

Współpraca z dostawcami na podstawie wymagań znormalizowanych systemów zarządzania

Wstęp

Na efektywność łańcucha dostaw wpływ ma jeden z jego kluczowych elementów, jakim są funkcje zakupowe. Decyzje związane z zakupami w organizacji wpływają na koszty materiałowe, osiągnięte zyski czy możliwość zastosowania logistycznych koncepcji zarządzania¹. Jakość wyrobu finalnego oferowanego przez organizację również w znacznym stopniu zależy od jakości dostaw, dlatego też producenci powinni przywiązywać duże znaczenie do jakości dostarczanych im przez dostawców materiałów, części i podzespołów. Wpływ dostawcy na jakość wyrobów finalnych widać najwyraźniej w przypadku dostaw niezgodnych ze specyfikacją, obciążonych wadami ukrytymi, spóźnionych lub dostarczonych przed terminem. Struktura dokonywanych zakupów zależy m.in. od rodzaju produkowanego wyrobu, wielkości produkcji, stąd konieczność wyboru takich dostawców, którzy posiadają zdolność do spełnienia postawionych im wymagań. Służyć temu ma zarządzanie dostawcami, które pozwoli m.in. oceniać kooperantów, z którymi przedsiębiorstwo współpracuje². Obecnie wiele organizacji wdraża różne znormalizowane systemy zarządzania, najczęściej takie, jak:

- system zarządzania jakością zgodny z normą PN-EN ISO 9001:2009,
- system zarządzania środowiskowego zgodny z normą PN-EN ISO 14001:2005,
- system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy zgodny z normą PN-N-18001:2004,
- system zarządzania bezpieczeństwem zdrowotnym żywności zgodny z normą PN-EN ISO 22000:2006 (w organizacjach przemysłu spożywczego).

Każda z organizacji funkcjonujących w tych systemach zarządzania uczestniczy w łańcuchu dostaw i w związku z tym stawia swoim dostawcom wymagania wynikające z tych systemów. Wymagania te dotyczą przede wszystkim jakości i bezpieczeństwa dostarczanych wyrobów lub usług, ale także procesu zakupów i współpracy z dostawcami. Celem artykułu jest analiza porównawcza wymagań powyższych systemów zarządzania w odniesieniu do dostawców

¹ T. Nowakowki, S. Werblińska-Wojciechowska, *Metody oceny i wyboru dostawców w przedsiębiorstwie – studium przypadku (cz. 1)*, „Logistyka” nr 3/2012, s. 26.

² J. Czermiński (red.), *Pełnomocnik Jakości. Cz. I*, Wyd. Akademii Morskiej w Gdyni, Gdynia, 2010, s. 132.

Logistyka - nauka

i decyzji zakupowych oraz ocena wpływu wdrożenia znormalizowanych systemów zarządzania na jakość współpracy z dostawcami.

1. System zarządzania jakością

System zarządzania jakością ukierunkowany jest na spełnienie wymagań i oczekiwań klientów. W związku z tym zakupywane od dostawców surowce i materiały są oceniane przede wszystkim z punktu widzenia ich jakości. Norma PN-EN ISO 9001:2009 zawiera wymagania dotyczące zakupów w rozdziale 7.4, zgodnie z którym należy wyspecyfikować wymagania dotyczące zakupów, nadzorować dostawców i zakupione wyroby, dokonywać oceny i wyboru dostawców na podstawie ich zdolności do dostarczania wyrobu zgodnego z wymaganiami organizacji. Ocena i wybór dostawców powinny być dokonywane na podstawie ustanowionych wcześniej kryteriów. Wymagania normy PN-EN ISO 9001:2009 dotyczące zakupów i przykłady dowodów spełnienia tych wymagań przedstawiono w tab. 1.

Tab. 1. Wymagania normy PN-EN ISO 9001:2009 i przykładowe dowody ich spełnienia dotyczące zakupów

Lp.	Wymagania	Zapisy	Procedury, instrukcje
1.	Ocena i wybór dostawców	Lista aprobowanych dostawców Kryteria wyboru i ceny dostawców Bazy danych, Wyniki oceny dostawców	Instrukcje wyboru i oceny dostawców
2.	Sporządzanie specyfikacji zakupowych oraz ich przegląd i zatwierdzanie	Specyfikacje zakupowe z uwzględnieniem kryteriów jakościowych	Zasady dotyczące zatwierdzania i zawierania umów
3.	Weryfikowanie zakupionego wyrobu: a) u dostawcy (umowa) b) u siebie c) przez klienta (umowa)	Zapisy w umowach – w umowie dotyczy p. a) i c) Listy kontrolne dostaw Zapisy z reklamacji	Instrukcje kontroli ilościowej i jakościowej dostaw Instrukcje składania reklamacji u dostawców

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Czermiński (red.), *Pełnomocnik Jakości. Cz. I*, Wyd. Akademii Morskiej w Gdyni, Gdynia 2010, s. 133 oraz H. Wojciechowski, *ISO 9000 w praktyce. Dokumentowanie, wdrażanie, przykłady*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2000, s. 75.

Informacje dotyczące zakupów powinny określać wyrób, który ma zostać zakupiony, i jeżeli to jest stosowne, powinny obejmować wymagania:

- dotyczące zatwierdzenia wyrobu, procedur, procesów i wyposażenia,
- dotyczące kwalifikacji personelu dostawcy,

Logistyka - nauka

– w zakresie systemu zarządzania jakością dostawcy³.

Z kolei wytyczne dla skutecznego i efektywnego systemu zarządzania jakością określa norma PN-EN ISO 9004:2010, która zaleca, by organizacja jako zasób traktowała także swoich dostawców oraz partnerów⁴. Znaczenie współpracy z dostawcami dla ciągłego doskonalenia systemu zarządzania jakością określono w ósmej zasadzie zarządzania jakością – „Wzajemne korzystne powiązania z dostawcami”, zgodnie z którą organizacja i jej dostawcy są od siebie zależni, a wzajemne korzystne powiązania zwiększają zdolność obu stron do tworzenia wartości⁵.

Zgodnie z wytycznymi normy PN-EN ISO 9004:2010 system zarządzania jakością powinien obejmować partnerstwo (z dostawcami, instytucjami, organizacjami rządowymi oraz innymi zainteresowanymi stronami) oparte na wspólnej strategii, dzieleniu się wiedzą, jak też korzyściami i stratami⁶. Zdaniem J. L. Lisowskiego przez partnerstwo należy rozumieć zgodę dwóch lub więcej stron zaangażowanych w projektowanie i realizację obiektu, na pracę wspólną, aby zapewnić jego pomyślne zakończenie, poprzez które osiągną oni swoje cele na warunkach wzajemności i w klimacie pozbawionym cech konfrontacji⁷.

W systemie zarządzania jakością organizacja powinna tak zarządzać współpracą z dostawcami i partnerami, by zapewnić doskonalenie ich zdolności do dostarczania wyrobów spełniających wymagania organizacji. Doskonalenie współpracy z dostawcami i partnerami może obejmować:

- optymalizowanie ich liczby,
- ustanowienie dwukierunkowego komunikowania się,
- współpracę w zakresie walidacji zdolności procesów realizowanych przez dostawców i partnerów,
- monitorowanie ich zdolności do dostarczania wyrobów zgodnych z wymaganiami,
- dzielenie się wiedzą w celu skutecznego i efektywnego doskonalenia procesów realizacji i dostaw,
- angażowanie dostawców i partnerów w identyfikację potrzeb dotyczących doskonalenia zakupów oraz w opracowanie wspólnej strategii,
- ocenę, uznawanie oraz nagradzanie ich osiągnięć,

³ PN-EN ISO 9001:2009 *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, p. 7.4.2.

⁴ A. Szkiel, *Doskonalenie zasobów w dojrzałym systemie zarządzania jakością*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Dojrzałość organizacji – aspekty jakościowe*, Wyd. UMCS w Lublinie, Lublin 2013, s. 177.

⁵ PN-EN ISO 9000:2006 *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, p. 0.2.

⁶ PN-EN ISO 9004:2010 *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, p. 6.4.1.; A. Szkiel, *Doskonalenie ...*, *op. cit.*, s. 178.

⁷ J. L. Lisowski, *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004, s. 147.

– analizę i eliminowanie ryzyka związanego ze współpracą⁸.

Organizacja powinna także zachęcać swoich dostawców i partnerów do ciągłego doskonalenia ich systemów zarządzania oraz do uczestniczenia we wspólnych inicjatywach w zakresie doskonalenia⁹.

2. System zarządzania środowiskowego

Prawie wszystkie działania, wyroby i usługi wywierają jakiś wpływ na środowisko, który może występować na dowolnym etapie lub wszystkich etapach cyklu życia działań, wyrobów i usług, tj. od pozyskania i dystrybucji surowców do użytkowania i końcowej likwidacji¹⁰. Obecnie wiele podmiotów (m.in. sieć dostawców) wywiera naciski na zminimalizowanie negatywnego wpływu działalności na środowisko naturalne. Ponadto dostawcy coraz częściej są proszeni o wykazanie się certyfikatem systemu zarządzania środowiskowego w trakcie uczestniczenia w przetargach.

W odniesieniu do dostawców norma PN-EN ISO 14001:2005 zawiera wymagania dotyczące ustanowienia, wdrożenia i utrzymywania procedur dotyczących zidentyfikowanych znaczących aspektów środowiskowych związanych z wyrobami i usługami wykorzystywanymi przez organizację, a także informowania dostawców, w tym wykonawców, o procedurach i wymaganiach, które mają zastosowanie¹¹.

Oznacza to, że organizacja identyfikując swoje aspekty środowiskowe i wpływy środowiskowe (oprócz tych aspektów środowiskowych, które może nadzorować bezpośrednio), rozważyła również aspekty, na które może wpływać, np. związane z zakupywanymi wyrobami i usługami. Ponadto zaleca się, aby organizacja rozważyła wpływ na jej własne efekty działalności środowiskowej, na przykład dokonując zakupu wyrobów zawierających materiały niebezpieczne. Przykładami sytuacji, w których mogą mieć zastosowanie te rozważania, są działania wykonywane przez wykonawców lub podwykonawców, projektowanie wyrobów i usług, materiały, towary lub usługi dostarczane i stosowane oraz transport, użycie, ponowne użycie lub recykling wyrobów umieszczonych na rynku¹². I tak, możliwymi źródłami informacji dla organizacji do określania swoich aspektów

⁸ PN-EN ISO 9004:2001 *Systemy zarządzania jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania*, p. 6.8.

⁹ A. Szkiel, *Doskonalenie ...*, op. cit., s. 178.

¹⁰ PN-ISO 14004:2005 *Systemy zarządzania środowiskowego. Ogólne wytyczne dotyczące zasad, systemów i technik wspomagających*, p. 4.3.1.2.

¹¹ PN-EN ISO 14001:2005 *Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania*, p. 4.4.6.

¹² PN-ISO 14004:2005, op. cit., p. 4.3.1.3.

środowiskowych i wpływów na środowisko są również dane dotyczące zakupów czy specyfikacje wyrobu.

Oprócz samej identyfikacji aspektów środowiskowych, organizacja powinna określić, jak wykonawcy i dostawcy mogą wpływać na jej zdolność do zarządzania aspektami środowiskowymi, osiąganie celów i zadań oraz zgodność z mającymi zastosowanie wymaganiami prawnymi i innymi wymaganiami, do których spełniania organizacja się zobowiązała. Organizacja powinna ustanowić potrzebne nadzory operacyjne, takie jak: udokumentowane procedury, umowy lub porozumienia z dostawcami oraz komunikowanie ich swoim wykonawcom i dostawcom¹³.

Ponadto małe lub średnie przedsiębiorstwa mogą rozważyć strategie współpracy z organizacjami dużych dostawców w celu dzielenia się technologią i wiedzą, jak również innymi organizacjami znajdującymi się w łańcuchu dostaw w celu zajmowania się wspólnymi zagadnieniami środowiskowymi, dzielenia się doświadczeniami, ułatwienia rozwoju technicznego czy wspólnego wykorzystania instalacji.

3. System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy

Wiele organizacji wdraża system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy jako część swojej strategii zarządzania czynnikami ryzyka w celu dostosowania się do zmian legislacyjnych i dbania o bezpieczeństwo pracowników. Norma PN-N-18001:2004 ma na celu wspomaganie działań na rzecz poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy poprzez określenie wymagań dotyczących skutecznego systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Odpowiedni poziom ochrony zdrowia i życia pracowników zależy także od zakupywanych i używanych w organizacji surowców, materiałów, jak również narzędzi, maszyn czy środków ochrony indywidualnej. Ponadto ze względu na wnoszenie obustronnych zagrożeń norma odnosi się również do wymagań dotyczących osób lub innych organizacji dostarczających usługi danej organizacji w jej miejscach pracy zgodnie z uzgodnionymi wymaganiami, ustaleniami i warunkami – czyli podwykonawców¹⁴.

W tabeli 2 przedstawiono wymagania normy PN-N-18001:2004 dotyczące współpracy z dostawcami.

¹³ *Ibidem*, p. 4.4.6.1

¹⁴ PN-N-18001:2004 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania*, p. 3.15.

Logistyka - nauka

Tab. 2. Wymagania normy PN-N-18001:2004 dotyczące współpracy z dostawcami

Punkt normy PN-N-18001:2004	Wymaganie
4.4.1	Określenie, udokumentowanie i zakomunikowanie zadań, uprawnień i odpowiedzialności dostawców i podwykonawców.
4.4.4	Przekazywanie odpowiednich informacji o zagrożeniach związanych z działaniami organizacji, wymaganiach bezpieczeństwa i higieny pracy i sposobach postępowania — wszystkim podwykonawcom i innym osobom, które mogą być na nie narażone.
4.4.9	Określenie, ocena i włączenie do specyfikacji dotyczących zakupów i umów leasingowych kryteriów zgodnych z wymaganiami bezpieczeństwa i higieny pracy obowiązującymi w organizacji oraz wymaganiami krajowych przepisów prawnych.
4.4.10	Wprowadzenie i utrzymywanie rozwiązań organizacyjnych zapewniających, że wewnętrzne wymagania organizacji w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy są stosowane w odniesieniu do podwykonawców i ich pracowników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie PN -N-18001:2004 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania.*

Zgodnie z wymaganiami zawartymi w normie PN-N-18001:2004 odpowiedzialność za bezpieczeństwo i higienę pracy musi być określona także dla dostawców i podwykonawców. W związku z tym dostawcy i podwykonawcy muszą zostać poinformowani o zagrożeniach, które wynikają z działalności organizacji. Także osoby odwiedzające przedsiębiorstwo powinny otrzymać jednoznaczne wytyczne, dotyczące konieczności stosowania się do zasad bezpieczeństwa, obowiązujących na terenie przedsiębiorstwa, np. w postaci kart informacyjnych przy wejściu na teren zakładu pracy.

Jednym z elementów wpływających na stan bezpieczeństwa pracy w organizacji jest proces zakupów. Zgodnie z wymaganiami normy PN-N-18001:2004 organizacja powinna ustanowić procedury zakupów gwarantujące, że:

- specyfikacje dotyczące zakupów i umów są zgodne z wymaganiami bezpieczeństwa i higieny pracy obowiązującymi w organizacji,
- przed dokonaniem zakupu towarów i usług zidentyfikowano zgodność z wymaganiami krajowych przepisów prawnych i wymagań organizacji dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy,
- przed użyciem zakupionych towarów i usług są wprowadzone rozwiązania zapewniające ich zgodność z wymaganiami bezpieczeństwa i higieny pracy¹⁵.

Ponadto od organizacji spełniającej wymagania normy PN-N-18001:204 wymaga się, aby wprowadziła i utrzymywała ona rozwiązania organizacyjne zapewniające, że jej wewnętrzne wymagania w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy są stosowane w odniesieniu do podwykonawców i ich pracowników. Rozwiązania organizacyjne dotyczące

¹⁵ *Ibidem*, p. 4.4.9.

podwykonawców pracujących na terenie organizacji powinny zapewnić:

- uwzględnienie kryteriów dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy podczas oceny i wyboru podwykonawców,
- skuteczne stałe komunikowanie i współpracę pomiędzy właściwymi poziomami organizacji i podwykonawcą, w tym informowanie o zagrożeniach oraz związanych z nimi środkach zapobiegawczych i ochronnych (przed rozpoczęciem prac),
- rejestrowanie wypadków przy pracy, chorób zawodowych i zdarzeń potencjalnie wypadkowych wśród pracowników podwykonawcy podczas wykonywania pracy na rzecz organizacji,
- w razie potrzeby podnoszenie świadomości zagrożeń na stanowiskach pracy oraz szkolenie w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy podwykonawców i ich pracowników przed rozpoczęciem pracy oraz w trakcie jej wykonywania,
- okresowe monitorowanie działań podwykonawcy pod kątem bezpieczeństwa i higieny pracy,
- przestrzeganie przez podwykonawcę obowiązujących na terenie organizacji procedur i rozwiązań organizacyjnych w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, np. w postaci stosownych zapisów w umowie¹⁶.

Na terenie zakładu może być obecnych wielu różnych podwykonawców, mogą oni brać udział w obsłudze procesu lub przebywać krótko wykonując prace konserwacyjno – badawcze czy realizować odpowiednie zadania inwestycyjne.

4. System zarządzania bezpieczeństwem żywności

Norma PN-EN ISO 22000:2006 zawiera wymagania dotyczące systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności dla każdej organizacji należącej do łańcucha żywnościowego. Nie określa ona wymagań dotyczących wprost samego procesu zakupów, jednakże jakość współpracy z dostawcami i jakość dostarczanych przez nich wyrobów (np. surowców, półproduktów, materiałów pomocniczych) wpływa na skuteczność systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności. Organizacja powinna więc zarządzać relacjami ze swoimi dostawcami w taki sposób, aby umożliwić tworzenie wartości dodanej dla obu stron¹⁷.

¹⁶ *Ibidem*, p. 4.4.10.

¹⁷ A. Szkieł, *Projektowanie systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności z wykorzystaniem zasad zarządzania jakością*, [w:] Kowalczyk L., Mroczko F. (red.), *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości – Inżynieria innowacji. Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, Wyd. WWWSZiP w Wałbrzychu, T. 25, Nr (5)/2013, s. 403.

Logistyka - nauka

W tabeli 3 przedstawiono wymagania normy PN-EN ISO 22000:2006 dotyczące współpracy z dostawcami.

Tab. 3. Wymagania normy PN-EN ISO 22000:2006 dotyczące współpracy z dostawcami

Punkt normy PN-EN ISO 22000:2006	Wymaganie
5.6.1	Organizacja powinna ustanowić, wdrożyć i utrzymywać skuteczną komunikację z dostawcami.
7.3.3.1	Wszystkie surowce, składniki i materiały kontaktujące się z wyrobem powinny być udokumentowane w stopniu potrzebnym do przeprowadzenia analizy zagrożeń, z uwzględnieniem informacji dotyczących dostaw.
7.9kk	Organizacja powinna ustanowić i stosować system identyfikowalności, który umożliwi identyfikację partii wyrobu i ich powiązania z partiami surowców oraz zapisami odnoszącymi się do dostaw. System identyfikowalności powinien umożliwiać identyfikację materiałów od bezpośrednich dostawców.

Źródło: A. Szkiel, *Projektowanie systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności z wykorzystaniem zasad zarządzania jakością*, [w:] Kowalczyk L., Mroczko F. (red.), *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości – Inżynieria innowacji. Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, Wyd. WWWSZiP w Wałbrzychu, T. 25, Nr (5)/2013, s. 403.

W ramach systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności, organizacja powinna określić zasady współpracy oraz nadzoru nad dostawcami, biorąc pod uwagę wpływ poszczególnych dostawców i dostarczanych przez nich wyrobów na bezpieczeństwo żywności oferowanej konsumentom. Przede wszystkim organizacja powinna określić, w oparciu o jakie kryteria będzie dokonywać wyboru dostawców, jakie będzie stosować kryteria podczas ich oceny oraz z jaką częstotliwością ta ocena będzie przeprowadzana. Ma to na celu wybór kluczowych dostawców, z jakimi będzie współpracować organizacja. Organizacja powinna także przeprowadzić analizę zagrożeń związanych z dostarczaniem przez dostawców wyrobami i usługami w celu określenia, czy dostarczanie surowca / usługi nie powinno być zidentyfikowane jako krytyczny punkt kontroli. Może to oznaczać konieczność zwiększenia nadzoru nad tym dostawcą¹⁸.

Stąd też ustalając zasady współpracy z dostawcami, organizacja powinna także określić, w jaki sposób będą przekazywane dostawcom wymagania dotyczące zakupywanych wyrobów. Oznacza to konieczność zaprojektowania zasad skutecznej komunikacji z dostawcami. System zarządzania bezpieczeństwem żywności powinien także uwzględniać wykorzystywanie informacji dotyczących współpracy z dostawcami jako danych wejściowych do przeglądu zarządzania¹⁹.

¹⁸ PN-ISO 15161:2004 *Wytyczne stosowania ISO 9001:2000 w przemyśle żywnościowym i napojów*, p. 7.4.1.

¹⁹ *Ibidem*, p. 5.6.3.; A. Szkiel, *Projektowanie ...*, op. cit., s. 404.

Podsumowanie

Analiza wymagań dla dostawców wynikających z powyższych systemów zarządzania pozwala stwierdzić, że najszersze wymagania w tym zakresie zawiera norma PN-EN ISO 9001:2009. Natomiast w ramach pozostałych systemów zarządzania również można znaleźć wymagania, które odnoszą się do dostawców w zakresie specyfiki danego systemu.

Wspólne wymagania analizowanych systemów zarządzania dotyczą w szczególności komunikacji z dostawcami. Spełnienie przez dostawców wymagań organizacji wynikających z poszczególnych systemów zarządzania jest bowiem możliwe tylko wówczas, gdy organizacja przekaze im wszystkie swoje wymagania – w odniesieniu do kryteriów jakościowych, środowiskowych, bezpieczeństwa i higieny pracy czy bezpieczeństwa żywności. Wymagania organizacji mogą być dostawcom przekazywane poprzez politykę, umowy, specyfikacje, procedury lub instrukcje postępowania, szkolenia itp.

Podsumowując, organizacje poprzez wdrożenie analizowanych systemów zarządzania mogą doskonaląc skuteczność procesu zakupów i współpracy z dostawcami. Spełnienie wymagań norm poszczególnych systemów (w zakresie jakości, środowiska, bezpieczeństwa i higieny pracy lub bezpieczeństwa żywności) umożliwia:

- precyzyjne identyfikowanie wymagań wobec zakupywanego wyrobu i dostawcy,
- komunikowanie wymagań dotyczących zakupywanego wyrobu i procesu zakupów,
- przekazywanie dostawcom informacji zwrotnych, jak organizacja ocenia dostarczany wyrób i dostawcę,
- sporządzanie zapisów, które mogą być wykorzystane do działań doskonalących,
- tworzenie relacji partnerskich z dostawcami,
- tworzenie pozytywnego wizerunku organizacji w łańcuchu dostaw,
- podejmowanie wspólnych relacji w zakresie różnych inicjatyw, np. środowiskowych.

Dzięki wdrożeniu znormalizowanych systemów zarządzania ograniczone jest ryzyko związane z niewłaściwą współpracą z dostawcami pod względem jakości oferowanych wyrobów lub usług (w organizacjach przemysłu spożywczego – bezpieczeństwa zdrowotnego wyrobów), a także dotyczące wpływu na środowisko czy ochrony pracowników.

Supplier collaboration on the basis of the standardized management systems requirements

Summary

Many organizations involved in the supply chain implement standardized management systems, which include, among other things, purchase requirements. The requirements of the quality management, environmental management, safety and occupational health management and food safety management systems were analysed with regard to the process of purchasing and supplier collaboration. On this basis, the influence of implementation of the standardized management systems on the quality of cooperation with suppliers was defined.

Literatura

1. Czermiński J. (red.), *Pełnomocnik Jakości. Cz. I*, Wyd. Akademii Morskiej w Gdyni, Gdynia 2010.
2. Lisowski J. L., *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004.
3. Nowakowki T, Werblińska-Wojciechowska S., *Metody oceny i wyboru dostawców w przedsiębiorstwie – studium przypadku (cz. 1)*, „Logistyka” nr 3/2012.
4. PN-EN ISO 14001:2005 *Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania*.
5. PN-EN ISO 9000:2006 *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*.
6. PN-EN ISO 9001:2009 *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*.
7. PN-EN ISO 9004:2001 *Systemy zarządzania jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania*.
8. PN-EN ISO 9004:2010 *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*.
9. PN-ISO 14004:2005 *Systemy zarządzania środowiskowego. Ogólne wytyczne dotyczące zasad, systemów i technik wspomagających*.
10. PN-ISO 15161:2004 *Wytyczne stosowania ISO 9001:2000 w przemyśle żywnościowym i napojów*.
11. PN-N-18001:2004 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania*.

12. Szkiel A., *Doskonalenie zasobów w dojrzałym systemie zarządzania jakością*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Dojrzałość organizacji – aspekty jakościowe*, Wyd. UMCS w Lublinie, Lublin 2013, s. 167-181.
13. Szkiel A., *Projektowanie systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności z wykorzystaniem zasad zarządzania jakością*, [w:] Kowalczyk L., Mroczko F. (red.), *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości – Inżynieria innowacji. Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych*, Wyd. WWWSZiP w Wałbrzychu, T. 25, Nr (5)/2013, s. 385-406.
14. Wojciechowski H., *ISO 9000 w praktyce. Dokumentowanie, wdrażanie, przykłady*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2000.