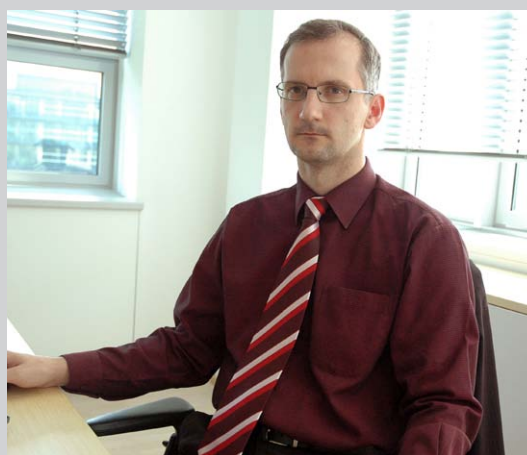




Téma: Zodpovedný dodávateľský reťazec

Aké sú prínosy zodpovedného dodávateľského reťazca?

Zodpovedné podnikanie firmy sa prejavuje vo vzťahu ku všetkým partnerom, s ktorými firma pri svojom fungovaní vstupuje do kontaktu. Zodpovednosť v dodávateľskom reťazci a zodpovedné nakupovanie/obstarávanie sú neoddeliteľnou súčasťou CSR stratégie firmy. Zodpovedný dodávateľský reťazec hrá v celosvetovom meradle dôležitú rolu najmä pri zlepšovaní pracovných štandardov*. Zahrnutím sociálnych a environmentálnych aspektov do svojich požiadaviek nákupu však firmy získavajú i viacero výhod – lepšie manažujú riziká (reputačné, právne aj prevádzkové), posilňujú svoje vzťahy s dodávateľmi a podporujú vznik inovatívnych riešení pre produkty a služby, ktoré reagujú na výzvy udržateľnosti.



„Zodpovedný prístup k dodávateľom určite prinesie úspory a zvýšenú efektívnosť. Navyše však vytvorí prostredie vzájomnej dôvery a rešpektu a dá priestor inováciám.“

Miloš Olejník

Riaditeľ obstarávania a služieb;
Slovenské elektrárne,
člen skupiny Enel

* Tieto odporúčania vychádzajú z potrieb slovenských firiem, ktoré väčšinou pracujú s lokálnymi dodávateľmi, resp. dodávateľmi z krajín EÚ. Osobitne sa preto nezameriavajú na vyžadovanie pracovných štandardov (ako je napr. dodržiavanie minimálnej mzdy, zákaz detskej práce, zákaz nútenej práce a pod.), ktoré sú kľúčové v prípade dodávateľov z rozvojových krajín sveta, ale v rámci EÚ sú zákonnou normou.

Viete, že... dodávatelia na Slovensku koncept zodpovedného podnikania/CSR nepoznajú?

- Ak dodávatelia uplatňujú prvky zodpovedného podnikania, motívom je presvedčenie a osobné hodnoty majiteľov firiem; nepociťujú žiadny „externý tlak“, či požiadavky odberateľských firiem;
- Väčšina dodávateľov nemá o koncepte zodpovedného podnikania/CSR jasnú predstavu a nevidí pre svoju firmu žiaden úžitok z jeho zavedenia;
- Prihlásenie sa ku etickým kódexom či iným normám vnímajú skôr ako formalizmus zo strany nadnárodných spoločností*.

* Nadácia Pontis v roku 2011 v rámci projektu Zodpovedné malé a stredné firmy podporeného Európskou komisiou realizovala focus group diskusie s predstaviteľmi 10 dodávateľských firiem. Uvedené závery sú výstupmi z týchto diskusií.

Ako začať

Úspech programu riadenia zodpovedného dodávateľského reťazca sa odvíja od dôveryhodnosti a transparentnosti navrhovaného systému spolupráce. Kľúčová je, rovnako ako v iných CSR oblastiach, otvorená komunikácia v rámci firmy i navonok ako aj snaha o budovanie partnerského vzťahu. Rozšírenie CSR aspektov do dodávateľského reťazca možno rozvrhnúť do týchto základných krokov:

1. Zhodnotte svoj súčasný dodávateľský reťazec – položte si základné otázky: Akým environmentálnym, sociálnym a ekonomickým rizikám čelíte u svojich dodávateľov? Aké sú vaše očakávania v oblasti udržateľnosti/zodpovednosti?

2. Nastavte pravidlá – zahrňte CSR kritériá, ktoré považujete za dôležité, do výberu, riadenia a hodnotenia dodávateľov.

3. Vzdelávajte svojich dodávateľov – poskytnite svojim dodávateľom dostatok informácií o CSR, podajte im pomocnú ruku pri odstraňovaní nedostatkov, zorganizujte pre nich tréningy a školenia.

4. Posilnite svoje partnerstvo – oceňujte dodávateľov, ktorí sú zodpovednými partnermi a motivujte ich, aby prichádzali s inovatívnymi udržateľnými riešeniami, ktoré vašej firme pomôžu šetriť náklady, prinesú nové výrobky, či zvýšia jej reputáciu.

Praktické návody zo CSR Europe

Inšpirujte sa nástrojmi riadenia dodávateľského reťazca, ktoré si vytvorili renomované firmy v zahraničí. Na stránke vytvorenej organizáciou CSR Europe, ktorej členom je aj slovenské Business Leaders Forum, nájdete praktické pomôcky – dotazníky pre dodávateľov, formuláre pre audit, tréningové materiály, etické kódexy a pod.: <http://www.csr-supplychain.org/reference-material/listing>

Kľúčové zásady riadenia zodpovedného dodávateľského reťazca

CSR kritériá ako súčasť procesu výberu dodávateľov

Podľa predmetu vášho podnikania zvažujte pri výbere dodávateľov mieru rizika v jednotlivých oblastiach zodpovedného podnikania – napr. u výrobných firiem je potrebné klásť špeciálny dôraz na opatrenia a praktiky týkajúce sa bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci nad rámec zákona (napr. mať certifikáciu OHSAS 18 001*) a environmentálne kritériá (napr. mať zavedený manažérsky systém podľa normy ISO 14 000**). Štandardnými súčasťami dodávateľských kódexov sú zákaz korupcie a konfliktu záujmov, ľudsko-právne požiadavky (nárok na spravodlivú odmenu, zdravé a bezpečné pracovné podmienky, zákaz diskriminácie, a pod.) a environmentálne požiadavky (minimalizácia negatívneho vplyvu na životné prostredie, používanie technológií šetrných k životnému prostrediu). Súčasťou každého kódexu by mala byť aj informácia o monitoringu spĺňania požiadaviek a o postupe v prípade ich nedostatočného plnenia. Ako zodpovedná firma máte prostredníctvom stanovenia kritérií pre svojich dodávateľov možnosť využiť vašu nákupnú silu a pozitívne vplyvať na zvyšovanie zamestnanosti žien, starších ľudí či marginalizovaných skupín. Uprednostňovaním lokálnych producentov zase podporíte rozvoj miestnej komunity.

* <http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/>

** <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm>

*** Inšpirujte sa **dodávateľským kódexom Embraco Slovakia**: http://www.embraco.sk/fckfiles/file/embraco_supplier_code_of_conduct.pdf; **kritériami hodnotenia BOZP Východoslovenskej energetiky**: http://www.vse.sk/wps/PA_Minnesota/content/vse.E1000/doc/Priloha_3-KriteriaHodnoteniaDodavateľa.pdf; či **politikou zodpovedného obstarávania Západoslovenskej energetiky** <http://www.skupinazse.sk/sk/Informacie-pre-dodavateľov/Politika-zodpovedneho-obstaravania>

Príklad z BLF

Všetci **členovia Business Leaders Forum** štandardne od svojich dodávateľov vyžadujú prihlásenie sa k etickým normám a základným environmentálnym či sociálnym štandardom, ktoré platia aj pre nich samotných.*** **Johnson Controls International** (Bratislava/SR, automobilový priemysel a diverzifikované technológie) je na globálnej úrovni členom **Billion Dollar Roundtable** – spoločenstva 18 firiem, ktoré sa zaviazali minúť ročne miliardu a viac USD v prospech dodávateľov preukázateľne vlastnených menšinami alebo ženami.

Transparentnosť a obojstranná otvorenosť

Príklad z BLF

Východoslovenská energetika (Košice/SR, nákup a predaj elektriny) patrí medzi vedúce spoločnosti na Slovensku a v Čechách v oblasti zverejňovania výberov dodávateľov a elektronizácie nákupu. Všetky tendre od hodnoty 3500 EUR sú realizované výlučne prostredníctvom externého nákupného portálu a spolu s kompletnou dokumentáciou, technickou špecifikáciou a hodnotiacimi kritériami sú zverejňované na webovej stránke spoločnosti www.vse.sk. Medzi vysoko efektívne a zásady transparentnosti presadzujúce riešenia patria elektronické aukcie. Touto cestou realizovala VSE za posledné štyri roky viac ako polovicu výberov dodávateľov. Spoločnosť má zároveň aj „horúcu“ linku na ombudsmana, pre prípadné sťažnosti zo strany dodávateľov. Doteraz však nebola využitá.

„Až vtedy môžeme vychovávať našich dodávateľov, keď my im budeme príkladom,“ zaznelo na stretnutí pracovnej skupiny manažérov obstarávania BLF. Práve dodržiavaním svojich vlastných záväzkov, zavedením a kontrolou včasných platieb dodávateľom, ktoré im zabezpečia finančnú stabilitu, vytvára firma základ pre zodpovedný dodávateľský reťazec. Lídri v zodpovednom podnikaní odporúčajú vo vzťahu k dodávateľom čo najvyššiu mieru transparentnosti – nielenže zvyšuje dôveryhodnosť firmy, ale výrazne tiež redukuje sťažnosti dodávateľov a zároveň zvyšuje mieru akceptácie prehry v tendri. Vytvára zároveň tlak na vnútornú disciplínu a kvalitu definovania požiadaviek tendrov.

Dialóg s dodávateľmi ako partnermi

Je v záujme každej firmy, ktorá chce mať kvalitných dodávateľov, aby pri zadávaní tendra poskytla v dostatočnom časovom predstihu nediskriminačnú špecifikáciu zadania a umožnila jej pripomienkovanie dodávateľmi. Transparentný a otvorený dialóg s dodávateľmi napríklad aj o najvhodnejších technických riešeniach môže pomôcť zvýšiť efektívnosť riešení a procesov na oboch stranách dodávateľského vzťahu. Pravidelne si pýtajte spätnú väzbu od svojich dodávateľov ohľadne praktík obstarávania, kritérií a spôsobu výberu, riadenia a hodnotenia dodávateľov. Zvýši to vašu dôveryhodnosť a zlepši vzťahy s dodávateľmi.

Príklad z BLF

Tatra banka (Bratislava/SR, bankové služby) má dobrú skúsenosť s prieskumom spokojnosti dodávateľov, ktorý v roku 2012 zadala externej agentúre. Cieľom bolo získať spätnú väzbu na proces obstarávania a zistiť, aké je vnímanie Procurementu banky dodávateľmi. Agentúra oslovila aj tých dodávateľov, ktorí v tendroch neuspeli, pričom výber oslovených subjektov Procurement banky neovplyvňoval. Do prieskumu bolo zahrnutých 107 subjektov na niekoľkých organizačných/manažérskych úrovniach. Výsledky banke poskytli konkrétne informácie o očakávaníach a hodnotách vnímaných dodávateľmi. Banka tak môže zodpovednejšie a adresnejšie riadiť dodávateľský vzťah od špecifikovania požiadavky, cez formu a štruktúru komunikácie počas procesu obstarávania, poskytnutie otvorenej spätnej väzby o výsledkoch výberového konania, až po spoluprácu s dodávateľom pri dodávkach tovarov a služieb počas trvania kontraktu.

Vzdelávanie a spolupráca v oblasti CSR

Príklad z BLF

Embraco Slovakia (Spišská Nová Ves/SR, výroba kompresorov a kondenzačných jednotiek) vzdeláva svojich dodávateľov o CSR aspektoch nielen prostredníctvom vstupných dotazníkov a kritérií výberu a hodnotenia, ale aj prostredníctvom dodatočných školení a tréningov. V roku 2012 spoločnosť spustila *Suppliers Excellence Program*, ktorý zavádza užšiu a osobnejšiu spoluprácu s dodávateľmi. Skupinka pracovníkov z Embraca (z oblasti Produktu, Procesu, Servisu, Kvality a Trvalej udržateľnosti) strávi u dodávateľa 2 až 4 týždne. Počas týchto týždňov sú analyzované doterajšie postupy a spolu s dodávateľom navrhované aktivity na zlepšenie. Výsledkom je okrem lepšieho vzťahu s dodávateľom aj praktický prínos pre obe strany: napr. zníženie spotreby materiálu, zlepšenie bezpečnosti, či zníženie odpadov.

Poskytnite svojim dodávateľom dostatok informácií o aspektoch zodpovedného podnikania a ich pozitívnom vplyve na dlhodobý úspech firmy. Zbavte CSR požiadavky voči dodávateľom formalizmu a zamerajte sa na to, čo je relevantné pre naše podmienky a kultúru (napr. zákaz detskej práce nie je v našich podmienkach relevantný). Zvyšujte ich povedomie o udržateľnosti, transparentnosti a bezpečnosti prostredníctvom stretnutí a tréningov. Osobné stretnutia a otvorená komunikácia sú dôležitým základom pre spoločné hľadanie inovatívnych riešení, ktoré spravia vaše podnikanie efektívnejším a zároveň znížia jeho negatívny dopad na spoločnosť, resp. zvýšia ten pozitívny. Zvyšovanie povedomia o potrebe udržateľnosti je možné realizovať aj nepriamo – napríklad zavedením výhradne elektronických objednávok.

Odporúčania sú úvodným* výstupom pracovnej skupiny Zodpovedný dodávateľský reťazec, ktorá pôsobí v rámci platformy firiem Business Leaders Forum (BLF). BLF v súčasnosti združuje 25 spoločností, ktoré sa zaviazali zodpovedne podnikať a inšpirovať k zodpovednému podnikaniu aj ostatné subjekty s víziou dlhodobej prosperity Slovenska.

Garant skupiny: Miloš Olejník, riaditeľ obstarávania a služieb, Slovenské elektrárne, člen skupiny Enel

Ďakujeme za cenné tipy a názory predstaviteľom firiem Embraco Slovakia, Johnson Controls International, Orange, Pfizer, Slovak Telekom, Slovalco, Tatra banka, U. S. Steel Košice, Východoslovenská energetika a Západoslovenská energetika.

* Pracovná skupina pripraví postupne ďalšie odporúčania, ktoré sa budú viac do hĺbky venovať jednotlivým oblastiam zodpovedného dodávateľského reťazca, ako je zahrnutie CSR aspektov do výberu dodávateľov, hodnotenie dodávateľov a spolupráca pri odstraňovaní nedostatkov, či vytváranie silných zodpovedných partnerstiev.

Dôslednosť pri manažovaní dodávateľského reťazca, pozitívna motivácia

Aj v priebehu spolupráce s dodávateľmi kontrolujte, či sú vaše požiadavky plnené a spolupracujte s dodávateľmi na odstraňovaní nedostatkov. Sledujte tiež subdodávateľov – už pri výberovom konaní požadujte aj predloženie zmlúv so subdodávateľmi a vyžaduje od svojich dodávateľov, aby mal každý využívaný subdodávateľ zavedené etické a obchodné praktiky podobné praktikám vašej spoločnosti. Prostredníctvom interných auditov, alebo cez verejné portály sledujte, či si dodávateľ plní záväzky voči štátu a voči zamestnancom – tento aspekt je dôležitý aj pre zabezpečenie stability a kontinuity dodávok. Pozitívne motivujte dodávateľov, ktorí spĺňajú vaše požiadavky – posilnite tým vzájomnú dôveru a ešte viac zlepšíte spoluprácu.

Príklady z BLF

Johnson Controls International (Bratislava/SR, automobilový priemysel a diverzifikované technológie) má dvojstupňové hodnotenie dodávateľov (*Supplier Assesment Survey*) – najprv sa dodávatelia ohodnotia sami, pričom dotazník zahŕňa aj kritériá zodpovedného podnikania (napr. nediskriminácia, environmentálne a bezpečnostné certifikáty). Následne prebieha dvojdnový fyzický audit zo strany JCI na mieste dodávateľa, kde spoločnosť kontroluje napríklad aj to, ako dodávatelia rozvíjajú svojich zamestnancov, aký je prístup k životnému prostrediu v praxi, a pod.

Slovenské elektrárne, člen skupiny Enel (Bratislava/SR, výroba elektriny) od roku 2012 oceňujú dodávateľov, ktorí sú „férovými hráčmi so zodpovedným a aktívnym prístupom k riešeniu problémov a taktiež partnermi, na ktorých sa dá spoľahnúť“ titulom Top dodávateľ. Tí sú vyberaní na základe 5 skupín kritérií (bezpečnosť a úrazovosť, snaha chrániť životné prostredie, prínos dodávateľa optimalizovať technické riešenia, kvalita dodávok, transparentnosť). Top dodávatelia sú oceňovaní na samostatnom slávnostnom podujatí a okrem prestíže a publicity získavajú aj určité výhody, ako je automatické zasielanie informácií o tendroch (do budúcnosti sa pripravujú aj ďalšie, ako získanie top koeficientu vylepšujúceho poradie cenovej ponuky, last call option, či skrátená splatnosť faktúr).

Spoločnosť tiež naformulovala **Desatoro dobrého dodávateľa**, základné pravidlá spolupráce s dodávateľmi, ktoré neustále komunikuje prostredníctvom svojej web stránky, školení a workshopov: 1. Stotožňuje sa s hodnotami a cieľmi svojho zákazníka; 2. Otvorene komunikuje; 3. Neustále hľadá zlepšenia; 4. Delí sa o úspory; 5. Promptne reaguje na požiadavky; 6. Vie obhájiť cenovú ponuku do detailov; 7. Súťaží férovo; 8. Plní sľuby; 9. Zohľadňuje dlhodobé ciele, nie krátkodobé výhry; 10. Je ambasádorom svojho zákazníka.

Členovia Business Leaders Forum

accenture
High performance. Delivered.



CERAGON

citi

Dalkia

embraco
POWER IN. CHANGE ON.

HEINEKEN



Johnson Controls



orange™

Pfizer

PHILIP MORRIS
SLOVAKIA

PROVIDENT

SKANSKA

SLOVALCO

SLOVENSKÉ ELEKTRÁRNE
Enel

SSE
STREDOSLOVENSKÁ ENERGETIKA
člen skupiny EDF

TB
TATRA BANKA
Member of Raiffeisen Bank International



T-Mobile Systems

TESCO

U.S. Steel Košice

VÚB BANKA

VE
RWEGROUP

Člen skupiny e-on
Západoslovenská energetika

© Business Leaders Forum, jún 2013

Business Leaders Forum administruje Nadácia Pontis. Kontakt: cr@nadaciapontis.sk

Nadácia Pontis, Zelinárska 2, 821 08 Bratislava 2, www.blf.sk