



Doskonalenie procesu zakupów

JAK KUPOWAĆ WARTOŚĆ

AXIS[®]
COMMUNICATIONS



SPIS TREŚCI PORADNIKA

1

Wprowadzenie	5
Strategia zakupów	6
Czym są zakupy ukierunkowane na wartość?	9
Poradnik: zakupy ukierunkowane na wartość	9
Znajdowanie wartości – gdzie szukać	10
Dla kogo przeznaczony jest ten poradnik?	11

2

Gdzie szukać wartości	13
Jak korzystać z tego dokumentu	13
Zrównoważony rozwój	14
Cyberbezpieczeństwo	24
Obsługa klienta	34

3

Metody oceny — jak mierzyć wartość?	41
Omówienie najważniejszych kroków w procesie oceny potrzeb pod kątem wartości	





Wprowadzenie

Proces zakupowy nie zawsze jest łatwy i oczywisty. Dlatego przygotowaliśmy poradnik, w którym dzielimy go na proste kroki, aby pomóc każdemu, kto pragnie wdrożyć w swojej organizacji ambitną strategię zakupową zorientowaną na wartość. W poradniku wskazujemy najważniejsze dziedziny, w których powinno się poszukiwać wartości, sugerujemy kryteria wyboru dostawców oraz przedstawiamy różne metody oceny, które przekształcają te kryteria w jednoznaczne formuły.



Strategia zakupów

ukierunkowana na wartość, a nie samą cenę, może wzmocnić siłę nabywczą Twojej organizacji — jeśli tylko zdecydujesz się odejść od prostego porównywania kosztów na rzecz wieloaspektowej strategii. Jej uzupełnieniem powinna być zdolność do identyfikacji obszarów, w których obecna jest rzeczywista wartość. Korzyścią z zakupów ukierunkowanych na wartość jest płynna, niezakłócona działalność, a także krótko- i długookresowe oszczędności, mniej problemów w całym okresie eksploatacji produktów i większa, trwała efektywność tej eksploatacji.







Czym są zakupy ukierunkowane na wartość?

Istotą zakupów ukierunkowanych na wartość jest znajdowanie rozwiązań i dostawców zapewniających największą wartość w całym cyklu życia produktu. Taka strategia oznacza odejście od tradycyjnego kupowania tego, co najtańsze, na rzecz uwzględniania wartości i celów istotnych dla nabywcy w relacji do ceny.

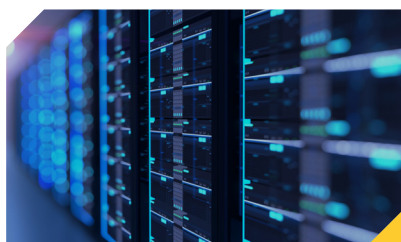
Poradnik: zakupy ukierunkowane na wartość

Proces zbierania i porównywania ofert na podstawie wartości może okazać się bardziej skomplikowany, ale wcale nie musi taki być. Niniejszy przewodnik ma pomóc w bezproblemowym przejściu takiego procesu wszystkim nabywcom – również tym, którzy nie mają jeszcze doświadczenia w zakupach ukierunkowanych na wartość. Wskazuje trzy główne obszary, w których nabywcy powinni szukać wartości biznesowej dla siebie. Te trzy obszary, rozpatrywane łącznie, mają bardzo duży wpływ na całkowity koszt posiadania. Przewodnik skonstruowany jest wokół szeregu pytań, które można zadać potencjalnemu dostawcy. Uzyskane odpowiedzi będą stanowić istotną i cenną wiedzę pozwalającą podejmować lepsze decyzje zakupowe ukierunkowane na wartość.



Znajdowanie wartości — gdzie szukać

Wartość może ukrywać się w wielu punktach i obszarach. Gdzie jej szukać? Wprawdzie wartość można potencjalnie odnaleźć na każdym etapie, jej obecność jest praktycznie gwarantowana w trzech głównych obszarach. Są to: zrównoważony rozwój, cyberbezpieczeństwo i obsługa klienta. Dlaczego właśnie one?



Zrównoważony rozwój

Zgodnie z definicją Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ każde przedsiębiorstwo jest odpowiedzialne przed społeczeństwem za uwzględnienie w swojej działalności zasad zrównoważonego rozwoju. Przyspieszając rozwój gospodarki o obiegu zamkniętym, stymulując zrównoważoną produkcję i promując korzystanie z produktów i usług, które są wytwarzane i realizowane z uwzględnieniem dobrostanu pracowników i środowiska, wspólnie chronimy naszą planetę dla przyszłych pokoleń. Z perspektywy biznesowej zrównoważony rozwój sprzyja zaufaniu klientów, pracowników i inwestorów oraz jest drogą do redukcji kosztów.

Cyberbezpieczeństwo

Istotą cyberbezpieczeństwa jest ochrona komputerów, systemów i usług komunikacji elektronicznej oraz przechowywanych informacji przed cyberzagrożeniami w celu zapewnienia, między innymi, ich dostępności, integralności, bezpieczeństwa, autentyczności i poufności. Rodzaje ryzyka, przed jakimi staje organizacja, zależą od specyfiki jej działalności. Dostawcy muszą przedstawić odpowiednie dowody i dokumentację na potwierdzenie tego, że ich produkty lub rozwiązania można skonfigurować pod kątem specyficznych wymagań nabywcy w zakresie cyberbezpieczeństwa.

Obsługa klienta

Dla każdego klienta korzystna jest współpraca z partnerem, u którego zaangażowanie i zrozumienie nie dotyczy tylko początkowych potrzeb, lecz ma charakter stałej relacji, zapewniającej dostęp do kompetencji i informacji w całym okresie eksploatacji produktu. Jakość obsługi klienta decyduje o tym, czy dostawca faktycznie będzie dostępny dla klienta i gotów do rozwiązywania ewentualnych problemów. Uwzględniając obsługę klienta w kryteriach zakupowych, można stworzyć warunki do rozpoczęcia i kontynuacji aktywnego współdziałania ze strony dostawców.



Dla kogo przeznaczony jest ten poradnik?

Niniejszy przewodnik jest skierowany do nabywców, którzy chcieliby wykorzystać swoją siłę nabywczą tak, by każdy zakup przynosił im jak największą wartość ogółem. Może pomóc w odejściu od porównywania ofert wyłącznie na podstawie ceny na rzecz podejścia uwzględniającego ważne kryteria wpływające na wartość. Wskazuje, jak podejmować decyzje zakupowe, które przełożą się na najwyższą wartość produktu w całym jego cyklu życia w organizacji nabywcy.

Ten podręcznik ma w zamierzeniu:

- Pomóc w zadawaniu potencjalnemu dostawcy właściwych pytań
- Pomóc w ocenie ofert na podstawie sugerowanych wymagań
- Pomóc w wyborze najlepszego dostawcy według kryteriów uwzględniających wartość



2



Gdzie szukać wartości

W procesie zakupowym kryją się ogromne zasoby wartości. Trzeba tylko wiedzieć, gdzie ich szukać. Skupiamy się na trzech obszarach, w których oszczędności są praktycznie gwarantowane: zrównoważonym rozwoju, cyberbezpieczeństwie i obsłudze klienta.

Jak korzystać z tego dokumentu

Każdy obszar wartości jest opisany i podzielony na kategorie. Poniżej przedstawiamy szereg pytań, które nabywca może postawić oferentowi. Odpowiedzi udzielone przez oferentów będą stanowić kryteria podejmowania dobrze umotywowanych decyzji zakupowych – z uwzględnieniem całkowitej wartości.

Czym są wymagania minimalne i opcjonalne?

Każdy zestaw pytań podzieliliśmy na *wymagania minimalne* i *wymagania opcjonalne*.

Oferent powinien spełniać wymagania minimalne, aby w ogóle był dalej rozpatrywany w procesie zakupowym.

Wymagania opcjonalne umożliwiają oferentom sformułowanie pełniejszych odpowiedzi i przekazanie dodatkowych informacji. Odpowiadając na te wymagania, oferenci mogą skupić się na problemach nabywcy i wykorzystać swoją wiedzę specjalistyczną, aby zaoferować najlepiej dopasowane rozwiązanie i zaprezentować swoją wartość dodaną w porównaniu z konkurentami. **Więcej na temat wymagań piszemy na stronie 44.**

Uwagi terminologiczne

„Ty” oznacza nabywcę/zamawiającego/klienta w procesie zakupowym.

„Państwa firma” lub „Państwo” to potencjalny dostawca towarów/usług dla klienta.

Słowo „dostawca” na wcześniejszym etapie procesu można rozumieć również jako „oferent”.



Wartość jako kryterium zakupów: zrównoważony rozwój



Zrównoważony rozwój

Zrównoważony rozwój to długofalowe odpowiedzialne zachowanie w sferze ekonomicznej, środowiskowej, etycznej i społecznej – zgodnie z *Celami Zrównoważonego Rozwoju* sformułowanymi w Agendzie 2030 Organizacji Narodów Zjednoczonych. Ta globalna inicjatywa na rzecz odpowiedzialnego rozwoju dotyczy całego łańcucha wartości przedsiębiorstwa, w tym cyklu życia jego produktów, procesów operacyjnych i działań dostawców, na które przedsiębiorstwo ma wpływ.

Znaczenie zrównoważonego rozwoju w kontekście zakupów

Zrównoważony rozwój jest odpowiedzią na pilne potrzeby całego świata, które dotyczą nas wszystkich – takie jak osiągnięcie zeroemisyjności dla zdrowia naszej planety, eliminacja skrajnego ubóstwa i zmniejszanie nierówności. Aby osiągnąć tak sformułowane cele, rządy i przedsiębiorstwa na całym świecie muszą wziąć na siebie obowiązek zrównoważonego działania. Przyspieszając rozwój gospodarki o obiegu zamkniętym, stymulując zrównoważoną produkcję i promując zrównoważone korzystanie z produktów i usług, wspólnie chronimy naszą planetę dla przyszłych pokoleń.

Zrównoważony rozwój niesie skutki nie tylko dla całego świata, lecz także dla biznesu. Zrównoważone zakupy pomagają klientowi chronić reputację swojej marki poprzez elastyczne i skuteczne zarządzanie ryzykiem. Umożliwiają trafniejszą identyfikację problematycznych dostawców i eliminowanie słabości w ich łańcuchach dostaw.

Organizacja prowadząca działalność gospodarczą może realizować cele zrównoważonego rozwoju na różne sposoby. Po pierwsze, można zadbać o to, by każde podejmowane działanie było realizowane w sposób zrównoważony. Mimo że nie jest możliwa pełna kontrola nad sposobem prowadzenia działalności przez inne firmy, można je zachęcać i nagradzać za wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju.

Uwzględniając zrównoważony rozwój w procesie zakupowym, można wspólnie z dostawcami chronić planetę z myślą o przyszłych pokoleniach.

Wartość zrównoważonego rozwoju w kontekście zakupów można podzielić na kilka kategorii:

- ▶ Zrównoważony rozwój w biznesie
- ▶ Zrównoważony łańcuch dostaw
- ▶ Zrównoważone produkty
- ▶ Zrównoważone użytkowanie

**Zrównoważony rozwój**

Zrównoważony rozwój w biznesie

Zrównoważony rozwój w biznesie ma w zamierzeniu tworzyć zdrowy klimat dla działalności całego sektora prywatnego poprzez realizację założeń środowiskowych, etycznych, społecznych i gospodarczych sformułowanych jako Cele Zrównoważonego Rozwoju w Agendzie 2030.

Znaczenie zrównoważonego rozwoju w biznesie w kontekście zakupów

To, z jakimi dostawcami współpracujesz, jest odzwierciedleniem Twoich wartości i standardów. A sposób, w jaki działasz, jest odbiciem Twoich celów biznesowych i celów w dziedzinie zrównoważonego rozwoju. Ważnym składnikiem tak rozumianej działalności jest sposób wytwarzania towarów i świadczenia usług przez Twoich dostawców. Dlatego również oni powinni kierować się zasadami zrównoważonego rozwoju. Gdy tak faktycznie jest, osiągasz wartość dodaną, która pomaga Ci realizować własne ambicje w tej dziedzinie.

Przy wyborze dostawców zaleca się przeanalizowanie ich bieżącej działalności pod kątem zrównoważonego rozwoju w biznesie. Podmioty, które same praktykują zrównoważony rozwój i stale doskonalą swoją pracę pod tym względem, budują wiarygodność u swoich klientów oraz innych partnerów. Są to dostawcy, którzy nie tylko bezpośrednio wnoszą wartość do Twoich wysiłków na rzecz zrównoważonego rozwoju, lecz również budują wartość pośrednio, stymulując analogiczne wysiłki we wcześniejszych ogniwach łańcucha dostaw.

Wymienione w prawej kolumnie wymagania związane ze zrównoważonym rozwojem w biznesie pozwolą Ci, jako nabywcy, wybrać dostawców, którzy poprzez swoje metody działania będą aktywnie wносить wkład w Twoje działania na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Wymagania

Uwaga dla osób udzielających odpowiedzi na te wymagania (w imieniu oferentów): jeśli odpowiedź jest twierdząca, należy przedstawić odpowiedni dowód, dane liczbowe, sprawozdania lub link(i).

Cele Zrównoważonego Rozwoju / UN Global Compact

(Wieloletnia strategia UN Global Compact ma budować świadomość i skłaniać firmy do osiągnięcia Celów Zrównoważonego Rozwoju do roku 2030).

Wymagania minimalne

- Czy Państwa firma jest członkiem UN Global Compact?
- Czy Państwa pracownicy podpisali zobowiązanie do przestrzegania zasad antykorupcyjnych?
- Czy w Państwa firmie odbywa się obowiązkowe dla wszystkich pracowników szkolenie z zasad antykorupcyjnych?
- Czy Państwa firma posiada politykę środowiskową?
- Czy Państwa firma przyjęła plan w dziedzinie różnorodności, równości i inkluzyjności (DEI, Diversity, Equality and Inclusion)?
- Czy Państwa firma przyjęła kodeks postępowania zgodny z zasadami UN Global Compact w dziedzinie praw człowieka, pracy, środowiska i zwalczania korupcji?
- Czy program środowiskowy, spraw społecznych i nadzoru (ESG, Environmental Social and Governance) został oceniony przez niezależny podmiot?

Wymagania opcjonalne

- Jakie są cele Państwa firmy w dziedzinie zrównoważonego rozwoju i jak firma raportuje postępy w ich osiągnięciu?
- W jaki sposób Państwa firma zapewnia spełnienie kryteriów etycznych przez coraz bardziej rozbudowane i skomplikowane rozwiązania, które ma w ofercie?



- W jaki sposób Państwa firma wykazuje swój wkład w realizację Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ?
- W jaki sposób Państwa firma chroni szczególnie narażonych pracowników?
- W jaki sposób Państwa firma zapobiega pracy dzieci i zmuszaniu do pracy?
- Pod jakim względem Państwa kodeks postępowania pozytywnie wpływa na Państwa działalność w kontekście zrównoważonego rozwoju (środowisko, gospodarka, społeczeństwo)?

Sprawozdawczość

Wymagania minimalne

- Czy Państwa firma publikuje coroczne sprawozdanie ze zrównoważonego rozwoju zgodnie z zasadami Global Reporting Initiative (GRI)?
- Czy Państwa firma publikuje coroczne sprawozdanie o śladzie węglowym?

Wymagania opcjonalne

- W jaki sposób Państwa firma przedstawia w sprawozdaniu ze zrównoważonego rozwoju swój wkład w osiągnięciu Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ i zapewnia ciągłe doskonalenie?
- Jakie działania podejmuje Państwa firma na podstawie wyników przedstawionych w corocznym sprawozdaniu ze zrównoważonego rozwoju, aby stale doskonalić swój wkład w osiągnięciu Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ?
- Jakie działania podejmuje Państwa firma na podstawie wyników przedstawionych w corocznym sprawozdaniu o śladzie węglowym, aby stale ograniczać swój wpływ na środowisko?

Ślad węglowy firmy

Wymagania minimalne

- Czy Państwa firma ustanowiła lub zobowiązała się ustanowić cele Science Based Target initiative (SBTi) zgodnie z Porozumieniem paryskim?
- Czy Państwa firma przyjęła cele w zakresie redukcji emisji dwutlenku węgla odpowiednie dla swojej działalności (Zakres 1 i Zakres 2 wg protokołu dotyczącego gazów cieplarnianych (GHG, Greenhouse Gas Protocol))?
- Czy Państwa firma przyjęła cele w zakresie redukcji emisji dwutlenku węgla w Zakresie 3?

Wymagania opcjonalne

- W jaki sposób Państwa firma ogranicza wpływ swojej działalności na środowisko?



Zrównoważony rozwój

Zrównoważony łańcuch dostaw

Zrównoważony łańcuch dostaw jest definiowany na podstawie jego wpływu środowiskowego, etycznego, społecznego i ekonomicznego. Wpływ ten analizowany jest w odniesieniu do wytwarzania części, wytwarzania produktów gotowych, transportu i dystrybucji.

Znaczenie zrównoważonego łańcucha dostaw w kontekście zakupów

Łańcuch dostaw, w tym produkcja i transport, ma bardzo duży udział w całkowitym oddziaływaniu środowiskowym produktu. W ramach łańcucha dostaw funkcjonuje zwykle wiele podmiotów, na które klient nie ma bezpośredniego wpływu. Dlatego ważne jest, aby dostawca potrafił udowodnić, że podejmuje wysiłki na rzecz odpowiedzialnego i zrównoważonego łańcucha dostaw.

Wymagania

Odpowiedzialni i wiarygodni dostawcy

Wymagania minimalne

- Czy Państwa firma ma kodeks postępowania dostawców, który reguluje co najmniej zasady dotyczące praw człowieka, ochrony pracy, ochrony środowiska i walki z korupcją? Jeśli tak, to czy te zasady są zgodne z wymogami Responsible Business Alliance (RBA)?
- Czy Państwa firma regularnie audytuje dostawców pod względem zrównoważonego rozwoju?
- Czy dostawcy Państwa firmy mają certyfikaty ISO 14001?
- Czy Państwa firma publikuje coroczne oświadczenie dotyczące współczesnego niewolnictwa?

Wymagania opcjonalne

- Czy Państwa firma zapewnia, by jej dostawcy prowadzili działalność zgodnie z jej kodeksem postępowania?
- W jaki sposób Państwa firma zapewnia przestrzeganie umów przez jej dostawców?
- W jaki sposób Państwa firma egzekwuje od dostawców odpowiedzialność za problemy środowiskowe w łańcuchu dostaw?



Minerały z obszarów ogarniętych konfliktami

Wymagania minimalne

- Czy Państwa firma ma ogłoszoną publicznie politykę wykorzystania minerałów pochodzących z obszarów ogarniętych konfliktami?
- Czy Państwa firma ujawnia obecność minerałów z obszarów ogarniętych konfliktami, używając szablonu Conflict Minerals Reporting Template (CMRT) dostępnego na stronie www.responsiblemineralsinitiative.org? Jeśli tak, proszę załączyć swój szablon CMRT.

Wymagania opcjonalne

- W jaki sposób Państwa firma unika wykorzystywania materiałów z obszarów ogarniętych konfliktami?

Ślad węglowy łańcucha dostaw

Wymagania minimalne

- Czy Państwa zakłady produkcyjne działają bez wykorzystania paliw kopalnych lub czy planowane jest wyeliminowanie z nich paliw kopalnych przed rokiem 2030?

Wymagania opcjonalne

- W jaki sposób Państwa firma egzekwuje ograniczenie śladu węglowego od podmiotów w swoim łańcuchu dostaw?
- Jakie umowy i uzgodnienia obowiązują w łańcuchu dostaw Państwa firmy w odniesieniu do emisji CO₂ przy wytwarzaniu Państwa produktów?

Dystrybucja produktów

Wymagania minimalne

- Czy spedytorzy Państwa firmy podpisali kodeks postępowania dostawcy oparty na inicjatywie UN Global Compact i obejmujący wymagania Responsible Business Alliance?
- Czy Państwa centra logistyczne działają bez wykorzystania paliw kopalnych lub czy planowane jest wyeliminowanie z nich paliw kopalnych przed rokiem 2030?

Wymagania opcjonalne

- Co robi Państwa firma na rzecz obniżenia emisji w procesach dystrybucji i logistyki?

**Zrównoważony rozwój**

Zrównoważone produkty

Zrównoważone produkty to termin odnoszący się do wpływu środowiskowego, etycznego, społecznego i ekonomicznego budowy i projektu produktów oraz rozwiązań. Dotyczy to m.in. materiałów, konstrukcji, opakowań i efektywności energetycznej.

Znaczenie zrównoważonych produktów w kontekście zakupów

Wybór produktów zrównoważonych to droga do gospodarki o obiegu zamkniętym, efektywnego recyklingu i eliminacji niebezpiecznych substancji. Gdy nabywca wybiera produkty zrównoważone wobec konkurencyjnych, niezrównoważonych, dostawcy mają powód, by doskonalić swoje rozwiązania pod tym kątem. Preferencje dla produktów zrównoważonych sprzyjają zamkniętemu obiegowi materiałów i ostatecznie mogą doprowadzić do węglowej neutralności projektów i procesów wytwarzania produktów.

Wymagania

Zrównoważona budowa produktów i systemów

Wymagania minimalne

- Czy Państwa firma wdrożyła proces stymulujący projektowanie produktów zrównoważonych?

Wymagania opcjonalne

- W jaki sposób proces wytwarzania lub budowa Państwa produktów przyczynia się do redukcji śladu węglowego całego projektu?
- W jaki sposób Państwa firma wspiera swoich klientów w wyborze najbardziej zrównoważonych opcji?
- Czy Państwa firma może zaproponować produkty inne niż te, których dotyczy niniejsze zapytanie ofertowe (RFP), a które mogą zmniejszyć emisję CO₂ całego systemu w całym jego cyklu życia?
- Jakie są ambicje Państwa firmy dotyczące przyszłego rozwoju innowacyjnych, ekologicznych produktów?

Produkty w obiegu zamkniętym

Wymagania minimalne

- Czy Państwa firma przyjęła cel w zakresie wykorzystania materiałów z recyklingu lub pochodzenia biologicznego?
- Czy Państwa firma wdrożyła proces recyklingu swoich produktów?
- Czy Państwa firma udostępnia instrukcje recyklingu swoich produktów?

Wymagania opcjonalne

- W jaki sposób Państwa firma stwarza warunki do ponownego wykorzystania materiałów?
- Jaki jest wkład Państwa firmy w gospodarkę o obiegu zamkniętym?
- Jaki odsetek tworzyw sztucznych w produktach Państwa firmy stanowią odnawialne tworzywa na bazie węgla (z recyklingu, pochodzenia biologicznego lub oparte na CO lub CO₂)?
- Jaki odsetek produktów Państwa firmy zawiera materiały pochodzące z recyklingu?
- W jaki sposób Państwa firma maksymalizuje wykorzystanie materiałów nadających się do recyklingu?



Materiały niebezpieczne

Wymagania minimalne

- Czy Państwa firma może wykazać, że co najmniej 90% jej produktów nie zawiera polichlorku winylu (PVC)?
- Czy Państwa firma dostarcza produkty w 100% wolne od bromowanych i chlorowanych substancji uniepalniających (BFR i CFR)?
- Czy Państwa firma rejestruje produkty w bazie danych SCIP Europejskiej Agencji Chemikaliów (ECHA)? Jeśli tak, proszę podać numery rejestracyjne SCIP.

Wymagania opcjonalne

- W jaki sposób Państwa firma ogranicza lub minimalizuje wykorzystanie materiałów niebezpiecznych, takich jak PVC, BFR i CFR?
- Czy Państwa firma prowadzi listę wszystkich materiałów niebezpiecznych wyeliminowanych z jej produktów w ostatnich pięciu latach?

Opakowania

Wymagania minimalne

- Czy Państwa firma ma cele dotyczące zrównoważonych opakowań?
- Czy papierowe opakowania Państwa firmy pochodzą z certyfikowanej gospodarki leśnej?

Wymagania opcjonalne

- W jaki sposób Państwa firma zmniejsza wykorzystanie materiałów opakowaniowych i skutki tego wykorzystania?
- Jaki odsetek opakowań Państwa firmy wytwarzany jest z materiałów odnawialnych lub pochodzących z recyklingu?
- Czy Państwa firma może pochwalić się jakimiś innowacjami w dziedzinie opakowań?

**Zrównoważony rozwój**

Zrównoważone użytkowanie

Zrównoważone użytkowanie to środowiskowy, etyczny, społeczny i ekonomiczny wpływ produktów i usług na realizację Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ, gdy te produkty i usługi są wykorzystywane zgodnie ze swoim przeznaczeniem.

Znaczenie zrównoważonego użytkowania w kontekście zakupów

Te same aspekty, które są istotne w kontekście wytwarzania produktu, należy brać pod uwagę w całym jego cyklu życia. Twoje przedsiębiorstwo może przyjąć za swoje cele całkowitą eliminację odpadów elektronicznych oraz ograniczenie zużycia energii przez używane produkty. Zrównoważone użytkowanie obejmuje wpływ produktów i usług na środowisko związany z używaniem ich. Może to być wpływ na jakość powietrza, krajobraz, glebę, wodę, klimat, a także prywatność osób fizycznych i prawa człowieka. Przepisy środowiskowe, którym podlegają podmioty działające na rynku, stymulują innowacyjność i efektywność samych produktów oraz procesów ich ponownego wykorzystania i recyklingu.

Wymagania

Produkty z przyszłością

Wymagania minimalne

- Czy Państwa firma udostępnia aktualizacje zakupionych produktów przez co najmniej pięć lat?
- Czy Państwa firma prowadzi szkolenia dotyczące optymalnego utrzymania swoich produktów?

Wymagania opcjonalne

- W jaki sposób produkty Państwa firmy przyczyniają się do długofalowej elastyczności systemu, umożliwiając adaptowanie go do przyszłych zastosowań?
- W jaki sposób Państwa firma zapewnia działanie zakupionych produktów przez co najmniej pięć lat?

Ślad węglowy używania produktów

Wymagania minimalne

- Czy Państwa firma informuje o tym, ile energii zużywają jej produkty?

Wymagania opcjonalne

- Jakie cechy konstrukcyjne produktów Państwa firmy służą minimalizacji kosztów eksploatacji?
- W jaki sposób Państwa firma minimalizuje zużycie energii przez zainstalowane rozwiązania?



Wymiana i utrzymanie produktów

Wymagania minimalne

- Czy Państwa firma ma politykę zwrotów produktów?

Wymagania opcjonalne

- W jaki sposób Państwa firma postępuje z produktami wycofanymi z eksploatacji?
- W jaki sposób Państwa firma postępuje z uszkodzonymi produktami?
- Co robi Państwa firma, aby zapewnić utrzymanie produktów w całym cyklu ich życia?

Ochrona danych i prywatność

Wymagania minimalne

- Czy Państwa firma przechowuje dane zbierane przez Państwa produkty zgodnie z obowiązującymi przepisami?
- Czy Państwa firma ma certyfikat ISO 27001 lub podobny?
- Czy Państwa firma publikuje informację o ochronie prywatności?

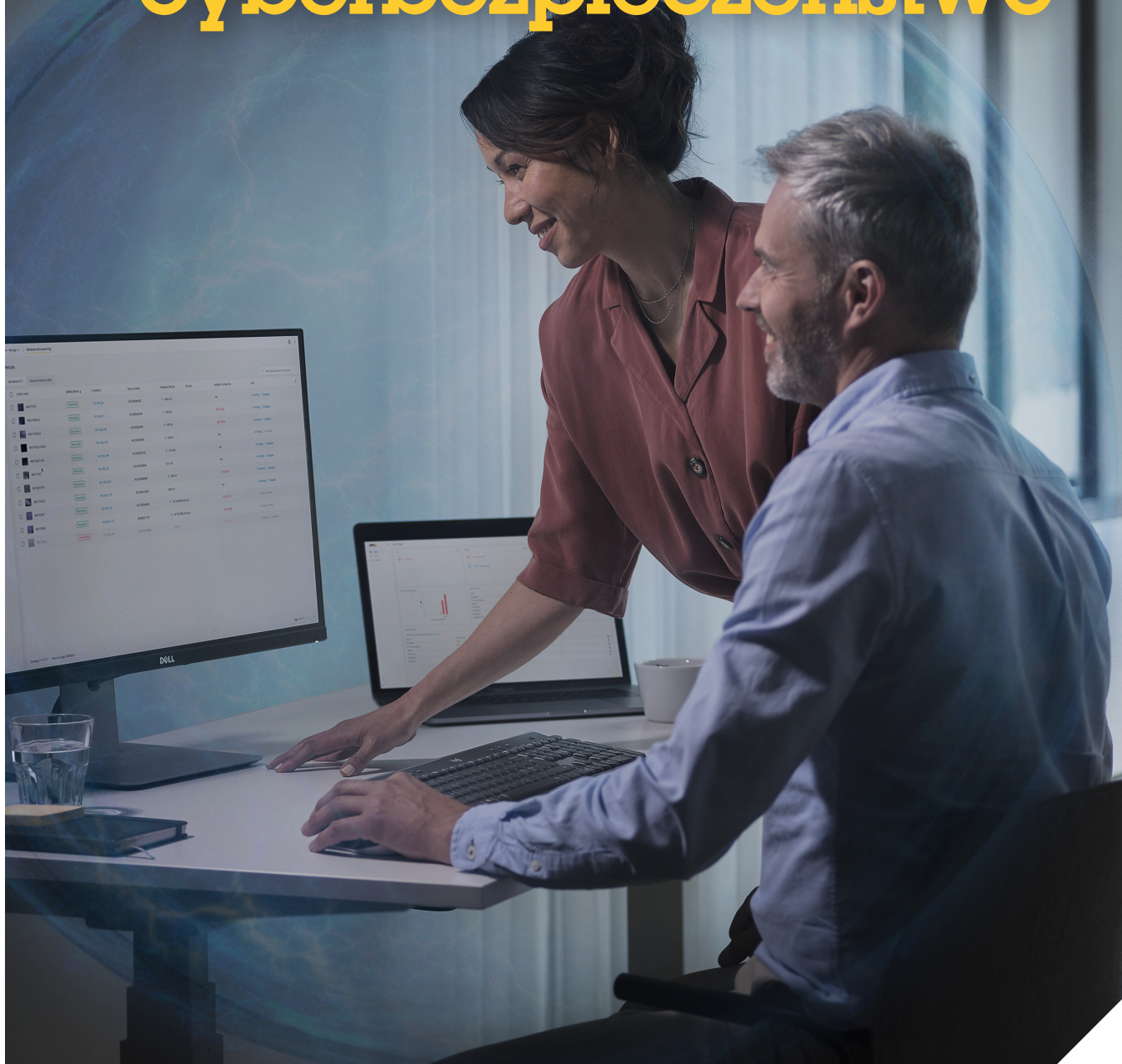
Wymagania opcjonalne

- Jakich wyborów etycznych wpływających na projektowanie, stosowanie, instalowanie i używanie produktów dokonuje Państwa firma?
- W jaki sposób Państwa firma informuje użytkowników o sposobach ochrony informacji rejestrowanych przez jej produkty?

Więcej pytań na temat ochrony danych i prywatności można znaleźć w obszarze wartości **Cyberbezpieczeństwo**, w sekcji „Zgodność z przepisami”.



Wartość jako kryterium zakupów: cyberbezpieczeństwo





Cyberbezpieczeństwo

Cyberbezpieczeństwo zależy w dużej mierze od wdrożenia procesów zapobiegających uszkodzeniu i przywracających właściwy stan komputerów, systemów i usług komunikacji elektronicznej, w tym przewodowej, oraz przechowywanych informacji. Taka ochrona systemów komputerowych i usług zapewnia ich dostępność, integralność, bezpieczeństwo, właściwe uwierzytelnienie, poufność i niezaprzeczalność.

Ochrona urządzeń i rozwiązań powinna być zgodna z Twoją polityką bezpieczeństwa przez cały cykl życia produktu.

Znaczenie cyberbezpieczeństwa w kontekście zakupów

Twoja firma jest wyjątkowa i to samo dotyczy ryzyka oraz zagrożeń, z którymi musi się mierzyć. Obowiązują w niej zasady, wymagania i standardy, które należy spełnić przed dodaniem urządzeń, oprogramowania lub rozwiązań do sieci. Dostawcy muszą przedstawić odpowiednie dowody i dokumentację na potwierdzenie tego, że ich produkty lub rozwiązania można skonfigurować pod kątem Twoich specyficznych wymagań w zakresie cyberbezpieczeństwa.

Wartość cyberbezpieczeństwa w kontekście zakupów można podzielić na następujące kategorie:

- ▶ Zarządzanie cyklem życia
- ▶ Zarządzanie podatnościami
- ▶ Edukacja i szkolenia
- ▶ Zgodność z przepisami
- ▶ Ochrona danych i prywatność
- ▶ Bezpieczny łańcuch dostaw

Cyberbezpieczeństwo

Zarządzanie cyklem życia

Zarządzanie cyklem życia rozumiemy tutaj jako stałe zapewnianie cyberbezpieczeństwa wokół produktu na wszystkich etapach tego cyklu. Zwykle rozpoczyna się od dobrze zabezpieczonego fundamentu prac rozwojowych nad sprzętem i oprogramowaniem. Ten fundament daje początek sekwencji faz, którymi są: prace rozwojowe nad produktem, produkcja, dystrybucja, wdrożenie, eksploatacja i wycofanie z eksploatacji.

Znaczenie zarządzania cyklem życia w kontekście zakupów

Istotą cyberbezpieczeństwa jest ciągłe zarządzanie ryzykiem. Ryzyko dla cyberbezpieczeństwa istnieje na każdym etapie cyklu życia produktu, od produkcji do wycofania z eksploatacji. Niedostrzeżone w porę ryzyko może zagrozić integralności produktów i usług, prowadząc do utraty wrażliwych danych i zakłóceń w działalności. Koszt dla klienta, czyli dla Twojej firmy, może okazać się bardzo dotkliwy. Zaufany dostawca powinien uwzględniać ryzyko dla cyberbezpieczeństwa na każdym etapie i stosować środki zaradcze, aby ograniczać to ryzyko zanim produkt trafi do klienta. Wraz z użytkowanym produktem dostawca powinien udostępniać nie tylko instrukcje, lecz także odpowiednie narzędzia i usługi.

Fazy zarządzania cyklem życia

Prace rozwojowe nad produktem — w pierwszej fazie cyklu życia produktu powstaje bezpieczny fundament dla dalszej budowy rozwiązania. Ważne jest uwzględnienie cyberbezpieczeństwa już na tym etapie, ponieważ gdy produkt wejdzie w fazę produkcji, trudno będzie wprowadzić zmiany.

Produkcja — środki bezpieczeństwa podejmowane przez dostawcę są niezwykle ważne w procesie tworzenia produktu. Gdy produkt już powstanie, dodanie do niego zabezpieczeń może być trudne.

Dystrybucja — ta faza obejmuje środki podejmowane przez dostawcę dla zapewnienia bezpieczeństwa fizycznego i bezpieczeństwa informacji podczas dystrybucji.

Wdrożenie — w tej fazie instalator na Twoje zlecenie konfiguruje produkt pod kątem polityki bezpieczeństwa i wymagań ochrony sieci obowiązujących w Twojej organizacji.

Eksploatacja — w tej fazie istotne są narzędzia i wsparcie obejmujące poprawki zabezpieczeń wydawane w trakcie używania produktu, a także ewentualne funkcje chroniące integralność oprogramowania firmware i danych generowanych przez urządzenie.

Wycofanie z eksploatacji — obejmuje likwidację danych, w tym danych umożliwiających identyfikację osób (PII, Personal Identifiable Information), oraz skonfigurowanie wycofywanego produktu tak, by nie stwarzał on zagrożenia.





Wymagania

Uwaga dla osób udzielających odpowiedzi na te wymagania (w imieniu oferentów): jeśli odpowiedź jest twierdząca, należy przedstawić odpowiedni dowód, dane liczbowe, sprawozdania lub link(i).

Wymagania minimalne

- Czy Państwa firma ma instrukcję wzmocnienia zabezpieczeń mówiącą, jak bezpiecznie wdrażać i eksploatować produkty?
- Czy Państwa firma ma narzędzia do bezpiecznej integracji produktów i zarządzania nimi w środowisku/sieci klienta?

Wymagania opcjonalne

- Czy Państwa firma ma model tworzenia oprogramowania, który dokumentuje procesy i narzędzia zorientowane na bezpieczeństwo powstającego oprogramowania?
- W jaki sposób w procesie tworzenia oprogramowania Państwa firma wykrywa, testuje i sygnalizuje podatności na zagrożenia?
- W jaki sposób Państwa firma aktualizuje i doskonali firmware (oprogramowanie działające najbliżej sprzętu) pod kątem cyberbezpieczeństwa i stabilności?
- W jaki sposób Państwa firma zarządza kontami użytkowników w Państwa produktach?
- W jaki sposób Państwa firma postępuje z informacjami umożliwiającymi identyfikację osób (PII, Personal Identifiable Information), konfiguracjami i wrażliwymi danymi przy wycofywaniu produktów z eksploatacji?

Cyberbezpieczeństwo

Zarządzanie podatnościami

Zarządzanie podatnościami to proces polegający na identyfikowaniu, ocenie i zgłaszaniu podatności na zagrożenia, które występują w systemach oraz działającym w nich oprogramowaniu. Podatności to słabe punkty oprogramowania i sprzętu, które potencjalnie umożliwiają atakującemu obejście zabezpieczenia produktu.

Znaczenie zarządzania podatnościami w kontekście zakupów

Zarządzanie podatnościami odgrywa newralgiczną rolę w redukcji powierzchni potencjalnego ataku, czyli zmniejszenia szans atakującego na uzyskanie dostępu do sieci, urządzeń lub danych. W procesie zakupowym należy przeanalizować metody zarządzania podatnościami stosowane przez dostawcę oraz polityki dotyczące jego produktów i rozwiązań. Ocenie powinien także podlegać sposób, w jaki dostawca powiadamia klientów o podatnościach oraz o dostępności narzędzi do aktualizacji oprogramowania. Istotne są także informacje o rodzaju i zakresie wsparcia (technicznego, inżynierskiego, dotyczącego systemu operacyjnego), które będzie dostępne w razie pojawienia się problemu z poprawką lub aktualizacją oprogramowania. Ważne jest określenie i uzgodnienie podziału sfer odpowiedzialności za zarządzanie podatnościami między producentem, instalatorem i klientem.

Wymagania

Wymagania minimalne

- Czy Państwa firma ma politykę dotyczącą podatności?
- Czy Państwa firma testuje i skanuje oprogramowanie/firmware przed wydaniem?
- Czy Państwa firma udostępnia oprogramowanie lub platformę do uaktualniania firmware'u/oprogramowania produktów w razie wykrycia podatności?
- Czy Państwa firma ma możliwość wydawania identyfikatorów Common Vulnerability Exposure (CVE) z ocenami wg systemu Common Vulnerability Scoring System (CVSS), aby informować użytkowników o tym, jak poważne są podatności?

Wymagania opcjonalne

- Jak szybko Państwa firma wydaje poprawione oprogramowanie?
- Jak funkcjonuje w Państwa firmie stanowisko wsparcia (helpdesk)?
- Czy Państwa firma zapewnia wsparcie samodzielnie, czy zleca je podmiotowi trzeciemu?
- W jaki sposób Państwa firma wykrywa, testuje i sygnalizuje podatności?

**Cyberbezpieczeństwo**

Edukacja i szkolenia

Przez edukację i szkolenia rozumiemy w tym kontekście dzielenie się dostawcy z klientem wiedzą istotną dla cyberbezpieczeństwa.

Znaczenie edukacji i szkoleń dotyczących cyberbezpieczeństwa w kontekście zakupów

Większość udanych cyberataków jest efektem nieprawidłowości w konfiguracji systemu i błędów ludzkich. Te problemy i rodzaje ryzyka można zminimalizować dzięki działaniom edukacyjnym i szkoleniom. Edukacja i szkolenia powinny stanowić wymóg stawiany wszystkim podmiotom stawającym do procesu zakupowego produktu, rozwiązania lub wdrożenia technicznego.

Dzielenie się wiedzą sprzyja wyższemu poziomowi cyberbezpieczeństwa i przyszłej odporności. Jako klient możesz zachęcać dostawców, by intensyfikowali działania z zakresu edukacji, szkoleń i rozwoju kompetencji, a także uświadamiać im znaczenie tych działań.

Wymagania

Wymagania minimalne

- Czy Państwa firma organizuje dla wszystkich pracowników szkolenia z dziedziny cyberbezpieczeństwa?
- Czy Państwa firma oferuje jakiegokolwiek szkolenia online lub stacjonarne dotyczące konfiguracji produktów?
- Czy Państwa firma oferuje jakiegokolwiek szkolenia online lub stacjonarne dotyczące cyberbezpieczeństwa produktów, w tym wzmacniania zabezpieczeń, instalacji certyfikatów itp.?

Wymagania opcjonalne

- Czy Państwa firma jest w stanie zrealizować (płatne lub bezpłatne) szkolenie z dziedziny cyberbezpieczeństwa wg indywidualnego programu dopasowanego do środowiska sieciowego i polityki zamawiającego?
- Jakie zagadnienia są uwzględnione w szkoleniach z dziedziny cyberbezpieczeństwa, które Państwa firma oferuje klientom?

Cyberbezpieczeństwo

Zgodność z przepisami

Zgodność z przepisami w dziedzinie cyberbezpieczeństwa polega na spełnieniu różnych wymogów dotyczących nadzoru i kontroli (określonych, na przykład, przez organy nadzoru, przepisy lub stowarzyszenia branżowe) w celu ochrony poufności, integralności i dostępności danych.

Dlaczego zgodność z przepisami jest ważna w kontekście zakupów

Przestrzeganie przepisów i wymagań związanych z niezbędnymi certyfikatami oraz ramami nadzoru nad cyberbezpieczeństwem zapewnia podstawowy poziom dojrzałości w całym łańcuchu wartości. Obejmuje realizację określonych celów, uzyskanie certyfikatów, przestrzeganie przepisów i norm odpowiednio do wymagań lokalnych, regionalnych i międzynarodowych. Wewnętrzny nadzór powinien być ściślejszy niż określony przez minimalne wymagania formalne.

Jako klient chcesz mieć pewność, że dostawca jest w stanie dowieść swojej dojrzałości w dziedzinie cyberbezpieczeństwa. Musisz wiedzieć, na jakie potencjalne rodzaje ryzyka godzisz się, składając zamówienie u danego dostawcy. Dostawca, który realizuje procesy due diligence i certyfikacji lub akredytacji przez niezależną jednostkę może pomóc w identyfikacji rodzajów ryzyka.

Zachowanie zgodności z przepisami wymaga ciągłego monitorowania i nadzoru, ponieważ mogą pojawiać się nowe przepisy i normy, a istniejące – ulegać zmianie. Jest to szczególnie istotne wobec możliwych, znacznych różnic między przepisami obowiązującymi w różnych regionach geograficznych.

Wymagania

Wymagania minimalne

- Czy Państwa firma ma certyfikat ISO 27001 lub podobny?

Wymagania opcjonalne

- W jaki sposób Państwa firma przestrzega branżowych norm i najlepszych praktyk?
- W Ameryce Północnej:
W jaki sposób Państwa firma zapewnia spójną, wysokopoziomą ochronę danych federalnych?
- Czy Państwa firma prowadzi wewnętrzne audyty bezpieczeństwa?



Cyberbezpieczeństwo

Ochrona danych i prywatność

Ochrona danych i prywatność w kontekście cyberbezpieczeństwa obejmuje ochronę informacji i danych klientów, w tym informacji umożliwiających identyfikację osób (PII, Personal Identifiable Information), w trakcie używania produktów i rozwiązań dostawcy. Istotą takiej ochrony jest sposób wykorzystywania i przechowywania informacji klienta, czyli Twoich, w rozwiązaniu służącym bezpieczeństwu, na przykład nagrań wideo z kamer do dozoru.

Znaczenie prywatności w kontekście zakupów

W sytuacji gdy coraz więcej danych osobowych jest przetwarzanych lub przechowywanych online, ochrona prywatności w coraz większym stopniu zależy od skutecznego wdrożenia cyberzabezpieczeń. Organizacje muszą chronić dane klientów zarówno w trakcie ich przetwarzania, jak i przechowywania. Ochrona Twoich danych jest warunkiem ochrony prywatności Twoich klientów.

Ponieważ wciąż zwiększa się ilość i zakres zbieranych danych, a jednocześnie rośnie zagrożenia cyberatakami, konieczne jest coraz bardziej rygorystyczne podejście do bezpieczeństwa informacji. Musisz mieć pewność, że Twój dostawca chroni Twoje informacje. Dlatego przy wyborze dostawcy tak ważną jest ocena jego polityki ochrony danych. Firma, która dobrze radzi sobie z zarządzaniem ochroną informacji, może zagwarantować bezpieczeństwo Twoich danych.

Takie obszary, jak poufność, integralność i dostępność chronionych informacji w cyklu życia systemu można ocenić, przynajmniej częściowo, na podstawie polityki zarządzania bezpieczeństwem informacji i polityki ochrony prywatności. Perspektywa takiej oceny skłania dostawców do wdrażania efektywniejszych metod ochrony danych przed dostępem osób niepowołanych.

Wymagania

Wymagania minimalne

- Czy Państwa firma przestrzega przepisów o ochronie prywatności, takich jak Ogólne rozporządzenie o ochronie danych osobowych (RODO)?

Wymagania opcjonalne

- W jaki sposób Państwa firma buduje świadomość znaczenia prywatności?
- Jakie środki techniczne i organizacyjne wdrożono w celu ochrony danych osobowych?
- Jakie funkcje związane z prywatnością oferują produkty Państwa firmy operujące na obrazach i wideo?

Więcej pytań na temat ochrony danych i prywatności można znaleźć w obszarze wartości **Zrównoważony rozwój**, w sekcji „Zrównoważone użytkowanie”.

Cyberbezpieczeństwo

Bezpieczny łańcuch dostaw

Istotą bezpiecznego łańcucha dostaw jest niwelowanie ryzyka w systemach logistycznych dostawcy i jego własnym łańcuchu dostaw. Dotyczy to zarówno fizycznego bezpieczeństwa produktów (sprzętu), jak i cyberbezpieczeństwa oprogramowania oraz usług.

Znaczenie bezpiecznego łańcucha dostaw w kontekście zakupów

Ryzyko w łańcuchu dostaw dostawcy, u którego złożysz zamówienie, staje się także Twoim ryzykiem. W ostatnich latach zdecydowanie nasiliły się cyberataki na łańcuchy dostaw. Każda firma, od której Twój dostawca nabywa komponenty sprzętowe lub programowe, automatycznie zwiększa Twoją ekspozycję na atak. Celowe jest sporządzenie mapy łańcucha dostaw dla produktu każdego z oferentów i dokonanie odpowiedniej oceny.

Łańcuchy dostaw są dziś coraz bardziej skomplikowanymi globalnymi sieciami, łączącymi szereg podmiotów trzecich, które potrzebują dostępu do danych. Doświadczeni i odpowiedzialni dostawcy oczekują transparentności łańcucha dostaw i chcą wiedzieć, jak są transportowane produkty, które kupują lub obsługują, oraz jak są świadczone usługi, z których korzystają.

Często niezbędna jest ścisła współpraca między partnerami, w tym dostawcami i reselerami. Mogą powstawać powiązania między sieciami i systemami oraz może dochodzić do wymiany wrażliwych danych między nimi. Oznacza to, że naruszenie zabezpieczeń w jednej organizacji może dotknąć nie tylko ją. Z tego względu bezpieczeństwo łańcucha dostaw ma istotny wpływ na szeroko rozumiane cyberbezpieczeństwo. Wymóg dbałości o bezpieczeństwo łańcucha dostaw

skłania potencjalnych partnerów do poszukiwania bardziej bezpiecznych i efektywnych sposobów przemieszczania towarów, tak by ewentualne zakłócenia można było szybko wyeliminować.

Wymagania

Wymagania minimalne

- Czy Państwa firma posiada szczegółowe/udokumentowane informacje o miejscu (kraju pochodzenia), w którym są opracowywane i wytwarzane komponenty?

Wymagania opcjonalne

- W jaki sposób Państwa firma buduje bezpieczne łańcuchy dostaw we współpracy z partnerami?
- W jaki sposób Państwa firma wybiera dostawców (komponentów)?
- W jaki sposób Państwa firma zapewnia i weryfikuje spełnienie przez jej dostawców wymogów bezpieczeństwa?
- Czy prowadzą Państwo audyty bezpieczeństwa swojej organizacji?

W Ameryce Północnej:

- Czy w ofercie mają Państwo produkty spełniające wymagania FIPS 140-2, przeznaczone dla federalnych klientów instytucjonalnych?





Wartość jako kryterium zakupów: obsługa klienta





Obsługa klienta

Obsługa klienta obejmuje wsparcie i usługi oferowane Tobie, jako klientowi, podczas zakupu i używania produktów oraz usług dostawcy.

Znaczenie obsługi klienta w kontekście zakupów

Wobec bardzo szerokiej oferty towarów i usług, klienci mogą dziś stawiać dostawcom wysokie wymagania. Jako klient masz dzisiaj silniejszą pozycję, wyższe oczekiwania i oczekujesz od dostawców szybkiego reagowania na swoje potrzeby. Dlatego tak ważna jest gotowość dostawców do zrozumienia potrzeb i problemów klienta oraz do podjęcia dodatkowego wysiłku w celu uwzględnienia szczególnych wyzwań, przed jakimi stoi klient.

Dotyczy to nie tylko początkowych potrzeb w procesie zakupowym, lecz również ciągłego wsparcia w trakcie cyklu życia produktu. Wybrani dostawcy powinni nie tylko wykazać się kompetencjami i zdolnościami analitycznymi, odpowiadając na pytania i rozwiązując problemy, lecz także aktywnie wносить wartość dodaną do Twoich systemów.

Wartość wynika bowiem nie tylko z cech samego produktu. Uwzględnienie kryterium obsługi klienta w procesie zakupowym może dać początek aktywnej współpracy z dostawcą.

Wartość obsługi klienta w kontekście zakupów można podzielić na następujące kategorie:

- ▶ Wsparcie przedsprzedażne
- ▶ Wsparcie posprzedażne
- ▶ Naprawy, wymiany i gwarancja
- ▶ Indywidualizowana obsługa klienta



Obsługa klienta

Wsparcie przedsprzedażne

Wsparcie przedsprzedażne obejmuje pomoc, jakiej dostawca udziela klientowi w zakupie produktów. Pomoc ta polega na dzieleniu się wiedzą z klientem, edukowaniu klienta, udzielaniu wskazówek i włączeniu klienta do procesu twórczego rozwiązywania problemów. Proces ten jest ukierunkowany na klienta i rozwiązanie, a nie na produkt. Ma doprowadzić do tego, by klient kupił rozwiązanie odpowiadające na jego konkretne problemy i potrzeby.

Znaczenie wsparcia przedsprzedażnego w kontekście zakupów

Potencjalny nabywca często staje przed bardzo szeroką ofertą produktów. Jak wybrać te właściwe i co zrobić, by nie decydować się za każdym razem na te same produkty, nawet gdy obiektywnie nie są najlepszym wyborem? Korzystając ze wsparcia i pomocy przy zakupie produktów i usług, zwiększysz swoje szanse na pozyskanie solidnego systemu, który pozostanie użyteczny przez wiele lat.

Decyzja zakupowa nie powinna być wyłącznie pochodną porównania cen i funkcji. Oferenci powinni podzielić się informacjami o swoich politykach ochrony danych i prywatności oraz o tym, jak zamierzają pomóc Twojej organizacji w osiągnięciu celów zrównoważonego rozwoju.

Ważne jest, by dostawca potrafił być zaufanym doradcą. Powinien wspólnie z zamawiającym analizować możliwe rozwiązania, omawiać pomysły i zwracać uwagę na szczegóły istotne przy wyborze idealnego rozwiązania.

Wymagania dotyczące wsparcia przedsprzedażnego wymienione w prawej kolumnie umożliwią Ci wybór partnerów, którzy będą aktywnie udzielać pomocy w wyborze produktów i projektowaniu systemu.

Wymagania

Uwaga dla osób udzielających odpowiedzi na te wymagania (w imieniu oferentów): jeśli odpowiedź jest twierdząca, należy przedstawić odpowiedni dowód, dane liczbowe, sprawozdania lub link(i).

Wymagania minimalne

- Czy w Państwa firmie funkcjonuje zespół wsparcia przedsprzedażnego?
- Czy Państwa firma oferuje wsparcie przedsprzedażne na całym świecie?

Wymagania opcjonalne

- W jaki sposób Państwa firma pomaga potencjalnym klientom zrozumieć wpływ Państwa produktów lub usług na ich procesy, a także sposób implementacji rozwiązania?
- W jaki sposób Państwa firma zapewnia pomyślną realizację sprzedaży i jak podchodzi do potrzeb klientów, z którymi łączy ją dłuższa relacja?
- Jak Państwa firma definiuje proaktywną obsługę?



Obsługa klienta

Wsparcie posprzedażne

Wsparcie posprzedażne polega na zapewnieniu klientowi jak najlepszego wsparcia technicznego podczas korzystania z zakupionych produktów. Wsparcie techniczne obejmuje dokumentację, czat online i pomoc telefoniczną, przy czym zasoby te powinny być dostępne z dowolnego miejsca i zawsze, gdy są potrzebne.

Znaczenie wsparcia posprzedażnego w kontekście zakupów

Należy upewnić się, że dostawcy będą oferowali bezpośrednie wsparcie techniczne po zakupie ich produktów. Pomoc posprzedażna nie tylko sprzyja prawidłowemu i efektywnemu używaniu produktów, lecz także pozwala na jak najszybsze i ekonomiczne rozwiązywanie ewentualnych problemów.

W idealnym przypadku wsparcie dostawcy powinno być porównywalne z pomocą konsultanta, który stoi obok Ciebie i dokładnie mówi, co należy zrobić. Dostawcy, którzy zawsze z zaangażowaniem udzielają wsparcia, pomagają w minimalizowaniu przestoju i zakłóceń. Wsparcie posprzedażne oferowane przez dostawcę powinno być łatwo dostępne i opierać się na wysokich kompetencjach technicznych.

Wymagania

Wymagania minimalne

- Czy Państwa firma oferuje fachowe wsparcie techniczne klientom, którzy kupili Państwa produkty?
- Czy po zakupie klienci mogą zwracać się bezpośrednio do Państwa firmy z pytaniami?
- Czy Państwa firma udziela wsparcia na całym świecie?
- Czy Państwa firma oferuje wsparcie w językach lokalnych?

Wymagania opcjonalne

- W jaki sposób Państwa firma pomaga klientom w używaniu Państwa produktów?
- W jaki sposób Państwa firma pomaga klientom w modernizacji i aktualizacji ich systemów?
- W jaki sposób Państwa firma zapewnia aktualność zakupionych produktów i ich zgodność z wymaganiami formalno-prawnymi przez możliwie najdłuższy czas?
- Jak Państwa firma utrzymuje relacje z klientami?
- Jakie są cele Państwa firmy w odniesieniu do obsługi posprzedażnej?
- W jaki sposób Państwa firma postępuje z informacjami zwrotnymi od klientów?



Obsługa klienta

Naprawy, wymiany i gwarancja

Naprawy, wymiany i gwarancja to część obsługi posprzedażnej polegająca na naprawianiu lub wymienianiu wadliwych produktów zgodnie z gwarancją udzieloną klientowi. Jest to gwarancja na rzecz klienta, uwzględniająca naprawy i ponowne wykorzystanie produktów.

Znaczenie napraw, wymian i gwarancji w kontekście zakupów

Przy podejmowaniu decyzji o zakupie produktów istotna jest nie tylko pomoc dostawcy w procesie zakupowym, lecz także możliwości naprawy lub wymiany produktów. Włączając do kryteriów wyboru dostawcy wymagania w zakresie napraw, wymian i gwarancji, zabezpieczasz swoją organizację przed zakłóceniami w działalności.

Dostawca powinien przedstawić jednoznaczne zasady dotyczące serwisowania produktów, na wypadek gdyby nie działały one w zamierzony sposób. A w sytuacji gdy produkt faktycznie wymaga naprawy lub wymiany, zgłoszenie problemu powinno być jak najprostsze. Dostawca powinien zaoferować efektywny i transparentny proces zwrotów, który do minimum ograniczy zakłócenia w Twojej działalności.

Wymagania

Wymagania minimalne

- Czy Państwa firma oferuje co najmniej pięcioletnią gwarancję na produkty sprzętowe?
- Czy z Państwa firmą można kontaktować się bezpośrednio w celu uzyskania upoważnienia do zwrotu (RMA)?

Wymagania opcjonalne

- Co obejmuje gwarancja udzielana przez Państwa firmę?
- Jak przebiega proces zwrotu towarów w Państwa firmie?
- W jaki sposób Państwa firma stara się zapobiegać przestojom u klientów lub je minimalizować?



Obsługa klienta

Zindywidualizowana obsługa klienta

Zindywidualizowana obsługa klienta to personalizacja obsługi w oparciu o Twoje, czyli klienta, konkretne oczekiwania i potrzeby. Jest ukierunkowana na sprzedaż nie produktów, lecz rozwiązań dopasowanych do Twoich potrzeb. Jej istotą jest oferowanie rozwiązań problemów, których standardowa oferta nie rozwiązuje.

Znaczenie zindywidualizowanej obsługi klienta w kontekście zakupów

Zindywidualizowana obsługa klienta – rozumiana jako usługi, rozwiązania i szkolenia wykraczające poza standardową ofertę – wnosi wartość dodaną, pomaga zaspokoić specyficzne potrzeby i uzyskać jak najlepsze efekty działania Twojego systemu. Oferując indywidualnie dopasowane usługi, dostawcy wykazują gotowość do działania nieszablonowego.

Wymagania

Wymagania minimalne

- Czy Państwa firma oferuje indywidualne adaptacje oprogramowania?
- Czy Państwa firma oferuje szkolenia prowadzone według indywidualnego programu?
- Czy Państwa firma oferuje usługi indywidualnie dostosowane do potrzeb klienta?

Wymagania opcjonalne

- W jaki sposób świadczą Państwo klientom usługi indywidualnie dopasowane do ich potrzeb?
- Proszę przedstawić przykłady takich zindywidualizowanych usług, które świadczyli Państwo w przeszłości.



3



Metody oceny — jak mierzyć wartość?

Omówienie najważniejszych kroków w procesie oceny
potrzeb pod kątem wartości



Ocena

Strategia oceny i pomiar jakości

Choć istnieje wiele powodów, by proces zakupowy zorientować na wartość, a nie tylko na najniższy koszt, trzeba przyznać, że to drugie podejście ma jedną ewidentną zaletę: porównywanie ofert jest banalnie proste – wystarczy wybrać ofertę z najniższą ceną. Jednak istnieją również proste i praktyczne metody oceny wartości, gdy to ona jest podstawą porównywania ofert. W niniejszym poradniku omówimy dwie takie metody: metodę fikcyjnej ceny i metodę odsetkową. Najpierw jednak przyjrzymy się bliżej dwóm strategiom oceny: na podstawie wartości i na podstawie najniższego kosztu.



Strategia oceny — najniższy koszt czy najwyższa wartość?

Głównym celem każdej strategii oceny jest uzyskanie jak największej wartości z inwestycji. Strategia oceny to ustrukturyzowana metoda wyboru ofert o najwyższej jakości dopasowanych do Twoich konkretnych potrzeb. Dlatego ważne jest ustalenie, co ma dla Twojej organizacji największą wartość, a potem wybranie najlepszej strategii oceny. Wybór między najwyższą wartością a najniższym kosztem jest zawsze kompromisem między ceną a składnikami jakościowymi. W zależności od przyjętych celów jakość może wyrażać się na różne sposoby. Wagę ceny i wagę jakości musisz określić na podstawie własnej znajomości konkretnych usług i produktów oraz celów, jakie chcesz osiągnąć w danym procesie zakupowym. Nowoczesne, sieciowe, cyfrowe systemy bezpieczeństwa muszą być w pełni niezawodne i przez długi czas działać bezpiecznie, stabilnie, w trybie 24/7/365. Jakość jest kluczowym kryterium wyboru oferty, a skupienie się tu wyłącznie na cenie nie zapewni wyboru produktu o najwyższej jakości.

Porównanie: najniższa cena czy najwyższa wartość

- **Zakupy na podstawie najniższej ceny:** Jedynie kryteria kosztowe, bez uwzględnienia jakości. Za tą metodą stoi założenie, że produkty lub usługi kupione w najniższej cenie zapewnią klientowi najwyższy poziom zadowolenia.
- **Zakupy na podstawie relacji ceny do jakości:** Kompromis między ceną i jakością, w którym klient wybiera obszary wartości, na podstawie których będzie oceniał oferty. Uwzględniając obszary wartości, możesz osiągnąć pożądaną poziom jakości dopasowany do własnych celów, zamiast specyfikować szczegółowe kryteria techniczne, które towary lub usługi muszą spełniać. Ta metoda stwarza też dostawcom lepsze warunki do eksponowania kompetencji istotnych dla osiągnięcia Twoich celów.

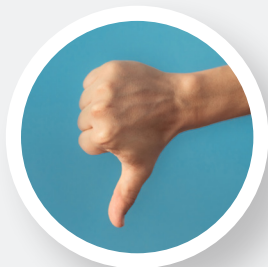


Jak uzyskać większą wartość za wydane pieniądze?

Najniższa cena

W pierwszej metodzie oceny jedynym kryterium jest najniższa cena. Zatem wynik przyznany oferentowi w 100% zależy od ceny. Oferenci nie mogą uzyskać żadnych punktów za wartość w jakimkolwiek obszarze.

Ta metoda jest najbardziej odpowiednia, gdy wiesz dokładnie, jakiego systemu lub których produktów potrzebujesz, a cała specyfikacja projektu jest już określona. Ponadto oferenci muszą składać oferty stosunkowo jednorodne, obejmujące podobne produkty i konkurujące ze sobą jedynie ceną. W tej metodzie nic nie skłania oferentów do pogłębionej analizy potrzeb klienta i proponowania innowacyjnych rozwiązań. W istocie jednak współczesny rynek systemów bezpieczeństwa oraz IoT nie jest wcale jednorodny. Funkcjonuje na nim bardzo szerokie spektrum innowacyjnych rozwiązań i marek. A niektóre z firm na tym rynku posiadają bogatą wiedzę na temat problemów, potrzeb i celów klientów. Dlatego ocena ofert według kryterium najniższej ceny nie zapewni najwyższej wartości inwestycji.



Najkorzystniejsza relacja ceny do jakości

W drugiej metodzie oceny jako kryterium przyjmuje się relację ceny do jakości. Pozwala to na wybór ofert na podstawie różnych czynników, nie tylko najniższej ceny. Oferenci są bowiem oceniani także na podstawie kryteriów jakościowych. Wiedząc, że podstawą wyboru będzie stosunek ceny do jakości, oferenci mogą swobodniej kształtować swoje oferty rozwiązań, a potencjalni nabywcy – lepiej wykorzystać wiedzę specjalistyczną i kreatywność oferentów.

Ocena jakości

Składnik jakościowy jest zdefiniowany jako co najmniej jeden obszar, w którym istnieje wartość istotna dla nabywcy. Przykładami takich obszarów są: zrównoważony rozwój, cyberbezpieczeństwo i obsługa klienta. Musisz sformułować powody, dla których wybrane obszary są ważne, zdefiniować konkretne wymagania w tych obszarach i zasady oceny ich spełnienia.

Jak będzie obliczany stosunek cena / jakość

Musisz przekazać oferentom jednoznaczne informacje o swoich oczekiwaniach, w tym o oczekiwanych sposobach udzielania odpowiedzi na pytania o wymagania jakościowe. Oferenci muszą też znać zasady oceniania odpowiedzi. Powinni również otrzymać informację o udziałach składnika jakościowego i składnika cenowego w wyniku oceny. Wynik można obliczać na różne sposoby, ale my omówimy tutaj najważniejsze kroki, które sprawdzą się w różnych stylach prowadzenia procesu zakupowego.



Krok 1: Określenie wag ceny i obszarów jakościowej oceny wartości

	Cena	Obszary jakościowej oceny wartości		
		Zrównoważony rozwój	Cyberbezpieczeństwo	Obsługa klienta
Waga	40%	60%		
		30%	20%	10%

W tym przykładzie relacja między ceną a składnikami jakościowymi jest wyrażona procentowo. 100% podzielono między cenę i jakość. Ten podział może być równy lub wskazywać (poprzez przypisanie większego odsetka) na preferencję dla tego składnika, który jest dla Ciebie ważniejszy. Najczęściej stosuje się podział w stosunku: 40% za cenę i 60% za jakość. Taki podział oznacza, że jakość jest ważniejsza niż cena. Składnik jakościowy można dalej podzielić na różne obszary wartości.

Na przykład: 30% za zrównoważony rozwój, 20% za cyberbezpieczeństwo i 10% za obsługę klienta. Równy podział oznacza, że każdy z aspektów jest tak samo ważny. Różne wartości procentowe oznaczają, że co najmniej jeden z obszarów traktujesz jako ważniejszy od innych. W tym przykładzie najważniejszy jest zrównoważony rozwój, następnie pod względem ważności jest cyberbezpieczeństwo, a ostatnia – obsługa klienta. Gdyby w konkursie ofert jedynym kryterium była cena, to miałyby ona przypisaną wagę 100%, a jakość – wagę 0%.

Krok 2: Przypisanie wartości do obszarów jakościowej oceny

W tym przykładzie wartości poszczególnych obszarów są wyrażone jako kwoty pieniężne, które mogą być traktowane jako **maksymalne** fikcyjne upusty udzielone od ceny oferowanej. Posługując się przykładem z

trzema obszarami wartości (zrównoważony rozwój, cyberbezpieczeństwo, obsługa klienta), możemy przeliczyć każdą ofertę według następującego schematu:

	Cena	Obszary jakościowej oceny wartości		
		Zrównoważony rozwój	Cyberbezpieczeństwo	Obsługa klienta
Waga	Cena ofertowa w przyjętej walucie (np. EUR, PLN)	Łączny maksymalny fikcyjny upust (wyrażony w EUR, PLN itp.)		
		Maksymalny fikcyjny upust za kryterium (w EUR, PLN itp.)	Maksymalny fikcyjny upust za kryterium (w EUR, PLN itp.)	Maksymalny fikcyjny upust za kryterium (w EUR, PLN itp.)
	Przykład	300 000	200 000	100 000

Uwaga: Podane kwoty są jedynie przykładami. Rzeczywiste wartości będą zależęły od wielkości zamówienia i wielu innych czynników.

Krok 3: Ocena odpowiedzi na pytania o spełnianie wymagań minimalnych i opcjonalnych

Wymagania minimalne

Wymagania minimalne to te, które oferent musi spełniać, aby w ogóle był dalej rozpatrywany w procesie zakupowym. Na pytania o te wymagania można zwykle udzielić odpowiedzi „tak” albo „nie”. Najczęściej, jeśli oferent nie spełnia wszystkich kryteriów minimalnych, oferta jest odrzucana, dlatego nie jest potrzebna żadna metoda obliczania wyniku.

Wymagania opcjonalne

Wymagania opcjonalne umożliwiają oferentom sformułowanie pełniejszych odpowiedzi i przekazanie dodatkowych informacji. Odpowiedzi na pytania o te wymagania podlegają ocenie jakościowej. Odpowiadając na pytania o wymagania opcjonalne, oferenci mogą skupić się na problemach nabywcy i wykorzystać swoją wiedzę specjalistyczną, aby zaoferować najlepiej dopasowane rozwiązanie i zaprezentować swoją wartość dodaną. Oferenci mogą także proponować innowacyjne rozwiązania. Dlatego należy ocenić odpowiedzi oferentów, przypisać im wyniki i uwzględnić je w ocenie całej oferty.



Ocenianie odpowiedzi oferentów

Wyniki oceny można wyrażać na różne sposoby, na przykład:

Ocena / wynik		
Doskonale	100%	10 punktów
Dobrze	75%	7 punktów
Średnio	50%	5 punktów
Poniżej średniej	25%	2 punkty
Słabo	0%	0 punktów



W tym przykładzie wynik oceny każdego obszaru jakościowego jest wyrażony procentowo. Jeśli, na przykład, oferent wysoce zadowolająco spełnia wymagania w określonym obszarze, otrzymuje 100% przypisanej do tego obszaru kwoty pieniężnej. Jeśli z kolei oferent tylko w minimalnym stopniu spełnia wymagania opcjonalne (lub nie spełnia ich w ogóle), to

w danym obszarze nie zostanie mu przypisany fikcyjny upust.

Do każdego kryterium przypisana jest odrębna kwota pieniężna, która zależy od tego, jak wartościowe jest to kryterium dla zamawiającego. W poniższej tabeli przedstawiono przykład:

Kryterium	Kwota pieniężna	Wyniki oceny	Fikcyjny upust
Zrównoważony rozwój	300 000	100%	300 000
Cyberbezpieczeństwo	200 000	75%	150 000
Obsługa klienta	100 000	50%	50 000

W wyniku powyższej kalkulacji cena ofertowa podana przez oferenta została by obniżona o fikcyjny upust w wysokości 500 000 (300 000+150 000+50 000) ze względu na wyniki oceny kryteriów jakościowych.

Zastrzeżenie: Przedstawione wartości procentowe i kwoty pieniężne są tylko przykładami.

Cena końcowa = Cena ofertowa - (ocena zrównoważonego rozwoju * 300 000 + ocena cyberbezpieczeństwa * 200 000 + ocena obsługi klienta * 100 000)

Podsumowanie

Dostępne są zarówno sformalizowane, jak i niesformalizowane metody oceny, a wybór jednej z nich zależy będzie od takich czynników, jak lokalizacja, ramy prawne i to, czy zamówienie ma charakter publiczny

czy prywatny. Jednak co do zasady przedstawione tutaj główne kroki składają się na ogólną metodę ilościowego określania relacji wartości do ceny.



O firmie Axis Communications

Axis wspiera rozwój inteligentnego oraz bezpiecznego świata przez tworzenie rozwiązań umożliwiających poprawę bezpieczeństwa i efektywności biznesowej. Jako firma zajmująca się technologiami sieciowymi oraz lider branży, Axis oferuje rozwiązania z zakresu dozoru wizyjnego, kontroli dostępu, systemów domofonowych i systemów audio. Ich rozszerzeniem i uzupełnieniem są inteligentne aplikacje analityczne oraz wysokiej jakości szkolenia.

Axis zatrudnia około 4 000 pracowników w ponad 50 krajach oraz współpracuje z partnerami z obszaru technologii i integracji systemów na całym świecie w celu dostarczania swoich rozwiązań klientom. Firma została założona w 1984 roku i ma swoją siedzibę w Lund w Szwecji.