

Bożena Gajdzik

Politechnika Śląska w Gliwicach, Katedra Zarządzania i Informatyki w Katowicach

Zakupy zaopatrzeniowe w przedsiębiorstwie hutniczym – ogólne warunki zakupu materiałów i usług

Zakupy zaopatrzeniowe są działaniem poprzedzającym realizację procesów produkcyjnych, a także zapewniającym ciągłość ich przebiegu. Struktura nabywanych dóbr i usług jest różna w poszczególnych przedsiębiorstwach. Przygotowując specyfikację zakupów zaopatrzeniowych, przedsiębiorstwa uwzględniają rodzaj prowadzonej działalności, zakres prac do wykonania, plany inwestycyjne, zamówienia klientów, sytuację finansową, dostępność zasobów rzeczowych, możliwości kadrowe itp. Uwzględniając politykę biznesową, przedsiębiorstwa opracowują ogólne warunki zakupu (OWZ) materiałów i usług. W artykule przedstawiono schematyczne ujęcie procedur zakupów zaopatrzeniowych produkcyjnego przedsiębiorstwa hutniczego. Na podstawie OWZ przedsiębiorstwa ArcelorMittal Poland scharakteryzowano przebieg procedur zakupów materiałów i usług. Omawiając kluczowe etapy zakupów zaopatrzeniowych, wskazano na specyfikę ich realizacji w produkcyjnym przedsiębiorstwie hutniczym.

Zakupy zaopatrzeniowe w przedsiębiorstwie hutniczym

Zakupy zaopatrzeniowe to według K. Lysonsa pozyskiwanie wyposażenia, materiałów, komponentów (półfabrykatów), części i usług poprzez nabywanie, dzierżawienie lub w inny legalny sposób w celu ich zużycia do produkcji lub odsprzedaży¹. W odniesieniu do produkcji jako funkcji wytwarzania dóbr zaspokajających potrzeby klientów funkcja zaopatrzenia poprzedza proces produkcyjny i/lub jest realizowana w jego trakcie. Uwzględniając specyfikę produkcyjnego przedsiębiorstwa hutniczego, zidentyfikowano następujące kategorie zakupów:

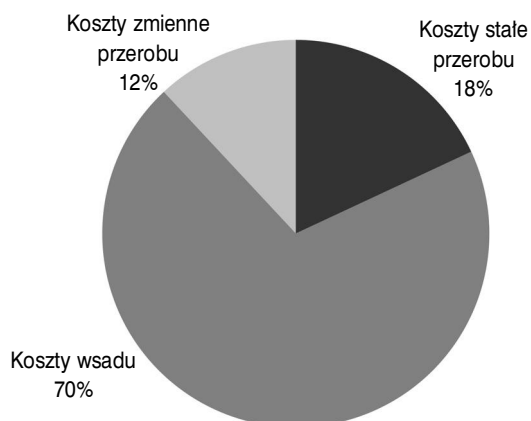
materiały (surowce, półwyroby, składniki wyrobów, wyroby, energia itp.), wyposażenie (maszyny, urządzenia, sprzęt) i usługi (inwestycje, transport, utrzymanie ruchu, obsługa bankowa, usługi komunalne, pomoc prawna, szkolenia, oprogramowanie itp.). W kategorii materiałów znajdują się w ujęciu ogólnym materiały potrzebne do produkcji² oraz materiały pozostałe. W przypadku produkcji wielkopiecowej materiały do produkcji obejmują: wsadowe materiały żelazodajne zawierające podstawowy składnik surowki, czyli żelazo, do których zalicza się między innymi rudy kawałkowe, spiek, grudki, aglomeraty; koks, który jest podstawowym paliwem wielkopiecowym; dodatki gazowe i paliwa gazowe, np. gaz koksowniczy, gaz ziemny; topniki, do których zalicza się żużle konwertorowe, kwarc, kamień wapienny. Koszty zakupu materiałów stanowią około 70% kosztów (koszt wsadu) wytworzenia stali. Do wytworzenia 1 t stali potrzeba od 1,6 do 2,2 t rudy oraz od 0,8 do 1,2 t koksu³. Na rysunku 1 przedstawiono strukturę całkowitego kosztu wytworzenia jednostki produktu hutniczego w procesie wielkopiecowym. Należy również podkreślić, że proces hutniczy jest energochłonny, stąd pozycję kluczowego dostawcy ma także dostawca energii elektrycznej (koszt energii stanowi około 20% ceny stali). Z dostawcami materiałów wsadowych i energii elektrycznej przedsiębiorstwa hutnicze zawierają umowy długoterminowe. Do takich dostawców w przypadku ArcelorMittal Poland, poza dostawcami rud, należą m.in.: JSW — Jastrzębska Spółka Węglowa (dostawca węgla koksowego, gazu koksowniczego, koksu), Tauron (dostawca mediów energetycznych, paliw gazowych i innych produktów).

² Zob. E. Kardas, R. Budzik, *Planowanie wielkości zapasów materiałowych na wydziale wielkopiecowym*, „Logistyka” 2011, nr 2, s. 257–265.

³ B. Gajdzik, *Przedsiębiorstwo hutnicze po restrukturyzacji. Dynamika zmian w krajowym sektorze hutniczym w latach 1992–2010*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012, s. 254–256.

¹ K. Lysons, *Zakupy zaopatrzeniowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 13.

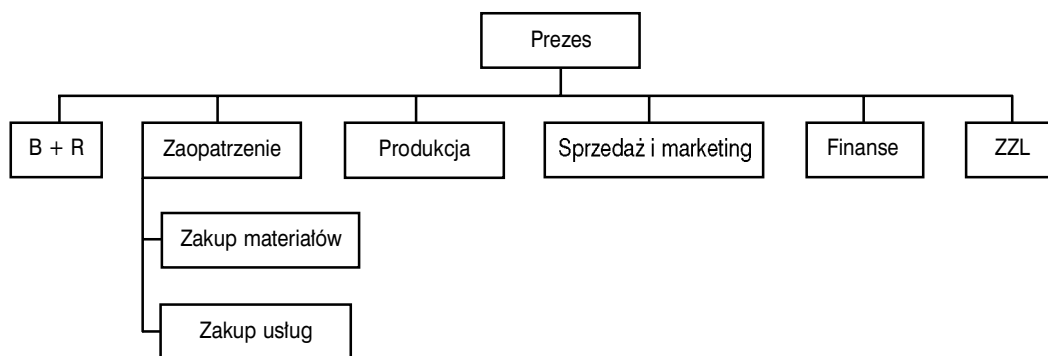
Rysunek 1
Struktura całkowitego kosztu wytworzenia jednostki produktu hutniczego



Źródło: opracowanie na podstawie: E. Staniewska, *Analiza działalności produkcyjnej wybranego przedsiębiorstwa hutniczego*, „Hutnik-Wiadomości Hutnicze” 2011, nr 9, s. 789.

Kolejną kategorią w zakupach zaopatrzeniowych jest wyposażenie klasyfikowane w zależności od przeznaczenia. Podstawową typologię stanowi podział wyposażenia na bezpośrednio produkcyjne i pozostałe. Istotnym kryterium kategoryzacji wyposażenia jest również jego kategoria księgowa. Każdy środek trwały zaliczany do majątku trwałego przedsiębiorstwa musi być zakwalifikowany do określonej grupy klasyfikacji środków trwałych (KŚT).

Rysunek 2
Zakupy zaopatrzeniowe w strukturze funkcjonalnej przedsiębiorstwa hutniczego



Źródło: opracowanie na podstawie: K. Lysons, *Zakupy zaopatrzeniowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 67.

Z kolei usługi można podzielić na usługi będące przedmiotem kontraktu na ich wykonanie (usługi kontraktowe) oraz usługi dodatkowe (uzupełniające pakiet usług objętych kontraktem). Wykonaniu usług towarzyszy wykonanie konkretnej pracy, dostawa wyposażenia wraz z dokumentacją, oprogramowaniem itp. W przedsiębiorstwie hutniczym w odniesieniu do wyposażenia wyodrębniono zasadnicze kategorie prac: montaż, wdrożenie, instalację, remont, modernizację. Zakupami objęto również oprogramowanie do obsługi, monitorin-

gu, konserwacji prac lub wyposażenia wraz z dokumentacją wyposażenia i innymi elementami (części zamienne, formy, modele odlewnicze, narzędzia specjalne). Odrębną kategorią usług są zlecenia na wykonanie inwestycji budowlanych i technologicznych. Ustalenie zakresu tych prac poprzedza szczegółowa analiza opłacalności ekonomicznej planowanych inwestycji. Do usług zamawianych przez przedsiębiorstwo hutnicze należą również usługi transportowe, komunalne, bankowe, eksperckie, informatyczne, prawne itp.⁴

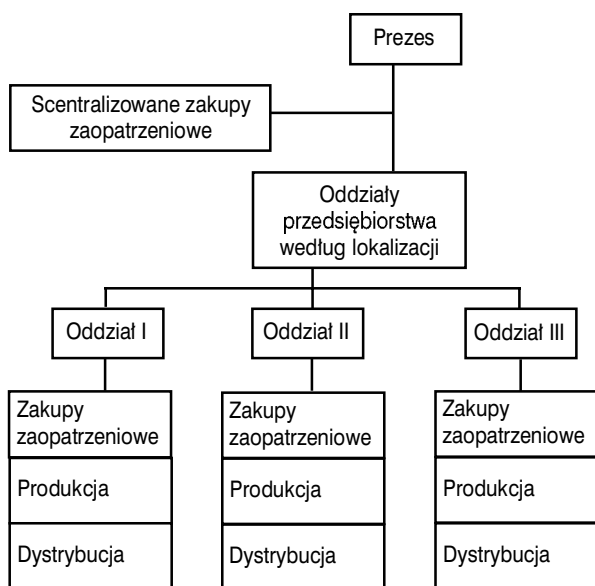
Zakupy zaopatrzeniowe realizowane przez przedsiębiorstwo hutnicze przyjmują formę zakupów komercyjnych (wybór dostawcy przez kupującego według przyjętych kryteriów rynkowych) lub zakupów przetargowych (konkurs ofert dostawców). Niektóre przedsiębiorstwa hutnicze dodatkowo wyodrębniają procedurę zakupów zagranicznych. Zakup materiałów jest realizowany na podstawie umowy zakupu po wyborze dostawcy dokonywanym z wykorzystaniem analiz ofertowych komercyjnych lub przetargowych, natomiast zakup usług to forma kontraktu zawieranego pomiędzy kupującym a wykonawcą. Kontrakty i umowy mogą być realizowane przez jednego wykonawcę bez podzlecenia dostawy bądź usługi podwykonawcom lub z podzleceniem (za zgodą kupującego), jak i przez konsorcja (zrzeszenia) wykonawców. Przy zawieraniu umowy z konsorcjum jego członkowie powinni wyznaczyć lidera, który będzie reprezentował konsorcjum i koordynował wykonanie prac.

Wśród dostawców i wykonawców usług są również spółki bezpośrednio lub pośrednio nadzorowane przez

grupę kapitałową kupującego (zależne od grupy kapitałowej), gdzie kupujący to spółka matka, a wykonawcy to spółki córki. W przedsiębiorstwie hutniczym Arcelor-Mittal Poland codziennie średnio około 10 firm zewnętrznych (w ramach poszczególnych oddziałów przedsiębiorstwa) świadczy na jego rzecz różne prace

⁴ B. Gajdzik, *Funkcjonowanie biura zakupu usług w produkcyjnym przedsiębiorstwie hutniczym — ujęcie modelowe i procesowe*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2009, nr 9, s. 2-7.

Rysunek 3
Zakupy zaopatrzeniowe w strukturze dywizjonalnej przedsiębiorstwa hutniczego



Źródło: jak w rys. 2, s. 68.

i usługi. Przy realizacji dużych inwestycji na terenie ArcelorMittal Poland dziennie pracuje ponad 100 pracowników firm zewnętrznych.

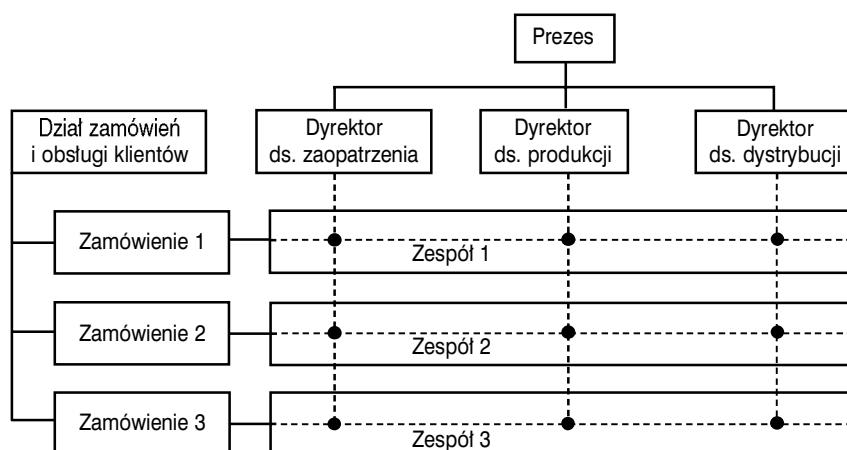
Procesy zakupu materiałów i usług są realizowane przez wyspecjalizowane komórki zaopatrzeniowe, w pierwszym przypadku są to działy zakupu materiałów, w drugim dział inwestycji lub dział zakupu usług. Dział zaopatrzenia zajmuje istotne miejsce w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw hutniczych. Poza strukturami funkcjonalnymi (rys. 2) w przedsiębiorstwach hutniczych znajdują się struktury dywizjonalne (rys. 3) oraz macierzowe (rys. 4). W dużych przedsiębiorstwach hutniczych, np. w ArcelorMittal Poland, proces zaopatrzeniowy jest scentralizowany (ogólne wytyczne zakupu zaopatrzeniowego są identyczne dla wszystkich oddziałów przedsiębiorstwa) z elementami departamentalizacji funkcji

(uwzględnienie specyfiki produkcji i zaopatrzenia w poszczególnych oddziałach/wydziałach produkcyjnych). W średnich i małych przedsiębiorstwach hutniczych (np. Ferrum, Huta Pokój) dominują struktury funkcjonalne. Z kolei struktura macierzowa umożliwia zintegrowanie procesu zaopatrzeniowego w odniesieniu do realizacji konkretnego zamówienia klienta instytucjonalnego i przebiegu poszczególnych funkcji wewnątrz przedsiębiorstwa. Struktura macierzowa w przedsiębiorstwach hutniczych jest tworzona celowo, pod konkretne zamówienie kluczowego klienta. Taka struktura umożliwia bieżące reagowanie na potrzeby klienta z uwzględnieniem możliwości zasobowych przedsiębiorstwa w ramach poszczególnych działów funkcjonalnych.

W działach zaopatrzenia przedsiębiorstw hutniczych — ze względu na skalę i różnorodność dokonywanych zakupów — pracują specjaliści ds. zakupów, z których każdy jest odpowiedzialny za konkretny obszar zaopatrzenia. Przy projektowaniu struktury organizacyjnej działu zaopatrzenia należy również pamiętać o współpracy z działami: produkcji (zgłaszający zamówienie), kontroli technicznej, finansowym, inwestycji, biurom obsługi klienta, działem prawnym itp. Na rysunku 5 przedstawiono przykładową strukturę wewnętrzną działu zaopatrzenia z uwzględnieniem komórek wsparcia.

Działy zaopatrzenia w przedsiębiorstwach hutniczych są podzielone według następujących kryteriów:

- głównych grup nabywanych produktów (najczęściej działy zakupu materiałów i zakupu usług),
- stadium przetworzenia zamawianych materiałów (materiał wsadowy, komponenty, wyposażenie),
- produktów, do których wytwarzania zużywa się inne nabywane dobra wraz z odpowiadającymi im oddziałami (oddział wielkopiecowy — surówka: rudy, koks, gaz koksowniczy, topniki; koksownia — węgiel koksowniczy itp.),
- miejsc oddziałów w procesie produkcyjnym zakładu (zaopatrzenie koksowni, oddziału wielkopiecowego, walcowni itp.),
- pozycji dostawców w procesie zaopatrzeniowym (dostawcy pierwszoplanowi, dostawcy pozostali).

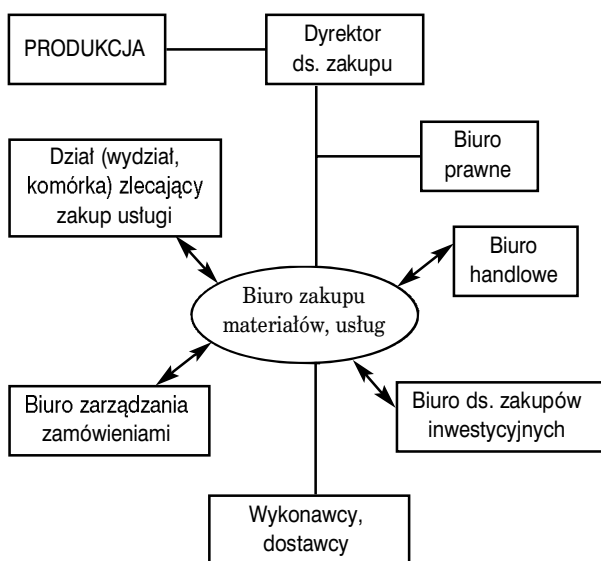


Rysunek 4
Zakupy zaopatrzeniowe w strukturze macierzowej przedsiębiorstwa hutniczego

Źródło: jak w rys. 2, s. 70.

Rysunek 5

Struktura wewnętrzna działu zaopatrzenia w przedsiębiorstwie hutniczym



Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Gajdzik, *Funkcjonowanie biura zakupu usług w produkcyjnym przedsiębiorstwie hutniczym — ujęcie modelowe i procesowe*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2009, nr 9, s. 2–7.

Postęp w dziedzinie technologii informatycznej spowodował, że proces zaopatrzenia jest obsługiwany przez specjalistyczne oprogramowanie komputerowe, np. SAP. Specjalistyczne oprogramowanie ułatwia realizację i nadzorowanie przebiegu procesu zaopatrzeniowego we wszystkich fazach: wstępnej (formułowanie zamówienia, wybór dostawcy), właściwej (realizacja dostawy, usługi) oraz końcowej (rozliczenie dostawy, wykonanych prac, ocena dostawców, wykonawców).

Etapy procesu zakupu materiałów w przedsiębiorstwie hutniczym

Na podstawie przeglądu OWZ wydzielono następujące etapy procedury zakupu materiałów w przedsiębiorstwie hutniczym:

- 1) zapytanie ofertowe, warunki płatności, kryteria dostawy;
- 2) dostawa (pakowanie, transport);
- 3) fakturowanie;
- 4) przyjęcie materiałów (kontrola jakościowo-techniczna);
- 5) dokumentacja zakupu;
- 6) zapłata na podstawie faktury;
- 7) gwarancja i odpowiedzialność w zakresie: prawa do własności intelektualnej, zachowania poufności (prawa własności), nieterminowości i niekompletności dostaw, a także zasady i warunki: odstąpienia od umowy (zakończenie współpracy), ubezpieczenia, podwykonawstwa, cesji, jurysdykcji oraz etyki w trakcie realizacji zamówienia.

Na etapie formułowania zapytania ofertowego przedsiębiorstwo hutnicze zwraca uwagę na stabilność oferty

i zawartej w niej ceny przez co najmniej 60 dni od jej otrzymania. Zapytania wysyłane są do co najmniej trzech dostawców. Cena oferty dostawy poza ceną materiałów powinna uwzględniać należne podatki (bez podatku VAT), cenę opakowania zabezpieczającego materiał w trakcie dostawy (transportu), koszty opłat, w tym za użytkowanie praw do własności intelektualnej i praw osób trzecich, oraz wysokość marży ustalonej przez dostawcę. W specyfikacji zamówienia kupujący (przedsiębiorstwo hutnicze) ustala takie elementy, jak: kryteria fizyczne i techniczne materiałów (ilość, ciężar, wymiary fizyczne), standardy jakościowe zamówionych materiałów (czy sprzedający realizują programy zapewniania jakości i posiadają certyfikowane systemy zarządzania jakością ISO 9001 oraz przeprowadzają wszelkie konieczne badania i testy jakości, informując przedsiębiorstwo hutnicze o ich wynikach), terminy dostaw (termin realizacji zamówienia), kompletność dostaw (materiały, dokumentacja, oprogramowanie, certyfikaty itp.), aspekty środowiskowe i bezpieczeństwo dostaw (wskaźniki środowiskowe i bezpieczeństwa). Na wstępnym etapie procedury zakupu materiałów ustala się również warunki płatności (w przypadku produkcyjnych przedsiębiorstw hutniczych termin płatności wynosi 90 dni, płatność jest realizowana na koniec miesiąca po przyjęciu towaru)⁵.

Sam proces dostawy materiałów do hut jest realizowany zgodnie z formułą DAP w ramach Incoterms 2010 (jeżeli w umowie nie ustalono inaczej). Międzynarodowe reguły handlu obowiązują przy obrocie dobrami materialnymi. Normy prawa, na które strony powołują się w umowie, mają pierwszeństwo przed Incoterms. Reguły Incoterms dotyczą kwestii transportu produktów od sprzedawcy do nabywcy (przewóz materiałów, rozliczenie odpowiedzialności eksportowych i importowych, pokrycie kosztów, w tym transportu, ubezpieczenia, przeniesienie ryzyka za stan materiałów). Są podzielone na grupy, wśród których można wyróżnić formułę DAP (*Delivered at Place*), czyli „dostarczone do miejsca”. Sprzedawca odpowiada za dostarczenie zamówionego materiału do miejsca wskazanego przez przedsiębiorstwo hutnicze, natomiast rozładunek jest realizowany przez zamawiającego⁶. Na sprzedającym ciąży obowiązek zabezpieczenia dostawy przed uszkodzeniem poprzez właściwe zapakowanie (stosunkowo niski koszt opakowania, możliwość recyklingu) i przenoszenie (uchwyty do przenoszenia) oraz obowiązek pokrycia kosztu transportu i ubezpieczenia. Sprzedawca bez zgody kupującego nie może również podzlecić wykonania dostawy osobom trzecim (warunek umowy).

Wraz z przyjęciem materiału przez przedsiębiorstwo hutnicze następuje bezwarunkowe przeniesienie prawa własności. Do każdego zamówienia wystawiana jest faktura, której płatność następuje po przyjęciu materiałów (wystawienie potwierdzenia przyjęcia dostawy). Prawo własności do materiału przechodzi na przedsiębiorstwo hutnicze po całkowitej zapłacie. Przedsiębiorstwo hutnicze

⁵ Opracowano na podstawie: OWZ przedsiębiorstwa ArcelorMittal Poland.

⁶ Materiał źródłowy: Incoterms®rules.

cze, przyjmując zamówiony materiał, dokonuje kontroli zgodności towaru ze specyfikacją (ilość, ciężar, badania jakościowe, kompletność dokumentacji technicznej, w tym certyfikatów). Sprzedający gwarantuje, że dostarczony materiał jest zgodny ze specyfikacją i wymaganiami właściwej jakości, jest wolny od defektów, a także spełnia wymagania ochrony środowiska i bezpieczeństwa.

Dodatkowe informacje w OWZ dotyczą kwestii ochrony własności intelektualnej w trakcie realizacji dostawy (znaki handlowe, patenty, prawa autorskie, inne prawa osób trzecich), zachowania poufności w zakresie pisemnych i ustnych informacji przekazywanych sprzedawcom przez przedsiębiorstwo hutnicze, uczciwości w trakcie realizacji dostawy, tj. niewręczania żadnej prowizji lub darowizn pracownikom przedsiębiorstwa hutniczego w związku z realizacją zamówienia (działania antykorupcyjne).

Etapy procesu zakupu usług w przedsiębiorstwie hutniczym

W produkcyjnych przedsiębiorstwach hutniczych oprócz biur zakupu surowców, materiałów czy półproduktów funkcjonują biura zakupu inwestycji oraz biura zakupu usług. Zakres działań biur zakupu usług jest różny. Zróżnicowanie nabywanych usług zależy od etapu rozwoju przedsiębiorstwa i profilu jego działalności. Ich niematerialność odgrywa istotną rolę w funkcjonowaniu biur zakupu usług, ponieważ pracownicy muszą dokładnie określić specyfikację zamówienia, a następnie ustalić kryteria oceny ofert stosowane w procesie zakupu i wyboru oferty realizacyjnej. W celu usprawnienia funkcjonowania biur zakupu usług w hutniczym przedsiębiorstwie produkcyjnym opracowano ogólne wytyczne zakupu usług. Przygotowuje się również umowy kontraktowe (kontrakty). Zakres kontraktów na usługi obejmuje prace związane z wykonaniem danej usługi wraz z potrzebnym wyposażeniem. Są to zarówno usługi podstawowe, związane z obsługą procesu produkcyjnego, np. remonty urządzeń, montaż wyposażenia, instalacji urządzeń, wdrożenie technologii produkcji, konserwacja i naprawa urządzeń, obsługa i kontrola urządzeń, jak i działania pomocnicze, np. oprogramowanie do komputerowego systemu obsługi urządzeń produkcyjnych.

Przedsiębiorstwo hutnicze ArcelorMittal Poland wysłało zamówienie do wykonawcy (wykonawców) i oczekuje na jego potwierdzenie przez wykonawcę w terminie 5 dni od daty otrzymania. Złożenie zapotrzebowania wiąże się z ustaleniem: zakresu, specyfiki i warunków zakupu, wartości kupowanej usługi, źródeł płatności oraz potencjalnych usługodawców (co najmniej trzy oferty). W procesie poszukiwania dostawców przedsiębiorstwo korzysta z wszelkich dostępnych źródeł informacji, takich jak: katalogi handlowe, rejestry komputerowe, anonse reklamowe, targi i pokazy handlowe. Przedsiębiorstwo hutnicze kontaktuje się również z innymi przedsiębiorstwami (najczęściej w ramach grupy

kapitałowej), prosząc o zarekomendowanie jakiegoś dostawcy usługi. Ułatwieniem są bazy danych o dostawcach i wykonawcach tworzone na podstawie doświadczeń z współpracy sprzedającymi i wykonawcami.

Do potencjalnych dostawców przedsiębiorstwo kieruje zapytanie ofertowe. W praktyce biznesowej listę potencjalnych dostawców przygotowuje dział (wydział, komórka organizacyjna), który zleca zakup usługi przez biuro ds. zakupu usług. Zlecenie jest zatwierdzane przez kierownika działu, z którego wychodzi, i przekazywane do biura zakupu usług. W przedsiębiorstwie ArcelorMittal Poland zapytanie ofertowe kieruje się do minimum trzech usługodawców za pośrednictwem poczty elektronicznej, rozmowy telefonicznej lub faksem czy listownie. Każde zapotrzebowanie ma numer referencyjny i jest zarejestrowane w Centralnym Rejestrze Zakupów SAP. Następnie ustala się termin składania ofert przez potencjalnych dostawców i umożliwia przesyłanie warunków technicznych, handlowych i cenowych w jednej ofercie. Każda dostarczona do biura oferta (elektronicznie, listownie, faksem) podlega ponownej rejestracji w Centralnym Rejestrze Zakupów SAP⁷.

W kontrakcie na wykonanie usługi określa się:

- 1) zakres usług do wykonania wraz z podaniem wyników, które należy osiągnąć, np. wskaźników wydajności czy efektywności zamontowanych urządzeń;
- 2) elementy dostawy (wyposażenie, oprogramowanie, dokumentacja itp.);
- 3) harmonogram realizacji usług;
- 4) cenę końcową usługi;
- 5) miejsce wykonania usługi;
- 6) warunki płatności (np. 90 dni po wykonaniu usługi);
- 7) kwestie dodatkowe, np. zasady podzlecenia wykonania usług, wytyczne prawa pracy (pracownicy stali, pracownicy zatrudnieni tymczasowo), zasady komunikowania się, obowiązki kierownika kontraktu, warunki udostępniania sprzętu i urządzeń przez kupującego, zasady korzystania z materiałów przekazanych wykonawcy przez kupującego, sposoby kontrolowania efektów prac, zasady bezpieczeństwa (wskaźniki bezpieczeństwa) i ochrony środowiska (wskaźniki środowiskowe), zapewnienie jakości (parametry oceny jakości usług), przeciwdziałanie nieuczciwości i korupcji, kwestie poufności, ochrona własności intelektualnej, kary (zasady naliczania i przedmiotowość), odszkodowania (wysokość, przedmiotowość) itp.

Na cenę zakupu usługi (cena kontraktowa) składają się⁸:

- koszt świadczenia/wykonania usługi wraz z marżą, należnymi podatkami (bez VAT), składkami i opłatami;
- koszty wyposażenia (dostawa urządzeń, sprzętu);
- koszty wykonania badań dotyczących prac i pomiarów parametrów technicznych urządzeń;
- koszty modeli i form odlewniczych;

⁷ B. Gajdzik, *Funkcjonowanie biura zakupu usług w produkcyjnym przedsiębiorstwie hutniczym...*, jw., s. 2-7.

⁸ Opracowano na podstawie: OWZ przedsiębiorstwa ArcelorMittal Poland.

- koszty części zamiennych i narzędzi specjalnych, które zostały wykonane przez wykonawcę;
- koszty ubezpieczenia wykonawcy;
- koszty wykonania oprogramowania i dostarczenia dokumentacji (dokumentacja techniczna urzędów).

Harmonogram wykonania usługi jest integralną częścią kontraktu. W harmonogramie podaje się terminy realizacji poszczególnych prac, których dotrzymanie jest obowiązkiem wykonawcy. Wykonawca ustala osobę do kontaktu z kupującym, tzw. kierownika kontraktu, który informuje przedsiębiorstwo hutnicze o postępie prac (raporty z poszczególnych etapów prac — wersja elektroniczna i/lub papierowa) oraz ponosi odpowiedzialność za uzyskiwane wyniki (osiąganie charakterystyk i parametrów określonych w specyfikacji technicznej usługi), a także terminową i kompletną realizację elementów dostawy.

Przed przystąpieniem do wykonywania jakichkolwiek prac na terenie przedsiębiorstwa hutniczego wykonawcy uczestniczą w szkoleniach z zakresu bhp. W trakcie szkoleń zaznajamiają się z zasadami poruszania się na terenie przedsiębiorstwa, poznają procedury bhp („Procedury Wykonawcy”)⁹ i zobowiązują się do ich przestrzegania. Szkolenie wykonawców w przedsiębiorstwie hutniczym kończy się testem wiedzy, a negatywny wynik jest równoznaczny z brakiem uzyskania zezwolenia na wykonywanie prac na terenie przedsiębiorstwa. Uczestnicy szkoleń podpisują stosowne oświadczenia o odbyciu szkoleń. W przypadku inwestycji budowlanych przeprowadzone szkolenia są wpisywane do dziennika budowy. Pracownicy świadczący usługi muszą posiadać odpowiednie uprawnienia do wykonywania poszczególnych prac. W przypadku niektórych prac (remont urządzeń ciśnieniowych, kotłów, remont baterii koksowniczych) wykonawcy usług muszą mieć akceptację odpowiednich instytucji zewnętrznych, np. Urzędu Dozoru Technicznego. Na terenie przedsiębiorstwa hutniczego ArcelorMittal Poland wykonawcy muszą bezwzględnie przestrzegać standardów bezpieczeństwa (standard zapobiegania wypadkom śmiertelnym). W przedsiębiorstwie tym w ostatnich sześciu latach (2006–2012) wykonawcy byli uczestnikami około 14% wypadków (rysunek 6)¹⁰.

Celem wprowadzenia standardu zapobiegania wypadkom śmiertelnym przez przedsiębiorstwo hutnicze ArcelorMittal Poland było ustalenie zasad ścisłego przestrzegania procedur, norm i przepisów bhp. Z obowiązującymi na terenie przedsiębiorstwa procedurami wykonawcy i podwykonawcy mogą zapoznać się na stronie internetowej www.arcelormittal.com/poland.

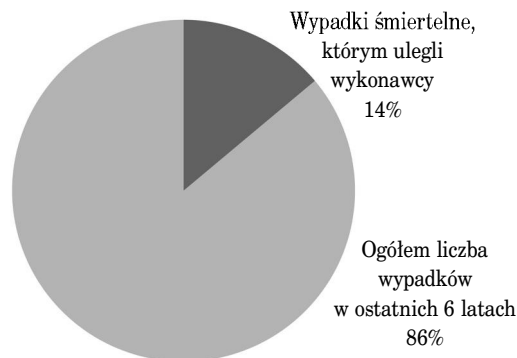
Przed przystąpieniem do prac wykonawcy identyfikują również czynniki zagrożeń wewnętrznych i zewnętrznych, które mogą wystąpić w trakcie realizacji usługi.

⁹ Taka praktyka obowiązuje w ArcelorMittal Poland.

¹⁰ D. Turek, *Standard Wykonawcy, informacje lokalne*, gazetka zakładowa przedsiębiorstwa hutniczego ArcelorMittal Poland „Jedynka” 2012, maj, s. 4.

Rysunek 6

Wypadki śmiertelne wykonawców w przedsiębiorstwie hutniczym ArcelorMittal Poland



Źródło: D. Turek, *Standard Wykonawcy, informacje lokalne*, gazetka zakładowa przedsiębiorstwa hutniczego ArcelorMittal Poland „Jedynka” 2012, maj, s. 4.

Przedsiębiorstwo hutnicze ustala z wykonawcą termin rozpoczęcia i zakończenia prac, podział obowiązków (jakie materiały dostarcza wykonawca, jakie zamawiający), dane personalne osób odpowiedzialnych za prowadzenie prac, wykaz zagrożeń występujących na danym odcinku i przy wykonywaniu poszczególnych prac, a także ocenia ryzyko w trakcie wykonywania poszczególnych prac¹¹. Sporządza się tzw. protokół uzgodnień wraz z rejestrem potencjalnych zagrożeń i wykazem potencjalnych awarii (rejestr jest przekazywany wykonawcy w formie załącznika do protokołu). Dodatkowo każdy wykonawca opracowuje indywidualną ocenę ryzyka usług świadczonych na terenie przedsiębiorstwa hutniczego. Przy pracach budowlanych opracowuje się, zgodnie z prawem budowlanym, plan BIOZ, czyli plan bezpieczeństwa i ochrony zdrowia, oraz plan organizacji robót, a także prowadzi się dziennik budowy¹².

Przedsiębiorstwo hutnicze ArcelorMittal Poland przyjęło również zasadę identyfikowalności pracowników firm zewnętrznych świadczących usługi dla zakładu (widoczne logo firmy na ubraniu roboczym). Wprowadzono także obostrzenie polegające na tym, że niebezpieczne zachowanie w miejscu pracy może skutkować przerwaniem prac i zerwaniem kontraktu. Kierownicy oddziałów, dla których wykonawcy (podwykonawcy firm zewnętrznych) świadczą usługi, i/lub liderzy standardów przekazują opinię o firmie do działu zakupu usług, co może skutkować nieotrzymaniem zlecenia następnym razem. W ArcelorMittal Poland powołano 19 liderów standardu Wykonawcy, którzy monitorują i sprawdzają przestrzeganie przepisów bhp na terenie huty przez firmy zewnętrzne¹³.

Poza procedurami z zakresu bhp wykonawcy usług zobowiązują się do przestrzegania przepisów dotyczących ochrony środowiska. Do protokołu uzgodnień dołą-

¹¹ K. Lenczowska, *Wykonawcy w łańcuszku bezpieczeństwa*, Gazetka zakładowa przedsiębiorstwa hutniczego ArcelorMittal Poland „Jedynka” 2012, maj, s. 4.

¹² OWZ usług, www.arcelormittal.com/poland, 06.12.2012.

¹³ K. Lenczowska, *Wykonawcy w łańcuszku bezpieczeństwa...*, jw., s. 4.

czany jest wykaz zagrożeń środowiskowych i potencjalnych awarii, z którymi mogą zetknąć się pracownicy firm zewnętrznych na terenie hal produkcyjnych i wokół nich. Ustala się również kwestie zagospodarowania odpadów, które mogą powstać w trakcie realizacji prac (zagospodarowanie odpadów jest kosztem wykonawcy). Odrębną kwestią pozostaje wprowadzanie na teren przedsiębiorstwa hutniczego substancji niebezpiecznych (wprowadzenie za zgodą kupującego wymaga odpowiedniego upoważnienia), a także stosowanie się do zasad ich magazynowania i obchodzenia się z nimi (zgodnie z obowiązującym prawem i przepisami wewnętrznymi).

Kolejnym obszarem regulacji przed przystąpieniem do prac na terenie przedsiębiorstwa hutniczego jest zapewnianie jakości. Wykonawcy funkcjonują zgodnie z zasadami systemu zarządzania jakością (SZJ) ISO 9001. Kupujący usługi może uczestniczyć w audycie SZJ wykonawcy. W specyfikacji każdej usługi ustala się kryteria jakości. W przypadku usług są to zarówno parametry techniczne wykonanych instalacji czy urządzeń, jak również kryteria środowiskowe i bezpieczeństwa pracy. Istotnym kryterium oceny stają się także realizacja prac zgodnie z przyjętym harmonogramem (terminowość prac) oraz profesjonalizm wykonania i kwestia dyspozycyjności usługodawcy¹⁴. Wykaz punktowanych kategorii (skala 1–100) jest podstawą sporządzenia arkusza oceny wykonawcy. Bezpośrednio po wykonaniu usługi ocena dostawcy trafia do bazy danych systemu SAP. Baza danych o dostawcach jest narzędziem stosowanym w zarządzaniu relacjami z dostawcami.

Przedsiębiorstwo hutnicze kontroluje i ocenia postęp prac wykonawców. Kontrola ta przybiera formę inspekcji przeprowadzanych na miejscu wykonywania prac. Ponadto przedsiębiorstwo może przeprowadzić dodatkowe ekspertyzy i testy oceniające jakość prac. Przez cały okres obowiązywania kontraktu wykonawca powinien informować przedsiębiorstwo o postępie prac, a także dostarczać stosowne dokumenty związane z zamawianymi usługami. Wykonawca ponosi odpowiedzialność za niekompletność, błędy i braki w dokumentacji.

Wykonanie usługi, potwierdzone dokumentem zgodności, dokumentami odbioru inwestycji — dokumentami instytucji zewnętrznych oraz służb kontroli wewnętrznej, jest równoznaczne z realizacją zapłaty w terminie 90 dni.

Ocena dostawców i wykonawców w przedsiębiorstwie hutniczym

Proces oceny wykonawców w przedsiębiorstwie hutniczym jest realizowany cyklicznie. Ocenie podlegają zarówno dostawy materiałów, jak i wykonawcy usług. Celem procesu jest dokładne monitorowanie przebiegu realizacji zamówienia w celu wyciągnięcia wniosków na

¹⁴ R. Zabiegała, *Nowy model oceny dostawców*, gazetka zakładowa przedsiębiorstwa hutniczego ArcelorMittal Poland „Jedynka” 2012, listopad, s. 4.

przyszłość. W bazie zapisywane są dane dostawców materiałów i wykonawców usług, a także informacje o parametrach dostarczonych materiałów i usług. Dane te są wykorzystywane do analiz o różnym zakresie przedmiotowym oraz do bieżącej oceny i sporządzenia rankingu dostawców i wykonawców. Na podstawie rankingu dostawcy są klasyfikowani jako: rzetelni (kategoria pierwsza), średnio wiarygodni (kategoria druga), niewiarygodni (kategoria trzecia)¹⁵. W przypadku dostaw materiałów monitoring czasu trwania poszczególnych dostaw pozwala ustalić wskaźnik średniego opóźnienia dostawy i średni czas trwania dostawy. Podobną analizę można przeprowadzić na podstawie harmonogramu realizacji zleconych usług. Uwzględniając kryterium wielkości partii dostawy, można ustalić uśrednioną wielkość dostawy. Odnosząc ilość zamówionych materiałów do wielkości produkcji, można obliczyć wskaźnik materiałochłonności. Analizie poddaje się również jednostkowe zużycie materiałów, ustalając wartość średnią, odchylenie standardowe, wartość maksymalną, wartość minimalną i przeciętne okresowe tempo zmian (analiza stosowana w gospodarce magazynowej). Dane o częstotliwości dostaw, wielkości partii zakupu, kosztach zakupu, ilości materiałów zużytych do procesów hutniczych są wykorzystywane w gospodarce zapasami przy zastosowaniu odpowiednich metod (analiza Pareto-Lorenza pozwala ustalić procent kluczowych materiałów w materiałach ogółem, przy użyciu metody ABC/XYZ materiały można podzielić na odpowiednie klasy)¹⁶. Na podstawie aktualnych danych prognozuje się zmiany w gospodarce magazynowej w perspektywie najbliższych okresów.

Ocena dostawców i usługodawców jest realizowana trój etapowo: przed dokonaniem zakupu — przy użyciu kwestionariusza oceny nowego dostawcy, w trakcie procesu świadczenia usługi — z zastosowaniem kwestionariusza oceny bieżącej oraz po realizacji zlecenia — za pomocą kwestionariusza oceny końcowej. Ranking dostawców jest przeznaczony do użytku wewnętrznego przedsiębiorstwa. Ocena dostawców i wykonawców przyczynia się do usprawniania funkcji zaopatrzenia, a podział dostawców na trzy podstawowe kategorie: dostawców rzetelnych, średnio wiarygodnych i nierzetelnych pozwala minimalizować ryzyko w procesie zakupu. Wybór dostawcy ogranicza się najczęściej do kategorii dostawców rzetelnych, z którymi zacieśnia się współpracę. Na rysunku 7 zestawiono podstawowe kryteria oceny dostawców stosowane w przedsiębiorstwie hutniczym.

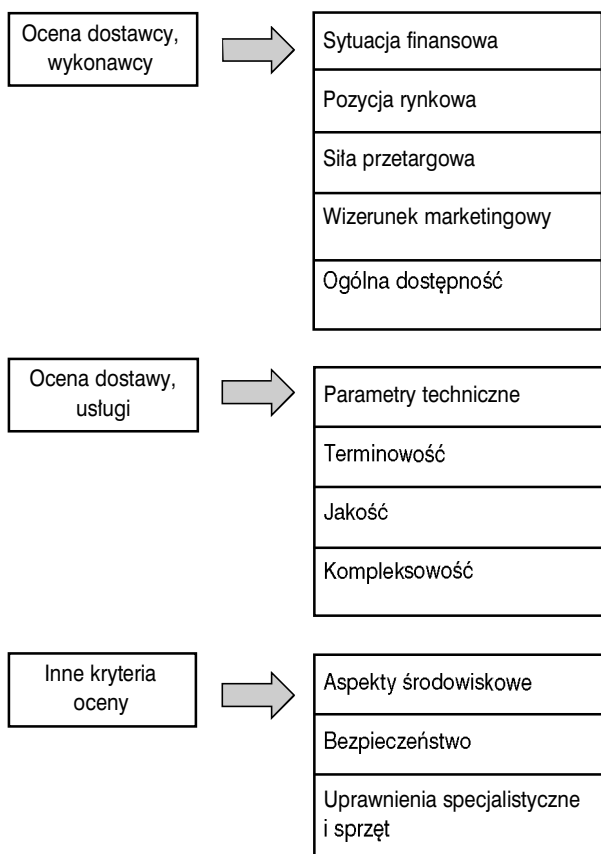
Eksponując znaczenie jakości w procesie zakupu materiałów i usług, przedsiębiorstwa hutnicze przeprowadzają badania ankietowe lub punktowe pozwalające ocenić dostawcę i usługodawcę. W badaniach tych stosuje się trójdzielny układ pytań. Pierwsza kategoria do-

¹⁵ A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 365.

¹⁶ Zob. B. Gajdzik, A. Kurp, *Polityka zapasów w systemie obsługi infrastruktury produkcji na przykładzie elektrociepłowni — analiza ABC/XYZ*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2012, nr 7, s. 27–32.

Rysunek 7

Kryteria oceny zakupu materiałów i usług



Źródło: opracowanie własne.

tyczy oceny handlowej samego dostawcy i usługodawcy. Druga ocena to analiza parametrów jakościowych i technicznych dostarczonych materiałów i wykonanych usług. Trzecia grupa pytań dotyczy aspektów środowiskowych i bhp dostaw oraz wykonywanych usług. Oceny dokonuje jednostka zamawiająca dany materiał lub usługę. Jeżeli dostawca nie uzyska odpowiedniej liczby punktów przy ocenie punktowej, jednostka oceniająca dołącza do formularza pisemne uzasadnienie oceny i propozycje dotyczące dalszej współpracy lub przyczyny jej zaniechania. W przedsiębiorstwie hutniczym przeprowadzane są również szczegółowe badania ankietowe dostawców i wykonawców. Pytania w ankietach dotyczą między innymi posiadania przez usługodawcę certyfikowanych systemów zarządzania, identyfikowalności usługi, oceny podwykonawców, systemu dostarczania usługi.

Podsumowanie

W artykule przedstawiono istotne informacje dotyczące procesu zakupu materiałów i usług w przedsiębiorstwie hutniczym. Na podstawie doświadczenia i obserwacji funkcjonowania działów zaopatrzenia w przedsiębiorstwach hutniczych ustalono powiązania organizacyjne komórek zaopatrzenia oraz scharakteryzowano ogólne wytyczne zakupu materiałów i usług stosowane w sektorze produkcyjnych przedsiębiorstw hutniczych. W artykule poruszono również problematykę oceny zrealizowanych dostaw i wykonanych usług. Publikacja uzupełnia zatem wiedzę na temat funkcji zaopatrzenia w przedsiębiorstwach hutniczych.

Summary

Purchases in metallurgical enterprises — general specification of delivery and services

Author of the paper presents general specification of delivery and services in metallurgical enterprises. During research work of the organizational changes in metallurgical enterprises the place of purchase offices was established. Typical structures of organizational system with purchase department were presented in the publication. Moreover some information about course of the process were presented and key elements of the process were characterized.

Redakcja naukowa Andrzej Wojtyna

ZMIANY INSTYTUCJONALNE W REAKCJI NA OBECNY KRYZYS

W książce zostały przeanalizowane zmiany zachodzące w otoczeniu instytucjonalnym, będące reakcją na politykę ekonomiczną zastosowaną w reakcji na kryzys finansowy. Autorzy przedstawili m.in. zmiany instytucjonalne na rynkach finansowych w reakcji na kryzys; konieczność dostosowań instytucjonalnych w krajach Ameryki Łacińskiej oraz Azji Południowo-Wschodniej po światowym kryzysie; rolę międzynarodowego systemu walutowego w kształtowaniu zewnętrznej równowagi makroekonomicznej wobec kryzysu; funkcjonowanie banków centralnych po kryzysie; kryzys finansowy a wynagrodzenia menedżerów.

Księgarnia internetowa: www.pwe.com.pl

PWE POLECA

