purchasing. The aim of article is presentation of key tools in creating of sustainable choice of suppliers. Review of literature and business practice was helpful in preparing of the tools for metallurgical company.

Key words: purchasing, supplier, sustainable development, social responsibility, metallurgical company

1. WPROWADZENIE

Każdy rodzaj działalności wymaga zakupu dóbr zaopatrzeniowych. Specjaliści ds. zarządzania zaczęli przywiązywać większą wagę do zakupów zaopatrzeniowych w drugiej połowie XX wieku, gdy zauważyli ich potencjalny wpływ na zyskowność przedsiębiorstwa dzięki oszczędności na kosztach [1]. Funkcja zarządzania ewoluowała, od biernej nie mającej znaczenia strategicznego, gdy o wyborze dostawców decydowały cena i dostępność, po aktywną w pełni zintegrowaną ze strategią firmy, wtedy decyzje dotyczące zakupów były oceniane wielokryterialnie [2].

Na rozwój funkcji zaopatrzeniowej w przedsiębiorstwie ma wpływ gospodarka globalna. Zacieranie się różnic przestrzennych między uczestnikami łańcucha dostaw skutkuje tworzeniem się sieci zależności. Do czynników determinujących zakupy zaopatrzeniowe nadal należą sprawność i efektywność, lecz sposób rozumienia głównych determinantów uległ zmianie. Wraz z rozwojem, w drugiej połowie ubiegłego wieku, koncepcji zrównoważonego rozwoju (*sustainability development*) [3] zakupy zaopatrzeniowe zostały poddane równoważonym ocenom ekonomicznym, ekologicznym i społecznym. Narastanie wymogów zrównoważoności (*sustainability*) skutkowało pojawieniem się zaopatrzenia zrównoważonego (*sustainable purchasing*) lub odpowiedzialnego (*responsible purchasing*). Takie zaopatrzenie stało się elementem zarządzania zrównoważonym łańcuchem dostaw (*Sustainable Supply Chain Management – SSCM*) [4–6].

Celem niniejszej publikacji było przedstawienie narzędzi stosowanych w zarządzaniu odpowiedzialnym

zaopatrzeniem. Za studium przypadku posłużyło przedsiębiorstwo hutnicze. Na podstawie przeglądu literaturowego i stosowanych praktyk biznesowych przygotowano zestaw narzędzi przydatnych producentom stali.

2. ISTOTA ZRÓWNOWAŻONEGO ZAOPATRZENIA

Określenie zrównoważone zarządzanie zaopatrzeniem formułuje się pod koniec lat 90. Stanowi ono układ powiązań między dostawcą a producentem w dążeniu każdego z nich do zrównoważonego rozwoju. Zrównoważone zaopatrzenie jest formą integracji społecznych, środowiskowych i ekonomicznych celów organizacji poprzez systematyczną koordynację funkcji zaopatrzenia. Zakupy zaopatrzeniowe w zrównoważonym zarządzaniu są funkcją odpowiedzialną za pozyskiwanie dóbr i usług w celu ich zużycia do zrównoważonej produkcji lub odsprzedaży. Termin „zakupy zaopatrzeniowe” 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 [1]. Zrównoważone zakupy dotyczą surowców potrzebnych do produkcji rolnej lub przemysłowej, nabywania dóbr i usług w celu wykorzystania ich w działaniu organizacji (firm, instytucji) lub ze względu na wykonywany zawód, czy świadczone usługi [7]. Należy jednak podkreślić, że decydujący wpływ na zrównoważoną produkcję ma zakup surowców bezpośrednio użytych do produkcji wyrobów. Pozostałe formy zakupów będą miały mniejszy, choć

nadal istotny wpływ na równowagę między ekonomią biznesu, potrzebami społecznymi a możliwościami środowiska przyrodniczego. Daną jednostkę gospodarczą można uznać za zrównoważoną, jeżeli przyjęła i realizuje strategię zrównoważonego rozwoju. Wymogi stawiane podmiotom są niekończącą się listą zadań (oczekiwań instytucji, organizacji, klientów), stąd w niektórych publikacjach przyjmuje się określenie „podróży” firm do uzyskania równowagi (*journey to sustainability*) [8].

3. INSTRUMENTARIUM ZRÓWNOWAŻONEGO ZARZĄDZANIA ZAOPATRZENIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE HUTNICZYM

W zarządzaniu zrównoważonym zaopatrzeniem akcept położony jest na stosowanie w zakupach zintegrowanej metodologii zarządzania relacjami, procesami, efektami, które wykorzystuje się wspólnie z dostawcami [9]. Jak każdy proces zarządzania, tak i zarządzanie zaopatrzeniem musi mieć swoje oprzyrządowanie metodologiczne w formie konkretnego zbioru metod i technik. W trakcie studium literaturowego wyodrębniono zestaw narzędzi w „podróży” do zrównoważenia funkcji zaopatrzenia. Narzędzia uporządkowano zgodnie ze szczeblami zarządzania organizacją (od poziomu strategicznego do operacyjnego). W publikacji opisano następujące narzędzia: strategię, misję i wizję zrównoważonego przedsiębiorstwa, kodeks odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów, cykl istnienia wyrobu, zrównoważoną kartę wyników, kwestionariusz samooceny dostawców, macierz klasyfikacji dostawców, procedurę współpracy lub odrzucenia dostawcy. Wymienione narzędzia rozpatrywano w kontekście ram zrównoważonego rozwoju jako równoważenie ekonomiczne, ekologiczne i społeczne. Przygotowany zestaw narzędzi jest przydatny producentom stali w zakupach zaopatrzeniowych. Dostawy w przedsiębiorstwach hutniczych obejmują towary i usługi na potrzeby działalności operacyjnej i wykorzystywane w jej ramach. Zakupy to: materiały wsadowe, takie jak ruda żelaza, paliwa stałe, materiały metaliczne, stopy, metale nieszlachetne, a także usługi i produkty budowlane, nakłady inwestycyjne, usługi i produkty przemysłowe oraz specjalistyczne, usługi transportowe i logistyczne.

Pierwszym narzędziem zrównoważonego zaopatrzenia jest strategia zrównoważonego rozwoju lub odpowiedzialnego biznesu (nazewnictwo stosowane zamiennie). W celu jej wyznaczenia należy poznać trendy zachodzące w otoczeniu. Trendy w środowisku biznesowym to zmiany, które odbywają się w czasie i mają wpływ na przedsiębiorstwa, dla przykładu: „społeczna odpo-

wiedzialność biznesu – *Social Corporate Management* – SCM jest określana „zielonym trendem” [10]. Trend ten obejmuje wszystkie obszary działalności biznesowej. Raporty SC (*Social Corporate*) opracowywane są zarówno przez dostawców energii i materiałów, producentów wyrobów przemysłowych i konsumpcyjnych, a także sektor usług. Zestawienia według wskaźników GRI (*Global Reporting Initiative*) są elementem analiz benchmarkingowych. Dostępność raportów w formie elektronicznej (internetowej) pozwala na wykonanie zestawień poszczególnych wskaźników tematycznych w układzie dostawcy-producent. W tabeli 1 zestawiono udział procentowy wskaźników GRI dostawców energii i producenta stali (bezpośrednie zużycie energii w przedsiębiorstwie hutniczym sięga 245 mln GJ) [11]. Analizując udział procentowy poszczególnych tematów we wskaźnikach ogółem według GRI, ustalono, że największy udział mają wskaźniki opisujące oddziaływanie firm na środowisko (EN – ENvironment) oraz praktyki zatrudniania i godna praca (LABour); udział pozostałych wskaźników jest dużo mniejszy.

Niektóre trendy – tak zwane „mega trendy” – mają bardziej globalny i rozszerzony wpływ na sytuację gospodarczą, biznesu i środowisko społeczne. Zmiana klimatu jest przykładem takiego mega trendu ponieważ wpływa na: dostawców, producentów, klientów, społeczeństwo, konkurencję, inwestorów i poszczególne rynki. Ten mega trend wpływa również na sytuację na rynku hutniczym. Ograniczenie emisji dwutlenku węgla, o co najmniej 40%, do 2030 roku może odbić się na ograniczeniu produkcji. Na produkcję 1 tony stali przypada 1 tona emisji dwutlenku węgla [12]. Spadek produkcji będzie skutkował spadkiem zapotrzebowania na rudę żelaza, węgiel koksowy i materiały pomocnicze. Z kolei wymóg UE uzyskania co najmniej 27% udziału energii ze źródeł odnawialnych w całkowitym zużyciu energii (pakiet klimatyczno-energetyczny, polityka dekarbonizacji) może spowodować wzrost cen energii, a co za tym idzie kosztów produkcji stali.

Planując zrównoważone zaopatrzenie należy zidentyfikować trendy, które są istotne dla dostawców i producentów oraz ocenić ich potencjalne negatywne i pozytywne skutki. Analiza trendów może być realizowana na podstawie metodologii scenariuszowej opisanej w publikacjach z zakresu zarządzania strategicznego [13]. Przewidywalność poszczególnych trendów może wahać się od niskiej do wysokiej, a wpływ trendu na zrównoważony biznes od niewielkiego do dużego. Przykłady pytań użyte do zrównoważonego scenariusza zmian: Jak wzrost cen energii wpłynie na koszty produkcji stali? Jaki będzie koszt inwestycji hutniczych wynikających z zaostrzenia standardów emisyjnych? Jaki będzie całkowity koszt zaopatrzenia jeżeli ograniczy się produkcję stali zgodnie z uprawnieniami do emi-

Tabela 1. Udział poszczególnych tematów społecznej odpowiedzialności w raportach GRI

Table 1. Percent of particular topics in social responsibility according to GRI reports

Firma	Wskaźniki tematyczne GRI					
	EC	EN	LA	HR	PR	SO
Tauron Polska Energia SA	–	52%	17%	–	22%	8%
Energa SA	12%	36%	18%	13%	8%	13%
ArcelorMittal Poland	8,3%	41%	41%	4%	–	4%

Skróty: EC – EConomia, EN – ENvironment, HR – Human Relations, SO – SOciety, PR – Public Relations, LA – LABour.

Źródło: Opracowano na podstawie najlepszych raportów SR 2013, udostępnionych na stronie: Forum Odpowiedzialnego Biznesu (<http://raportowanie.spoeczne.pl>) oraz Raportu ArcelorMittal Odpowiedzialności Biznesu, 2013 (<http://arcelormittal.com>).

sji? Jak polityka dekarbonizacji wpłynie na cenę węgla i jego dostęp oraz koszty produkcji stali? Jak daleko obostrzenia zrównoważonego rozwoju mogą zmienić dotychczasowe relacje zaopatrzeniowe? Firmy dążące do odpowiedzialnego zaopatrzenia starają się zrozumieć złożone relacje przyczynowo-skutkowe pomiędzy trendami i kierunkami zmian w funkcji zaopatrzenia.

Zmiany w otoczeniu należy odnieść do mocnych i słabych stron firmy, ustalając listę krytycznych czynników sukcesu (KCS), czyli czynników wyróżniających firmę lub posiadających nadrzędne znaczenie dla jej sukcesu [14]. Strukturę narzędzia ułatwiającego powiązanie trendów z atutami i słabościami firmy ujęto w formie tabeli 2.

Wykonane analizy pozwolą zintegrować strategię rozwoju firmy ze strategiami na poziomie funkcji, w tym ze strategią zrównoważonego zaopatrzenia (Rys. 1). Strategia rozwoju firmy to strategia długoterminowego plan budowania przewagi konkurencyjnej w warunkach dążenia do równowagi. Jej rezultatem jest wyeksponowanie kwestii zrównoważonego rozwoju w misji i wizji przedsiębiorstw.

Formułując zrównoważoną misję i wizję należy poszukiwać odpowiedzi: Kim jesteśmy? Jak nas zmieni zrównoważony rozwój? Jak się dopasujemy do wymogów zrównoważonego rozwoju? Jak osiągniemy zrównoważony rozwój? Przykład misji przedsiębiorstwa hutniczego, w której uwzględniono kwestie odpowiedzialności za zakupy zaopatrzeniowe: „Grupa Arcelor-Mittal pragnie produkować stal w sposób bezpieczny i zrównoważony. Dla realizacji tego celu będziemy współpracować z dostawcami dążąc do:

- uzyskania optymalnego łańcucha dostaw wspierającego przyjętą przez nas politykę odpowiedzialności biznesu,
- wypracowania rozwiązań w zakresie dostaw wychodzących naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom naszych klientów, organów regulacyjnych oraz otoczenia naszej firmy,
- budowania długoterminowej wartości dodanej przy jednoczesnym ograniczaniu ryzyka dla naszej działalności, dostawców i otoczenia naszej Grupy” [15].

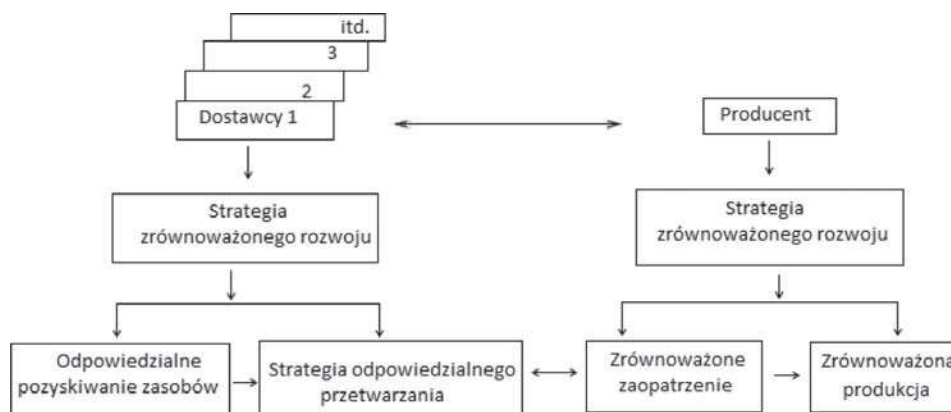
W celu oddziaływania producenta na dostawcę wprowadza on standardy w zakresie odpowiedzialnego po-

Tabela 2. Powiązanie wymogów ekologicznych z mocnymi i słabymi stronami firmy (propozycja scenariusza dla sektora hutniczego do 2030 roku)

Table 2. Influence of environment standards on company strengths and weaknesses (proposition for metallurgy until 2030)

Odniesienie	Scenariusz do 2030 r.	Mocne i słabe strony					
		Oceny	1	2	3	4	5
Emisja dwutlenku węgla	Ograniczenie emisji o co najmniej 40%	Inwestycje ograniczające emisję dwutlenku węgla					
		Spadek produkcji stali					
		Skutki finansowe – obowiązek zakupu uprawnień do emisji dwutlenku węgla					
Odnawialne źródła energii	Udział co najmniej 27% w nośnikach energii ogółem	Analiza energetyczna (bilans energetyczny firmy)					
		Certyfikowany system zarządzania energią EN ISO 50001:2011					
		Inwestycje zmniejszające zużycie energii					
Redukcja pyłów i dwutlenku siarki (Dyrektywa IED; (Przejściowy Plan Krajowy)	Ograniczenie kilkuprocentowe pyłów i dwutlenku siarki od 2016 roku lub od 2020 roku	Zastosowanie urządzeń ochrony powietrza					
		Odzyskiwanie pyłów i ponowne wykorzystywanie w procesie technologicznym					
Wyższe ceny energii niż w innych krajach UE (w Polsce obowiązuje akcyza energetyczna)	Wyrównanie cen energii	Spadek kosztów produkcji stali (produkcja stali wysoce energochłonna)					

Źródło: Opracowanie własne



Rys. 1. Planowanie strategiczne a zrównoważone zaopatrzenie

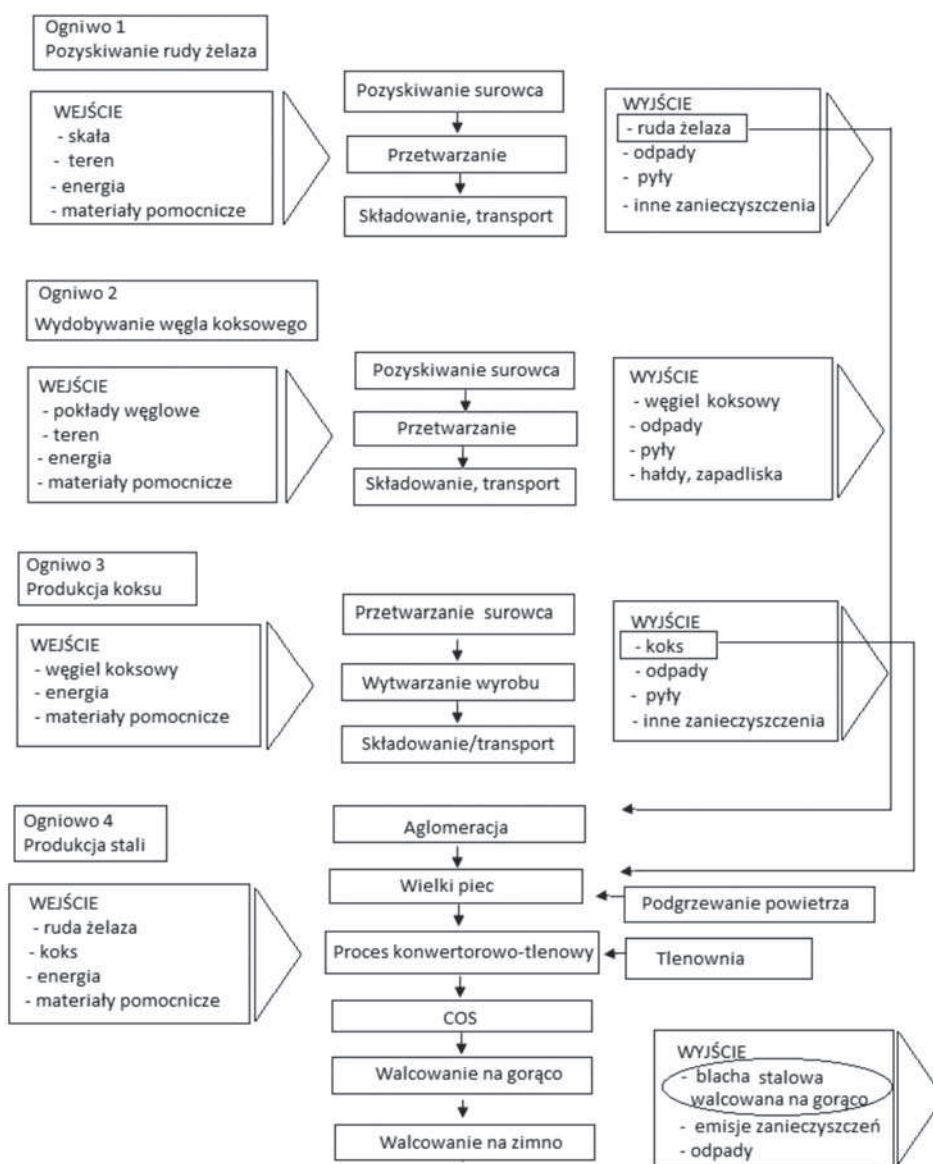
Fig. 1. Strategic planning and sustainability in purchasing

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 3. Struktura kodeksu odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów w funkcji zaopatrzenia przedsiębiorstwa hutniczego
 Table 3. The structure of responsibility in purchasing in metallurgy – how to be responsible for resources

Wprowadzenie	– wizja odpowiedzialnych zakupów, – deklaracja producenta o przestrzeganiu wymogów zrównoważonego rozwoju, – zakres obowiązywania – wskazanie adresatów zasad zawartych w kodeksie
Misja i cele	– misja nawiązująca do zrównoważonego rozwoju, – cele zrównoważonego łańcucha dostaw – SSC
Zobowiązania producenta wobec dostawców	– formy współpracy, zakres działań, zasady współpracy (szacunku, uczciwości itd.)
Oczekiwania producenta względem dostawców w ramach poszczególnych obszarów SSC	– oczekiwania w obszarze: Bezpieczeństwo i higiena pracy – oczekiwania w obszarze: Prawa człowieka – oczekiwania w obszarze: Etyka – oczekiwania w obszarze: Odpowiedzialność za środowisko
Dokumentacja i monitorowanie	– wykaz podstawowych wymagań w formie udostępnionych dokumentów potwierdzających działania na rzecz zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności dostawcy wobec wymogów otoczenia, – monitorowanie planów naprawczych, planów usprawnień w obszarze odpowiedzialności za: bezpieczeństwo, środowisko, społeczeństwo
Przegląd	– sposób aktualizacji kodeksu, – regularne przeglądy realizacji programów i stosowanych praktyk biznesowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kodeks Odpowiedzialnego Pozyskiwania Zasobów, ArcelorMittal, 2013, dostęp: strona www.arcelomittal.com



Rys. 2. LCA w zrównoważonym zaopatrzeniu w przedsiębiorstwie hutniczym (produkcja stali w procesie konwertorowym)
 Fig. 2. LCA in sustainable purchasing in metallurgical company (converts BOFs)

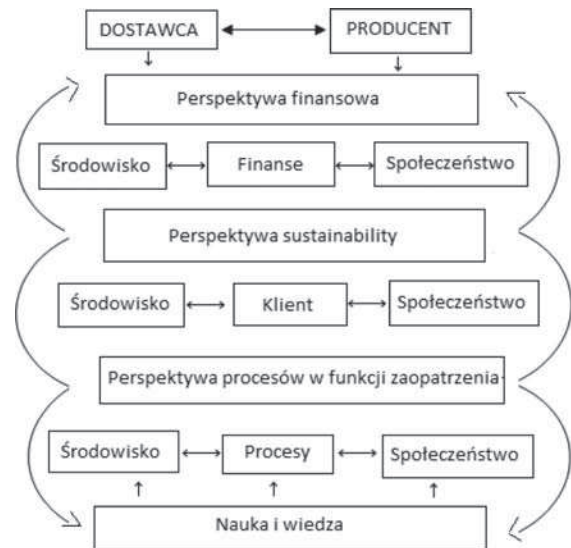
Źródło: Opracowanie własne

zyskiwania zasobów. Uogólnioną formę standardów stanowią zapisy w formie kodeksu. Producent w sektorze hutniczym – grupa kapitałowa ArcelorMittal – opracował Kodeks Odpowiedzialnego Pozyskiwania Zasobów. Kodeks dostępny jest na stronie internetowej firmy. Strukturę kodeksu przedstawiono w tabeli 3.

Osiągnięcie zrównoważonej funkcji zaopatrzenia wymaga analizy pełnego cyklu istnienia – *Life-Cycle Assessment* (LCA). Metoda ta została po raz pierwszy wprowadzona na konferencji amerykańskiego stowarzyszenia *Society of Environmental Toxicology and Chemistry* (SETAC) w Vermont w 1990 roku [16]. Analiza LCA bada oddziaływanie wyrobów, procesów i usług na środowisko przyrodnicze. Szczegółowy opis metody znajduje się w przewodniku SETAC [17]. Na rys. 2 pokazano schemat przepływu wejść i wyjść w łańcuchu wyrobów przemysłu hutniczego. Jest to pewien model (o dużym stopniu ogólności), w praktyce uwzględnienie wszystkich zależności pomiędzy systemem produkcji a zaopatrzeniem jest często niemożliwe.

Kolejną metodą jest zrównoważona karta wyników (*Balanced Scorecard*) metoda opracowana przez Kaplan i Nortona w 1996 roku [18]. Karta doczekała się wielu form adaptacji w różnych obszarach zarządzania firmą, np. marketingu, zarządzaniu środowiskowym, zarządzaniu kadrami, benchmarkingu. Kartę zastosowano również w zarządzaniu zrównoważonym łańcuchem dostaw [10]. Struktura karty została zachowana i obejmuje cztery wymiary (cztery punkty widzenia): finanse, klienci, procesy wewnętrzne oraz wiedza i nauka. W publikacjach opisujących zrównoważoność w łańcuchu dostaw [10] zmieniono nieco nazewnictwo poszczególnych punktów odniesienia. Perspektywy oceny to: perspektywa finanse (*finance perspective*), perspektywa zrównoważony rozwój (*sustainability perspective*), perspektywa łańcuch dostaw (*supply chain perspective*), perspektywa rozwoju i nauki (*learning and growth perspective*) [10, s. 30]. Schemat karty w relacjach dostawca-producent przedstawiono na rys. 3.

W perspektywie finansowej karty, poza stricte ekonomicznymi wskaźnikami oceny działalności biznesowej, stosowane są wskaźniki ekologicznej i społecznej efektywności. W perspektywie klienta uwzględnia się relacje konsument, środowisko, społeczeństwo. W perspektywie procesów wewnętrznych uwzględnia się procesy poszczególnych ogniw łańcucha, jak i całego łańcucha (współpraca między uczestnikami łańcucha). Ostatnia perspektywa: wiedza i nauka dotyczy rozwoju kadry,



Rys. 3. Funkcja zaopatrzenia w zrównoważonej karcie wyników

Fig. 3. Purchasing in balanced scorecard

Źródło: Opracowanie na podstawie [10]

komunikacji i kooperacji, systemów informatycznych, stosowanych technologii, infrastruktury i zasobów. W tabeli 4 przygotowano strukturę karty dla przedsiębiorstwa hutniczego.

Ważnym narzędziem polityki odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów jest kwestionariusz samooceny dostawców. Samoocenę wprowadziła norma ISO 10014:2006 w ramach systemów zarządzania jakością. W funkcji zaopatrzeniowej samoocena jest nową technologią, która pozwala określić aktualny stopień odpowiedzialności dostawców za równowagę ekonomiczną, ekologiczną i społeczną. Podstawowym narzędziem samooceny jest kwestionariusz ankietowy (choć istnieje możliwość wyboru innej metody samooceny). Kwestionariusz najczęściej jest dostępny w wersji elektronicznej na stronie zamawiającego. Producent powinien poinformować dostawców o konieczności jego wypełnienia. Aby uniknąć subiektywności w trakcie wypełniania ankiety, wymaga się od dostawców dowodów potwierdzających wskazaną odpowiedź. Tymi dowodami mogą być: deklaracje najwyższego kierownictwa o odpowiedzialnym biznesie, posiadane certyfikaty systemów zarządzania, realizowane programy zmniejszające negatywne oddziaływanie na środowisko itp. Ponadto

Tabela 4. Struktura zrównoważonej karty wyników dla przedsiębiorstwa hutniczego

Table 4. The structure of balanced scorecard for metallurgical company

Perspektywa finansowa	Perspektywa sustainability
<ul style="list-style-type: none"> – dobre wyniki finansowe – rosnąca dochodowość 	<ul style="list-style-type: none"> – zrównoważone produkty i usługi – dominujący udział w rynku – odpowiedzialność za środowisko – ekologiczny wizerunek firmy – społeczna odpowiedzialność biznesu – ład korporacyjny
Perspektywa procesów w funkcji zaopatrzenia	Perspektywa wiedzy i nauki
<ul style="list-style-type: none"> – strategiczne znaczenie funkcji zakupów – odpowiedzialne pozyskiwanie zasobów – bezpieczeństwo i niezawodność – współpraca (partnerskie relacje w łańcuchu dostaw) – optymalizacja i jakość procesów wewnętrznych – innowacyjne rozwiązania w organizacji pracy i metodach zarządzania (sprawność administracyjna) 	<ul style="list-style-type: none"> – ciągły rozwój potencjału ludzkiego – wprowadzanie na rynek innowacyjnych produktów i usług – myślenie procesowe w pełnym cyklu wyrobu (LCA) – przewaga konkurencyjna oparta na wiedzy – otwarta komunikacja i zmotywowanie pracowników

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [14]

pytania zawarte w kwestionariuszu to pytania alternatywne, w formie potwierdzenia lub negacji treści. Nie powinno się stosować pytań oceniających, bo wtedy pojawia się wada subiektywności. Kwestionariusz może być mniej lub bardziej rozbudowany. W pierwszym przypadku jest to tzw. metoda szybka lub uproszczona samooceny dostawców (Tab. 5). W drugim jest to metoda rozbudowana. Na użytek zrównoważonego zaopatrzenia w wersji pierwszej przyjęto trzy obszary oceny dostawców: ekonomia, ekologia i społeczeństwo. W wersji rozbudowanej zakresów tematycznych jest więcej, dodatkowe to: etyczność, bezpieczeństwo, warunki pracy, prawa człowieka, poszanowanie różnorodności w miejscu pracy itp.

Przedstawiona w tabeli 5 lista pytań jest otwarta i może być rozbudowywana. Producenci, po otrzymaniu kwestionariuszy wraz z załącznikami, weryfikują

dostawców. Można zastosować trzy poziomy oceny dojrzałości dostawców w każdym z badanych obszarów. Poziom pierwszy – wysoka dojrzałość (wysoka odpowiedzialność) – dostawca spełnia wszystkie kryteria zrównoważonego rozwoju (co odpowiada odpowiedziom: tak, na każde z pytań). Poziom drugi – średnia dojrzałość (średnia odpowiedzialność) – dostawca spełnił większość kryteriów zrównoważonego rozwoju. Poziom trzeci – niska dojrzałość (niska odpowiedzialność) lub jej brak – dostawca nie spełnił wymagań zrównoważonego rozwoju lub spełnił nieliczne. Ocena dostawców może być realizowana oddzielnie dla każdego obszaru badawczego. Na przykład: w ramach odpowiedzialności za środowisko można zastosować następujące kryteria klasyfikacji dostawców: niemających wpływ na środowisko, mających znaczący wpływ na środowisko, mający bardzo znaczący wpływ na środowisko.

Tabela 5. Uproszczony kwestionariusz samooceny dostawców

Table 5. The quick questionnaire of supplier self estimation

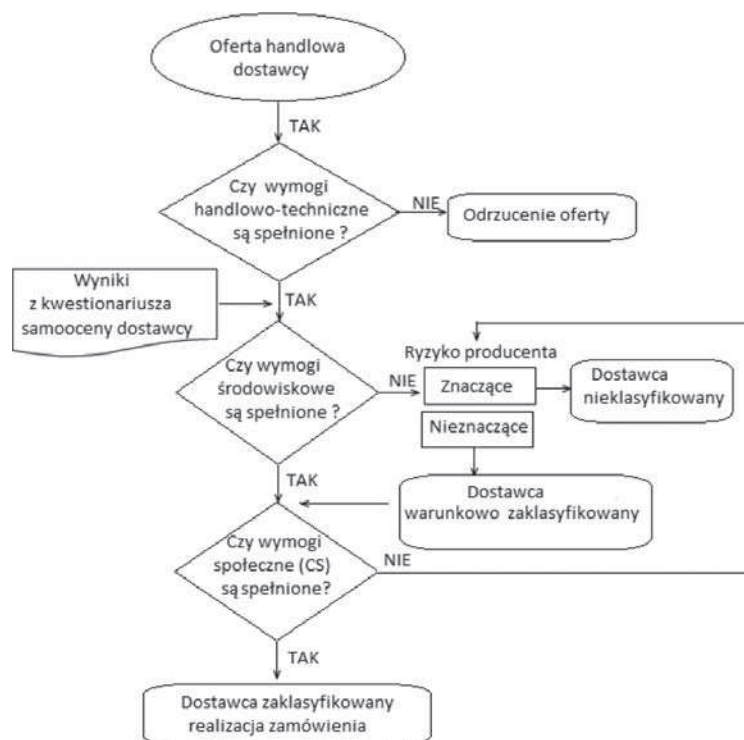
Obszar oceny	Pytania do uproszczonej metody samooceny dostawców – przykłady	Odpowiedź	
		TAK	NIE
Model biznesowy i finanse firmy	<ul style="list-style-type: none"> • Czy firma działa we własnym imieniu? Jeżeli nie, to proszę dołączyć potwierdzenie prawa do działania w imieniu strony trzeciej) – handlowiec, dystrybutor, agent, wykonawca). • Czy firma jest rentowna? Jeżeli tak, to proszę dołączyć EBIT za ostatnie 3 lata. • Czy firma jest wiarygodna finansowo? Jeżeli tak, to proszę dołączyć audytowane bilanse firmy za ostatnie 3 lata. • Czy wizerunek marketingowy firmy jest pozytywny? Jeżeli tak, to proszę wymienić kilku kluczowych klientów i dołączyć referencje. 		
Odpowiedzialność za środowisko	<ul style="list-style-type: none"> • Czy zarząd firmy złożył deklarację o odpowiedzialności za środowisko? Jeżeli tak, to proszę dołączyć deklarację. • Czy w misji lub wizji firmy jest odniesienie do zrównoważonego rozwoju? Jeżeli tak, to proszę dołączyć treść misji i wizji firmy. • Czy firma wdrożyła SZŚ zgodny z wymaganiami normy ISO 14001 lub równoważnym standardem? Jeżeli tak, to proszę dołączyć aktualny certyfikat. • Czy firma zidentyfikowała aspekty środowiskowe? Jeżeli tak, to proszę dołączyć listę aspektów kluczowych. • Czy firma legalnie pozyskuje surowce, zasoby? Jeżeli tak, to proszę wskazać numer pozwolenia, licencji lub dołączyć kopie dokumentów. • Czy firma przyjmuje właściwe procedury dotyczących bezpieczeństwa wydobycia surowców? Jeżeli tak, to proszę wskazać obowiązujące standardy. • Czy firma stosuje procedury odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów? Jeżeli tak, to proszę dołączyć procedurę (schemat postępowania). • Czy firma objęta jest wymogiem pomiaru emisji gazów cieplarnianych (GHG)? • Czy firma ustaliła cele redukcji emisji, które zostały ogłoszone publicznie i czy zostały zweryfikowane przez instytucje zewnętrzne? Jeżeli tak, to proszę dołączyć raport za ostatnie 3 lata. • Czy firma dokonuje pomiaru zużycia wody? Jeżeli tak, to proszę dołączyć raport za ostatnie 3 lata. • Czy firma ustaliła cele redukcji zużycia wody, które zostały ogłoszone publicznie czy zostały zweryfikowane przez instytucje zewnętrzne? • Czy firma realizuje recykling odpadów? Jeżeli tak, to proszę dołączyć raport za ostatnie 3 lata. 		
Odpowiedzialność za społeczeństwo	<ul style="list-style-type: none"> • Czy w miejscu pozyskiwania zasobów szanowane są rdzenne prawa ludzi? • Czy firma prowadzi i raportuje biznes społecznie odpowiedzialny (CSR)? Jeżeli tak, to proszę dołączyć raport SC za ostatnie 3 lata. • Czy w ramach CSR firma posługuje się wskaźnikami GRI? Jeżeli tak, to proszę dołączyć zestawienie wskaźników za ostatnie 3 lata. • Czy firma posiada certyfikaty, nagrody, wyróżnienia dot. CSR? Jeżeli tak, to proszę dołączyć posiadane certyfikaty, wyróżnienia, nagrody. • 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.)? 		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariusza oceny dostawców w grupie ArcelorMittal (www.arcelormittal.com)

Tabela 6. Klasyfikacja dostawców przedsiębiorstwa hutniczego w kategorii: Oddziaływanie na środowisko
Table 6. Classification of suppliers by metallurgical company in category: Environment

Przykład	Wymagania w zakresie odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów
Kategoria dostawcy: mający nieznaczny wpływ na środowisko	
Małe zakłady – dostawcy materiałów pomocniczych, firmy remontowo-budowlane, firmy usługowe, np. z branży IT	Wdrożenie procedur wynikających z obowiązków nałożonych przepisami prawa środowiskowego, analiza ich stosowania i przestrzegania
Kategoria dostawcy: mający znaczący wpływ na środowisko	
Dostawcy materiałów ogniotrwałych, złomu, wody, budowa maszyn, budowa ciężkich konstrukcji	Firmy posiadające zezwolenie na działalność mającą wpływ na środowisko, odpowiedni system zarządzania obejmujący elementy ISO 14001, które dotyczą np.: <ul style="list-style-type: none"> – 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 posiadają 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.
Kategoria dostawcy: mający bardzo znaczący wpływ na środowisko	
Dostawcy rudy żelaza, koksu, energii	Dostawcy mający duży wpływ na środowisko muszą wdrożyć system zarządzania środowiskowego (zestaw pytań obowiązujący dostawców o znaczącym oddziaływaniu na środowisko). 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. Dokumenty (kopie pozwoleń, certyfikatów) muszą zostać sprawdzone przez producenta pod kątem możliwości ich akceptacji. Zaangażowanie dostawców na rzecz odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów musi być wysokie (najwyższy poziom dojrzałości).

Źródło: Opracowanie własne



Rys. 4. Procedura akceptacji lub odrzucenia dostawcy

Fig. 4. Procedure of supplier choice by producer

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 7. Macierz oceny dostawców przez producentów

Table 7. Matrix of suppliers estimation by producers

Kryteria oceny		Dostawca 1, 2, 3 itd.		
		Poziom dojrzałości (odpowiedzialności) dostawcy		
		Wysoka	Średnia	Niska
Wymagania ogólne	– wizerunek firmy – ład korporacyjny – model biznesu			
Wymagania ogólne	– systemy zarządzania środowiskowego – gospodarka zasobami – gospodarka odpadami – prawa człowieka – raportowanie S.C., itd.			

Źródło: Opracowanie własne

W tabeli 6 przedstawiono klasyfikację dostawców w kategorii: oddziaływanie na środowisko na przykładzie przedsiębiorstwa hutniczego.

Narzędziem zastosowanym do klasyfikacji dostawców może być macierz spełnienia wymagań producenta (Tab. 7).

Finalnym działaniem ze strony producenta jest dokonanie wyboru dostawców. W zrównoważonym zarządzaniu zaopatrzeniem firmy zastrzegają sobie prawo odrzucenia dostawców, którzy nie spełniają wymogów odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów. Procedura akceptacji bądź odrzucenia dostawców została przedstawiona na rys. 4.

4. PODSUMOWANIE

Problematyka zrównoważonych zakupów jest nowym obszarem zarządzania. Proces wdrażania zrównoważonego zarządzania funkcją zaopatrzeniową nie należy do łatwych. Złożoność struktur dostaw powoduje, że może ona być analizowana z różnych punktów widzenia. W niniejszej publikacji, na podstawie przeglądu literatury i praktyki biznesu, próbowano przybliżyć

narzędzia zrównoważonego zarządzania zaopatrzeniem, ze szczególnym uwzględnieniem zestawu narzędzi pomocnych przedsiębiorstwom hutniczym. Opisane narzędzia mogą i są one stosowane w innych branżach do odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów. Spośród przedstawionych w publikacji narzędzi do najczęściej stosowanych należą: kwestionariusz odpowiedzialnego wyboru dostawców oraz macierz oceny stopnia spełnienia wymagań (ujętych w ankiecie) przez poszczególnych dostawców, a także kodeks odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów. Pozostała narzędzia (zrównoważona karta wyników, analiza pełnego cyklu istnienia – LCA) są rzadziej stosowane wśród producentów. Zastosowanie tych narzędzi uwarunkowane jest dostępem do informacji dotyczących różnych obszarów odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów każdego z uczestników procesu zakupów. Rozwój narzędzi odpowiedzialnego pozyskiwania zasobów idzie w parze z poziomem świadomości uczestników procesu zakupów za środowisko i społeczeństwo. Przystępując do odpowiedzialnego wyboru dostawców należy zastosować najprostsze narzędzia, takie jak kwestionariusz ankietowy, z czasem wprowadzając pozostałe, które umożliwiają kompleksową ocenę procesu.

LITERATURA

- Lysons K.: Zakupy zaopatrzeniowe, PWE, Warszawa 2004 s. 20-23
- Reck R.F., Long B.G.: Purchasing a Competitive Weapon, Journal for Purchasing and Materials Management, Vol. 24, 1988, No. 3, s. 2-8
- Dokumenty końcowe konferencji Narodów Zjednoczonych „Środowisko i Rozwój” Szczyt Ziemi, Rio de Janeiro, 3-14 czerwca 1992. Warszawa Instytut Ochrony Środowiska, 1993
- Supply Chain Sustainability. A Practical Guide for Continuous Improvement, UN Global Compact, Business for Social Responsibility, June 2010, s. 5, 12, www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/supply_chain/SupplyChainRep_spread.pdf
- Carter C., Rogers D.: A Framework of Sustainable Supply Chain Management: Moving Toward New Theory, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2008, No. 5
- Business Guide to a Sustainable Supply Chain. A Practical Guide, New Zealand Business Council for Sustainable Development, 2003, www.bsr.org/reports/BSR_UNGC_SupplyChainReport.pdf
- Marrion J.: Marketing Characteristics of Industrial Goods and Buyers, [in:] The Marketing of Industrial Products, Wilson A. (ed.), Hutchinson, London 1965, p. 11; zobacz: Lysons K.: Zakupy zaopatrzeniowe, PWE, Warszawa 2004 s.13
- Linder J.C., Cantrell S.: Changing Business Models: Surveying the Landscape, Accenture Institute for Strategic Change, 2000; zobacz: Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania, Wyd. Poltext, Warszawa, 2010, s. 24
- Stannack P., Jones M.: The Health of Purchasing Procedures, PSERA, Eindhoven 1996
- Cetinkaya B.: Developing a Sustainable Supply Chain Strategy [in:] Tyssen C. et al., Sustainable Supply Chain Management, DOI 10.1007/978-3-642-12023-7_2, # Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2011, Chapter 2, www.springer.com/.../9783642120220-c1.pdf
- Odpowiedzialność biznesu, ArcelorMittal, Raport 2013, s. 52.
- Polski przemysł stalowy, Hutnicza Izba Przemysłowo-Handlowa, raport 2015, s. 29
- Gierszewska G., Romanowska M.: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1996
- Rampersad H.K.: Kompleksowa karta wyników. Jak przekształcać zarządzanie, aby postępując uczciwie osiągnąć doskonałe wyniki, Wyd. Placet, Warszawa 2004, s.107-108
- Kodeks Odpowiedzialnego Pozyskiwania Zasobów, Arcelor-Mittal 2013, www.arcelomittal.com
- Górzyński J.: Podstawy analizy środowiskowej wyrobów i obiektów, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa, 2007, s. 177
- Guide for Life-Cycle Assessment: A Code of Practice. SETAC, Bussels/Pensacola, 1993
- Kaplan R.S., Norton DP.: The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1996