Globalny Standard w Zakupach i Łańcuchu Dostaw

Wersja 3.0 – Opublikowana w 2017 r.

Leading global excellence in procurement and supply

Witaj!

Globalny Standard w Zakupach i Łańcuchu Dostaw, w swoim trzecim już wydaniu, to kompleksowy model kompetencji, który został opracowany przy udziale szerokiego grona ekspertów- 3000 praktyków oraz pracowników naukowych z całego świata, reprezentujących różne sektory oraz umiejętności nieodłącznie związane z profesją zakupową.

Wkład ekspertów w coroczny proces przeglądu Standardu zapewnia jego aktualność oraz znaczenie dla globalnej społeczności zajmującej się Zakupami oraz Łańcuchem Dostaw. Standard został zaprojektowany tak, aby pomagać poszczególnym osobom oraz zespołom w ramach organizacji w zrozumieniu integralnej wartości, jaką dobre praktyki wnoszą w proces osiągania ich strategicznych celów oraz służyć jako narzędzie pomocnicze w poprawie wyników organizacji i indywidualnych.

Opierając się na treści pierwszych dwóch edycji, publikacja Standardu w 2017 roku odzwierciedla poszerzający się zakres działań profesji zakupowej spowodowany zmieniającą się rolą menedżerów zakupów, ukierunkowaną na zapewnianie ich większego wpływu na cały łańcuch wartości. Publikacja ma również na celu wsparcie i ochronę standardów w dyscyplinach innych niż Funkcja Zakupowa, ale angażujących się w działania zakupowe, a także pomagać organizacjom i osobom w odnalezieniu i zaadoptowaniu bardziej zintegrowanych sposobów na zapewnienie efektywności operacyjnej.

Niniejszy Standard promuje stosowanie spójnych zachowań oraz poprawia wiedzę na temat tego, jak w praktyce powinny wyglądać doskonałe Zakupy. Są to elementy, na których biznes powinien się opierać, żeby odnosić sukcesy i zachęcać zarządy, prezesów oraz interesariuszy do utrzymywania tego ogólnie dostępnego zasobu wiedzy w celu zrozumienia wartości profesji, jej znaczenia oraz wpływu na prowadzoną działalność.

Celem CIPS jest przewodzenie profesji oraz pomoc w rozwoju Zakupów niezależnie od tego, kto podejmuje się związanej z tym działalności. Niniejszy Standard stanowi kluczowy zestaw zasad do osiągniecia tego celu i jest niezbędnym zasobem, jeśli chcemy, żeby specjaliści Zakupów posiadali najbardziej odpowiednie umiejętności oraz wiedzę, aby radzić sobie z niestabilnym środowiskiem biznesowym , rosnącą złożonością rynku a także wpływem innowacyjnych technologii informacyjnych.

Nie powinniśmy lekceważyć wpływu niniejszego Standardu i jego roli we wspieraniu wizji „Głosu i Standardu" CIPS, które zostały wypracowane przez naszego niedawno zmarłego Prezesa David'a Noble. Postrzegamy ten Standard jako znaczącą część spuścizny Davida, nie tylko dla Instytutu CIPS, ale wszystkim dla profesjonalistów w Zakupach. Cytując David'a „Naszym zadaniem jest wyposażyć naszą profesję w odpowiednie umiejętności, abyśmy mogli stać się strażnikami całego przedsiębiorstwa".

Niniejszy Standard został skonstruowany tak, aby był kluczowym etapem - „kamieniem milowym" w drodze do sprostania temu wyzwaniu.

Amanda O'Brien

Dyrektor ds. Standardów i Regulacji CIPS

Co znajduje się w tym przewodniku?

04 Korzyści płynące z pracy ze Standardem
06 Struktura Standardu
08 Korzystanie ze Standardu
10 Korzystanie ze Standardu online
11 Samoocena online przez narzędzie CIPS

INFRASTRUKTURA
12 1. Pozycja i wpływ
20 2. Środowisko zewnętrzne
28 3. Technologia

PROCES
34 4. Zarządzanie wydatkami
42 5. Kontraktowanie
49 6. Przetargi

WYDAJNOŚĆ
58 7. Osiąganie wyników
65 8. Wskaźniki i pomiar

ROZWÓJ LUDZI
71 9. Rozwój zespołów i osób
81 10. Rozwój umiejętności osobistych
86 11. Etyka w Zakupach

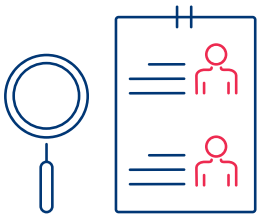
92 Współtwórcy

* *Znaczące zmiany oraz aktualizacje w niniejszej wersji dotyczą: rosnącej pozycji i wpływu profesji, globalnego pozyskiwania dóbr i usług oraz zrozumienia warunków rynkowych i związanych z nimi ceł i innych obciążeń czy umów handlowych, bezpieczeństwa danych i wprowadzania nowoczesnych technologii, elastycznego zarządzania kontraktami i wymaganiami regulacyjnymi w odpowiedzi na potrzeby biznesowe, rosnącego wpływu zarządzania relacjami z dostawcami, racjonalizacji wskaźników wydajności ze szczególnych uwzględnieniem zarządzania ryzykiem.*

Aby zapewnić uzyskanie pełnych korzyści z wykorzystania Globalnego Standardu w zakresie Zakupów, opracowaliśmy krótki przewodnik dotyczący tego, w jaki sposób można w praktyce wprowadzić w życie Standard w Twojej organizacji.

Korzyści wynikające z pracy ze Standardem

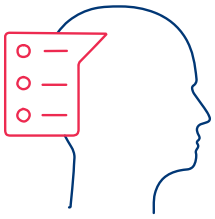
Organizacje oraz poszczególne osoby mogą identyfikować i mierzyć poziom osiąganych przez siebie wyników (wydajności i efektywności) w zakresie Zakupów.



Wzmocnij wydajność organizacyjną

Standard może być wykorzystywany do wykonywania szczegółowej analizy poprzez porównanie wiedzy i kompetencji specjalistów Zakupów. Identyfikuje braki w umiejętnościach zespołu i odpowiadające im potrzeby rozwojowe, dzięki czemu organizacje mogą:

- Przyczynić się do znacznych oszczędności w organizacji dzięki opracowanemu i wdrażanemu planowi rozwoju zespołu zakupowego
- Wprowadzić efektywne pod względem kosztów szkolenia i działania na rzecz rozwoju, w celu uzupełnienia braków oraz zaspokajania potrzeb organizacyjnych.
- Stworzyć kadrę dobrze wyszkolonych i zmotywowanych pracowników, zmniejszając ich rotację i osiągając powiązane z tym oszczędności.
- Zapewnić obiektywne i wymierne potwierdzenie skutecznego zarządzania w ramach funkcji zakupowej dla menedżerów, zarządu oraz interesariuszy.
- Wpływać na etyczne praktyki w Łańcuchu Dostaw poprzez wprowadzanie polityk oraz praktyk związanych z etyką w zakupach w całej organizacji



Wzmacnianie indywidualnych kompetencji zakupowych

Standard może być pomocny w identyfikacji obecnego poziomu kompetencji oraz wiedzy i umiejętności potrzebnych do przejścia na kolejny etap kariery zawodowej: może to być szczególnie przydatne w przypadku okresowej oceny pracowników, ponieważ umożliwia to poszczególnym osobom:

- Opracowanie i uzgodnienie osobistego planu rozwoju w celu wyeliminowania braków w wiedzy i umiejętnościach.
- Wdrożenie planu, z uwzględnieniem szkoleń, staży typu „job shadowing” oraz mentoringu.
- Ciągłe monitorowanie postępów w realizacji planu rozwoju kompetencji, odwołując się do Standardu w celu oceny stopnia rozwoju.

Tworzenie opisów stanowisk w Zakupach, ich promocja i ocena

W ramach każdego z pięciu poziomów kompetencji opisanych w Standardzie – Taktycznego, Operacyjnego, Menedżerskiego, Profesjonalnego i Zaawansowanego Profesjonalnego – opracowaliśmy szczegółowe przykładowe opisy stanowisk zawierające wykaz predyspozycji, jakie powinna posiadać osoba na danym poziomie kompetencji, a także wskazówki, jak przygotować ogłoszenie o pracę oraz jak przeprowadzić weryfikację wyników.

Niniejszy przewodnik pomoże organizacjom oraz pojedynczym osobom zrozumieć:

W jaki sposób organizacja może wykorzystywać Standard do poprawy wydajności Zakupów.

W jaki sposób poszczególne osoby mogą wykorzystywać Standard do poprawy swojej wydajności w miejscu pracy.

W jaki sposób MŚP mogą wykorzystywać Standard do wspierania swoich Zakupów oraz powiązanych działań.

Jak należy tworzyć opisy stanowisk pracy oraz ogłoszenia o pracę

Struktura Standardu

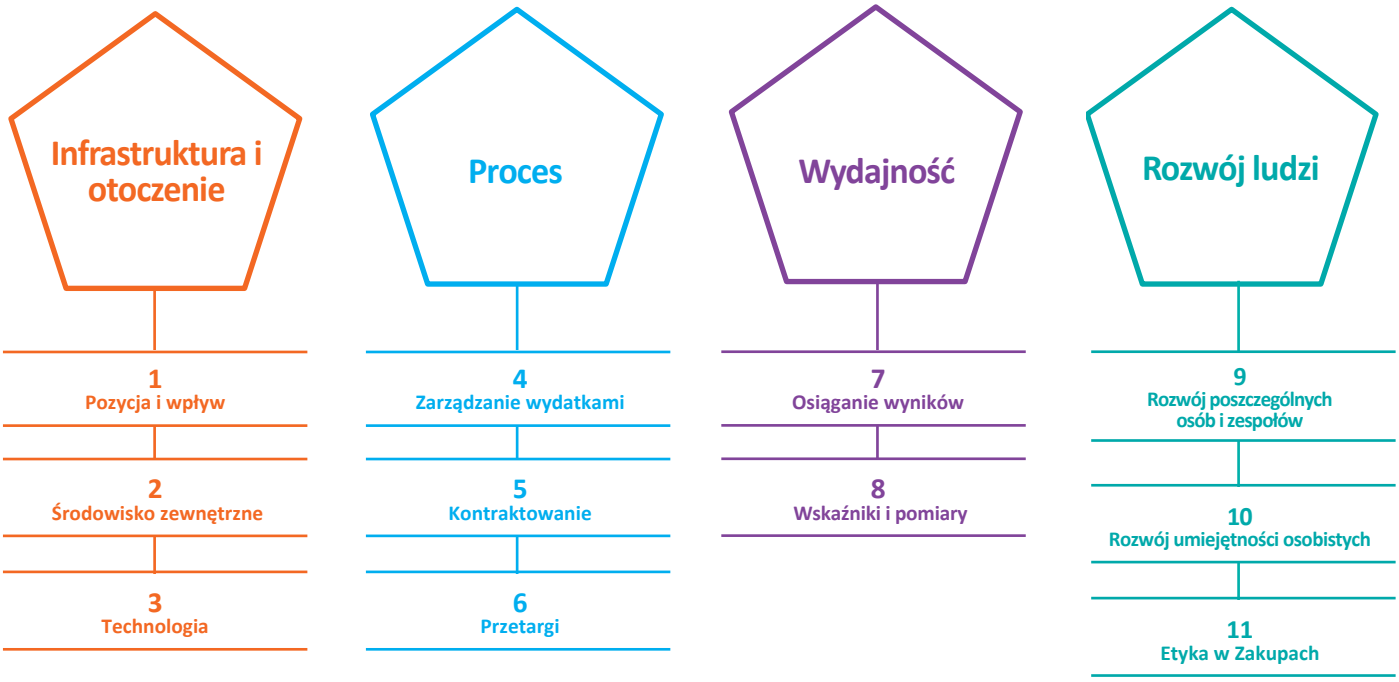
Standard został utworzony w oparciu o pięć zidentyfikowanych poziomów kompetencji - od Taktycznego do Zaawansowanego Profesjonalnego - określających kluczowe umiejętności i zadania, które pracownicy powinni opanować na danym etapie rozwoju w ramach profesji. Wiedza i zdolności zostały następnie podzielone na cztery filary i jedenaście motywów przewodnich z obszaru Zakupów.

1. Pięć poziomów kompetencji

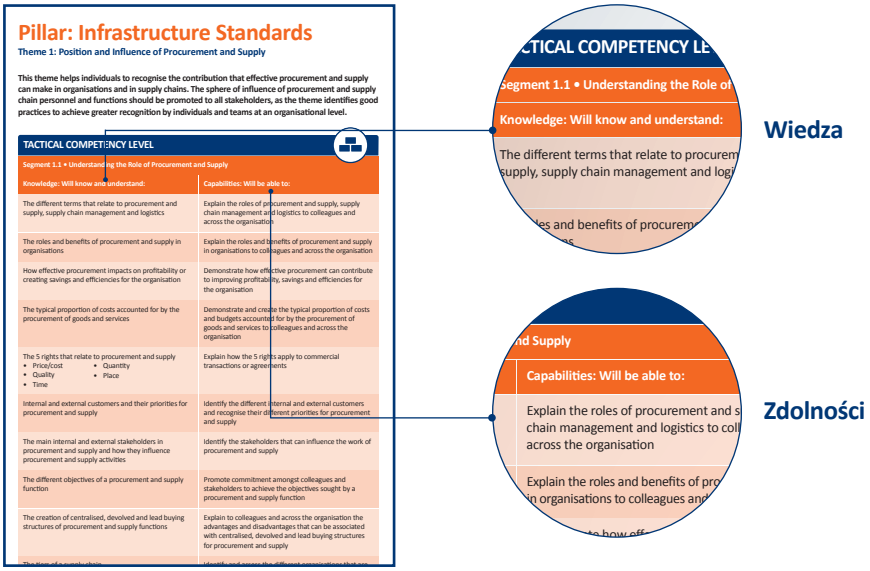
Taktyczny	Operacyjny	Menedżerski	Profesjonalny	Zaawansowany Profesjonalny
Wykonuje kluczowe zadania związane z Zakupami.	Udziela rad i wskazówek dotyczących interpretacji procesów i procedur związanych z Zakupami.	Rozwija, udoskonala i wypełnia cele organizacyjne oraz funkcjonalne dotyczące Zakupów.	Formułuje kierunki, opracowuje wskazówki i rady, zarządza zmianą, prowadzi i wpływa na wewnętrznych, jak i zewnętrznych interesariuszy w Zakupach.	Kieruje zespołami zakupowymi w organizacji, a także ma wpływ na Zarząd przy wdrażaniu wiodących strategii zakupowych i najlepszych praktyk. Wpływa na rynki dostawców poprzez innowacyjne rozwiązania przetargowe.
Typowe stanowiska				
Asystent Administracyjny, Administrator Umów, Magazynier, Specjalista ds. logistyki, Asystent Kupca, Asystent Zamawiającego.	Kupiec, Specjalista ds. Zakupów, Zamawiający, Analityk ds. Łańcucha Dostaw, Specjalista ds. Łańcucha Dostaw.	Starszy Kupiec, Główny Kupiec, Menedżer Kategorii, Kierownik kontraktu, Menedżer Logistyki, Menedżer Łańcucha Dostaw.	Menedżer Zakupów Strategicznych, Starszy Menedżer Kategorii, Kierownik Łańcucha Dostaw, Kierownik Logistyki, Menedżer Operacyjny.	Dyrektor Zakupów, Dyrektor Łańcucha Dostaw, Dyrektor Handlowy, Dyrektor ds. Przetargów, Prezes ds. Zakupów.

Dowiedz się więcej online www.cips.org/careers

2. Cztery filary i jedenaście motywów przewodnich efektywnych Zakupów zostały dalej podzielone na poszczególne segmenty kluczowej wiedzy i zdolności.



Ta szczegółowość informacji jest kluczem do identyfikacji nie tylko profesjonalnej wiedzy oraz zdolności wymaganych na poszczególnych poziomach, ale także do sposobu, w jaki są one stosowane w praktyce w miejscu pracy.



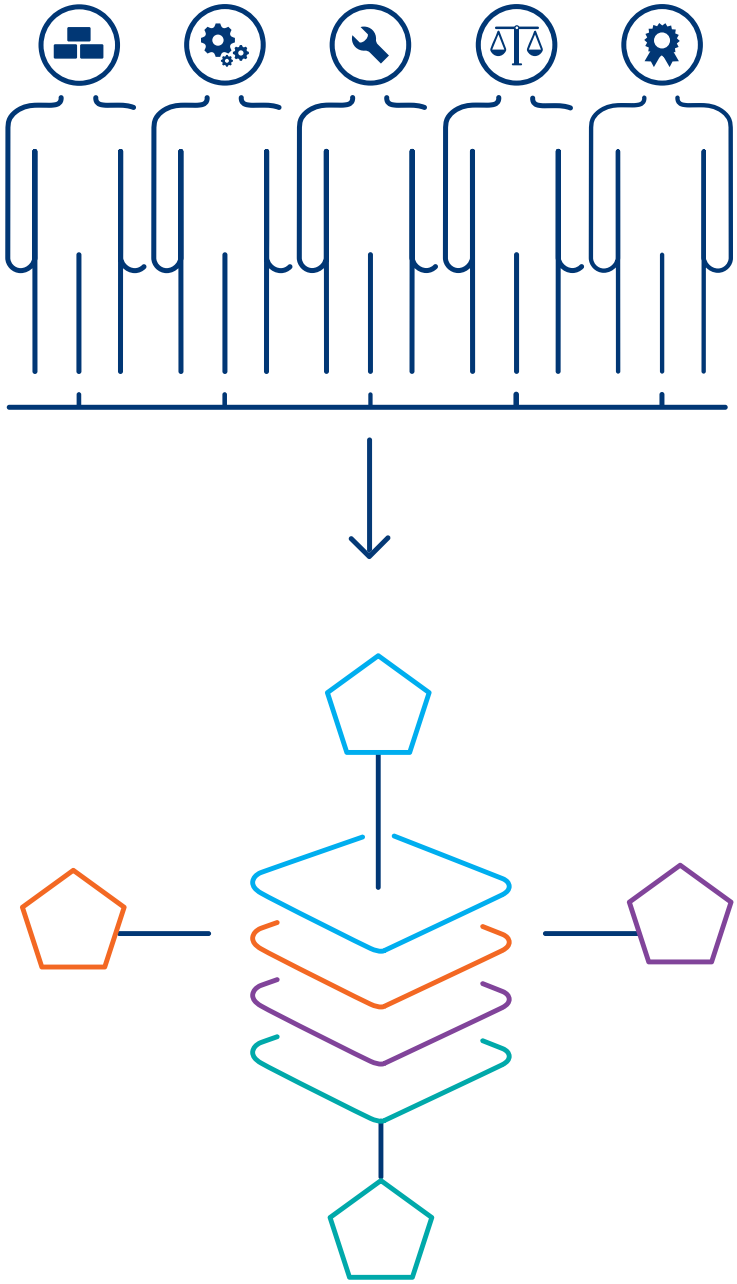
Dowiedz się więcej online na www.cips.org/careers

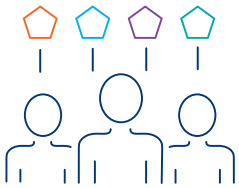
Wykorzystanie Globalnego Standardu Zakupów

Standard może być wykorzystany do określenia poziomu kompetencji danego pracownika w dowolnym miejscu świata, zatrudnionego w pełnym lub niepełnym wymiarze godzinowym, odpowiedzialnego za Zakupy włącznie z tymi, którzy:

- Na co dzień są odpowiedzialni za zarządzanie Zakupami w organizacji
- Ponoszą strategiczną odpowiedzialność za wypełnianie obowiązków związanych z Zakupami i poprawę ogólnych celów organizacyjnych
- Nie mają przypisanej funkcji lub stanowiska w Zakupach, ale ich zakres odpowiedzialności obejmuje powiązane dyscypliny zawodowe, takie jak: administracja, wsparcie projektów lub zarządzanie finansami.

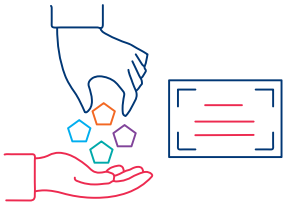
Poprzez zidentyfikowanie indywidualnych poziomów kompetencji, Standard umożliwia firmom ocenę poziomu wydajności, efektywności i etyczności Zakupów.





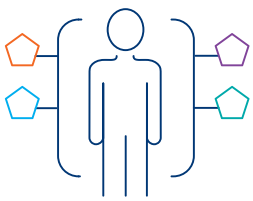
Dla przedsiębiorstw z sektora prywatnego

...ocena zespołów zakupowych zgodnie ze Standardem może pomóc w osiągnięciu lepszych wyników przedsiębiorstwa w kategoriach efektywności kosztowej, zgodności z najlepszymi praktykami etycznymi i legislacyjnymi, a także poprawę reputacji Zakupów wewnątrz przedsiębiorstwa, wobec członków Zarządu, dostawców, klientów i konkurentów.



Dla organizacji z sektora publicznego

...Standard wspiera efektywność kosztową i wydajne wykorzystanie środków pieniężnych, co jest ważne dla urzędników państwowych, ministrów rządów i ogółu społeczeństwa, które chce dążyć do etycznego i skutecznego wykorzystania pieniędzy publicznych.



Dla pojedynczych osób

...sprawdzenie własnej wiedzy i zdolności w oparciu o różne poziomy kompetencji wg Standardu pomaga w identyfikacji potrzeb rozwoju, przygotowaniu do oceny osiągnięć i zaplanowaniu dalszej kariery.

Dowiedz się więcej online na www.cips.org/careers

Standard online

Rozwój i planowanie rozwoju zawodowego nie mogłoby być łatwiejsze. Do tej pory ponad 75000 specjalistów skorzystało z pomocy Standardu online, przy planowaniu rozwoju kariery.

Przejdź do witryny www.cips.org/careers i postępuj zgodnie z poniższymi wskazówkami

Krok 1
Wybierz swój poziom kompetencji

Krok 2
Wybierz temat

Krok 3
Wybierz segment tematu

Krok 4
Przejrzyj wybrany fragment i podążaj za linkami do nauki, narzędzi i zasobów CIPS, aby uzupełnić wiedzę.

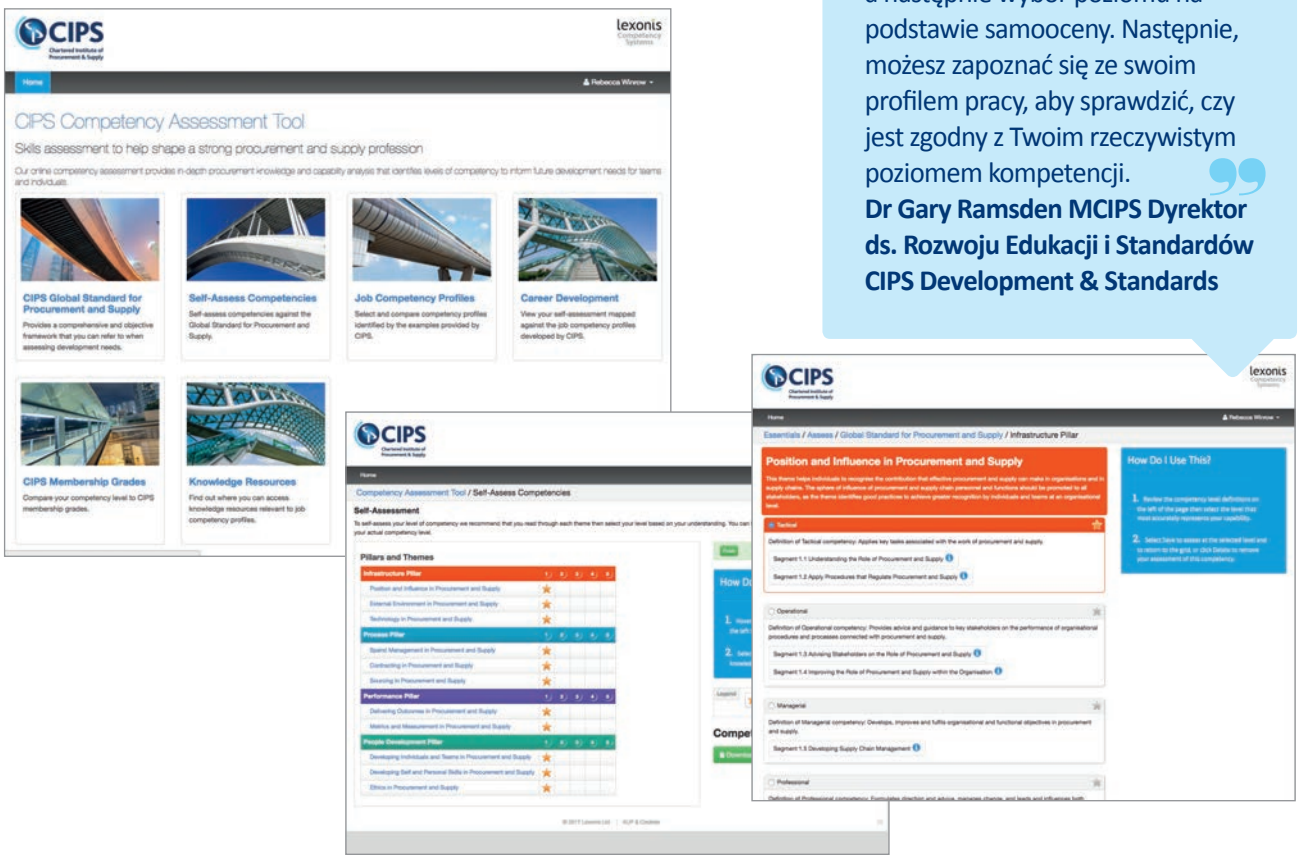
CIPS
Samoocena online

Każda osoba może ocenić swoje kompetencje zakupowe na tle Standardu oraz na tej podstawie zaplanować kolejny ruch w swojej karierze zawodowej.

Korzystając z setek rzeczywistych ofert pracy na całym świecie, stworzyliśmy ponad 40 profili stanowisk i sporządziliśmy plan każdego stanowiska na tle standardowych tematów i poziomów. Dzięki możliwości oceny własnych umiejętności i wiedzy, profesjonaliści mogą w pełni zademonstrować swoje kompetencje i zwiększyć swoją wartość dla pracodawców.

Najpierw poszczególne osoby badają swoją wiedzę i możliwości określone w Standardzie, a następnie samodzielnie oceniają własne umiejętności wobec Standardu. Tworząc własny profil mierzą je w stosunku do profilu stanowisk. Po zakończeniu oceny zindywidualizowane sprawozdanie przyczynia się do stworzenia planu nauki i rozwoju.

> Nasza samoocena umiejętności zakupowych jest dostępna bezpłatnie w wersji online dla członków CIPS. Dostarcza im wiedzę dotyczącą Zakupów i analizę ich kompetencji, aby wesprzeć planowanie przyszłych możliwości rozwoju.
>
> Aby samodzielnie ocenić swój poziom kompetencji, zalecamy zapoznanie się z każdym tematem, a następnie wybór poziomu na podstawie samooceny. Następnie, możesz zapoznać się ze swoim profilem pracy, aby sprawdzić, czy jest zgodny z Twoim rzeczywistym poziomem kompetencji.
>
> **Dr Gary Ramsden MCIPS Dyrektor ds. Rozwoju Edukacji i Standardów CIPS Development & Standards**



Filar: Standardy infrastruktury

Motyw przewodni: Pozycja i Wpływ Zakupów

Temat ten pomaga poszczególnym osobom rozpoznać, jaki wpływ na organizację mają efektywnie funkcjonujące Zakupy i Łańcuch Dostaw. Zakres wpływu oraz funkcje działu Zakupów i Łańcucha Dostaw powinny być promowane wśród interesariuszy jako najlepsze praktyki, aby pracownicy oraz zespół zdobyły uznanie na poziomie całej organizacji.

TAKTYCZNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 1.1 • Zrozumienie roli Zakupów

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Różne pojęcia powiązane z Zakupami, zarządzaniem Łańcuchem Dostaw i logistyką	Wyjaśnić współpracownikom oraz osobom zatrudnionym na różnych stanowiskach organizacji, role Zakupów, zarządzania Łańcuchem Dostaw i logistyki
Role i korzyści z funkcjonowania Zakupów w organizacji	Wyjaśnić współpracownikom role i korzyści związane z Zakupami
Jaki wpływ mają Zakupy na wzrost efektywności oraz oszczędności w organizacji	Zademonstrować, jak efektywnie Zakupy przyczyniają się do poprawy rentowności, zwiększenia oszczędności i wydajności organizacji
Typowy udział kosztów związanych z zakupem towarów i usług	Utworzyć typowy plan kosztów i budżetów na zakup towarów i usług i zademonstrować współpracownikom oraz osobom zatrudnionym na różnych stanowiskach organizacji
5 zasad, które odnoszą się do Zakupów: • Właściwa cena/ koszt • Właściwa jakość • Właściwy czas • Właściwy wolumen • Właściwe miejsce	Wyjaśnić, jakie zastosowanie w biznesie ma 5 zasad Zakupów
Wewnętrznych i zewnętrznych klientów oraz ich priorytety w zakresie Zakupów i Łańcucha Dostaw	Zidentyfikować zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych klientów i rozpoznać ich różne priorytety w zakresie Zakupów i Łańcucha Dostaw
Głównych wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy w zakresie Zakupów i oraz ich wpływ na ten obszar	Zidentyfikować interesariuszy, którzy mogą wpłynąć na pracę Zakupów
Różne cele Zakupów i Łańcucha Dostaw	Promować zaangażowanie współpracowników i interesariuszy w osiąganie celów wyznaczonych Zakupom
Tworzenie scentralizowanych i zdecentralizowanych struktur Zakupów i Łańcucha Dostaw oraz koncepcji Kupca Wiodącego	Wyjaśnić współpracownikom oraz osobom zatrudnionym na różnych stanowiskach organizacji, zalety i wady, które mogą wiązać się z koncepcją Kupca Wiodącego oraz scentralizowanymi i zdecentralizowanymi strukturami Zakupów

>

TAKTYCZNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 1.1 • Zrozumienie roli Zakupów

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Poziomy Łańcucha Dostaw	Identyfikować i oceniać różne organizacje, które są częścią Łańcucha Dostaw
Różne rodzaje Zakupów, tj.: • Kapitałowe i operacyjne • Dostawy, usługi i roboty budowlane • Bezpośrednie i pośrednie • Outsourcing i insourcing	Doradzać wewnętrznym interesariuszom nt. różnych rodzajów zakupów, które zazwyczaj będą dokonywane przez organizację

TAKTYCZNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 1.2 • Stosowanie procedur, które regulują funkcjonowanie Zakupów i Łańcucha Dostaw

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Zazwyczaj używane dokumenty w Zakupach: • Zgłoszenie zapotrzebowania • Zamówienie • Potwierdzenie dostarczenia • Faktury • Inne dokumenty	Doradzić współpracownikom w sprawie różnych dokumentów stosowanych w Zakupach
Stosowanie udokumentowanych zasad i procedur dotyczących Zakupów i Łańcucha Dostaw, w tym: • Zakres odpowiedzialności Zakupów • Przepisy dotyczące konkurencji • Poziomy delegowanych pełnomocnictw i upoważnień • Odpowiedzialność za poszczególne etapy procesu przetargu • Rozliczenia faktur i płatności	Zapewnić przestrzeganie procedur przez klientów wewnętrznych i interesariuszy
Potrzebę uzyskania zgody przy rejestracji zapotrzebowań, zamówień i faktur	Wykonać prace zmierzające do zagwarantowania, że wewnętrzni interesariusze otrzymują zgody w odniesieniu do złożonych zapotrzebowań, zamówień i faktur
Skuteczne sposoby komunikacji z dostawcami i klientami, zarówno ustne, jak i pisemne, w celu wyjaśnienia wymogów i potwierdzenia zrozumienia tychże wymogów	Komunikować się w jasny i zrozumiały sposób, zarówno ustnie, jak i pisemnie, w stosunku do dostawców i klientów
Zagwarantowanie transparentności i poprawności zamówień i faktur oraz objaśnienie panujących wymogów podczas komunikacji z interesariuszami	Zapewnić, że złożone zapotrzebowania, zamówienia i faktury oraz inne dokumenty dotyczące zamówień i dostaw są zrozumiałe i poprawne
Stosowanie i rolę kodeksów etycznych w Zakupach	Zachęcić współpracowników i interesariuszy do podejmowania inicjatyw i działań, które są zgodne z etycznym kodeksem Zakupów
Zasady ładu korporacyjnego, które mają zastosowanie w Zakupach	Wytłumaczyć główne zasady ładu korporacyjnego, które mają zastosowanie w Zakupach

OPERACYJNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 1.3 • Komunikowanie roli Zakupów interesariuszom

Wiedza: Będzie znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Wkład, jaki mogą wnieść wewnętrzni i zewnętrzni interesariusze w Zakupy i Łańcuch Dostaw	Wyszukać, oceniać i szeregować pod względem ważności wymagania interesariuszy, w celu zapewnienia odpowiedniego stosunku jakości do ceny oraz rozwiązań w odpowiedzi na ryzyka
Konflikty interesów, jakie mogą towarzyszyć pracy w Zakupach i Łańcuchu Dostaw oraz jak je rozwiązywać	Efektywnie rozstrzygać potencjalne konflikty z interesariuszami, stawiając na pierwszym miejscu cele Zakupów
Wykorzystanie udokumentowanych zasad i procedur dotyczących Zakupów, w tym: • Zakres odpowiedzialności za Zakupy • Przepisy dotyczące konkurencji • Poziomy delegowanych pełnomocnictw i upoważnień • Odpowiedzialność za poszczególne etapy procesu przetargu • Rozliczenia faktur i płatności	Informować interesariuszy na temat interpretacji procedur Zakupów
Procedury podziału i rozdziału obowiązków	Informować wewnętrznych interesariuszy o procedurach, które mają zastosowanie przy podziale i przyporządkowaniu obowiązków do odpowiednich ról w Zakupach, aby uniknąć oszustw i błędów
Stosowanie kodeksu etycznego w Zakupach	Obserwować pracę wewnętrznych interesariuszy pod kątem sprawdzania przestrzegania kodeksów etycznych w Zakupach
Porównywanie struktur scentralizowanych, zdecentralizowanych i hybrydowych w celu realizowania działalności Zakupów i Łańcucha Dostaw	Wyjaśnić współpracownikom i innym wewnętrznym inteteresariuszom różne struktury mające zastosowanie w Zakupach, rozpoznając ich mocne i słabe strony
Wykorzystanie i wpływ celów budżetów finansowych na Zakupy	Informować wewnętrznych interesariuszy o kwestiach dotyczących Zakupów, które mają wpływ na tworzenie i zarządzanie budżetami finansowymi

OPERACYJNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 1.4 • Poprawa roli Zakupów w Organizacji

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Konstrukcje typowych struktur organizacyjnych i pozycję Zakupów w strukturze organizacyjnej	Promować pozycję i wpływ Zakupów w strukturach organizacyjnych
Główne czynniki kształtujące zachowania organizacyjne	Identyfikować różne zachowania wobec wewnętrznych interesariuszy zaadoptowane przez osoby, grupy i organizacje oraz stosować odpowiednie metody w celu poprawy efektywności
Różne cechy i zachowania osób, które mogą mieć wpływ na zarządzanie Zakupami i Łańcuchem Dostaw	Rozpoznać różne cechy zachowań osób oraz sposób, w jaki powinny być kształtowane style zarządzania odpowiednie do różnych sytuacji
Motywacje osób uczestniczących w Zakupach	Motywować i wspierać współpracowników i innych interesariuszy, aby wnosili wkład w prace podjęte w ramach Zakupów
Stosowanie udokumentowanych zasad i procedur dotyczących Zakupów, w tym: • Zakres odpowiedzialności za Zakupy • Przepisy dotyczące konkurencji • Poziomy delegowanych pełnomocnictw i upoważnień • Odpowiedzialność za poszczególne etapy procesu przetargu • Rozliczenia faktur i płatności	Przyczyniać się do rozwoju i stosowania udokumentowanych zasad i procedur Zakupów i zagwarantować ich poprawne wykorzystanie

MENEDŻERSKI POZIOM KOMPETENCJI

Segment 1.5 • Rozwój Zarządzania Łańcuchem Dostaw

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Źródła przewagi konkurencyjnej, takie jak niskie koszty; źródła przewag w strategii różnicowania, takie jak innowacyjność; zakres produktów/usług, wizerunek marki i dbałość o klienta	Zapewnić, że Zakupy przyczyniają się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej organizacji
Wartość dodaną dla organizacji, którą można osiągnąć dzięki skutecznemu zarządzaniu Łańcuchem Dostaw poprzez: • Obniżanie cen i całkowitych kosztów • Poprawę jakości • Skrócenie czasu wprowadzenia produktu na rynek i osiągnięcie terminowych dostaw w wymaganym czasie • Zachęcanie do innowacji • Ograniczanie ryzyka i podatności Łańcucha Dostaw na ryzyko • Promowanie zrównoważonego rozwoju w Zakupach	Stworzyć plany z interesariuszami w celu poprawy zarządzania Łańcuchem Dostaw i zwiększenia wartości dodanej organizacji
Rozwój zintegrowanych Łańcuchów Dostaw, sieci współpracujących dostawców i zarządzania Łańcuchem Dostaw	Kontaktować się z interesariuszami w celu rozwoju Łańcuchów Dostaw, sieci współpracujących dostawców i zarządzania Łańcuchem Dostaw
Znaczenie strategii opartych na współpracy i konkurencji, które mają na celu poprawę zarządzania Łańcuchem Dostaw oraz różnice między nimi	Opracować odpowiednie strategie i plany poprawy zarządzania Łańcuchem Dostaw z interesariuszami i promować ich wykorzystanie
Główne ryzyka, które mogą mieć wpływ na Łańcuch Dostaw i sposoby ich złagodzenia	Współpracować z zainteresowanymi stronami w celu złagodzenia lub zarządzania ryzykiem, które może mieć wpływ na Łańcuch Dostaw
Normy i przepisy dotyczące korupcji i oszustw w organizacji, ich zastosowanie i powody, dla których jest to ważne	Współpracować z interesariuszami w celu wyeliminowania korupcji i nadużyć w Łańcuchach Dostaw

PROFESJONALNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 1.6 • Przywództwo Zakupów

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Zastosowanie wizji organizacji w celu udoskonalenia Zakupów i zarządzania Łańcuchem Dostaw	Stworzyć i wdrożyć odpowiednią wizję organizacji, która promuje zarządzanie Zakupami i Łańcuchem Dostaw zarówno wewnętrznie, jak i z zewnętrznymi interesariuszami
Rolę lidera i działania kierownicze w Zakupach	Pokazać skuteczne umiejętności przywódcze poprzez rozwój, komunikację i promocję celu, wartości i wizji udoskonalania zarządzania Zakupami i Łańcuchem Dostaw w całej organizacji, a także wobec dostawców
Sposób oceny wpływów wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy i dlaczego jest to ważne	Sterować funkcjami Zakupów i Łańcucha Dostaw mimo trudności i wyzwań, rozpoznawać źródła władzy i wpływu wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy oraz zarządzać wpływem na organizację i Łańcuch Dostaw
Zachowania przywódcze i style zarządzania	Prezentować przywódcze zachowania i styl, promujące Zakupy i zarządzanie Łańcuchem Dostaw zarówno wewnętrznie, jak i na zewnętrz organizacji
Różnice pomiędzy kompetencjami związanymi z przywództwem transformacyjnym i inspiracyjnym	Kierować funkcjami Zakupów i Łańcucha Dostaw poprzez wykorzystanie odpowiednich umiejętności przywódczych w celu promowania Zakupów i zarządzania Łańcuchem Dostaw wewnętrznie pośród interesariuszy
Typowe trudności i wyzwania związane z interesariuszami	Promować korzyści wynikające z uporania się z wyzwaniami i trudnościami typowymi w realizacji Zakupów
Techniki mapowania interesariuszy, w tym klasyfikacja pierwszorzędnych i drugorzędnych interesariuszy, jak również ich główne klasyfikacje	Oceniać interesariuszy i realizować plany skutecznego zarządzania Zakupami i Łańcuchem Dostaw wspólnie z interesariuszami
Zastosowanie planu komunikacji do wzmocnienia zarządzania Zakupami i Łańcuchem Dostaw	Stworzyć plan komunikacji, aby uzyskać poparcie dla planu rozwoju Zakupów ze strony interesariuszy
Sposoby opracowywania poziomów akceptacji np. w zakresie inicjacji postępowania, wyboru dostawcy i podjęcia zobowiązania	Opracować politykę poziomów akceptacji w ramach realizacji Zakupów
Wpływ polityk korporacyjnych, ustawodawstwa i wymagań regulacyjnych na Łańcuch Dostaw	Przekazywać interesariuszom w zrozumiały sposób politykę oraz wymogi prawne i regulacyjne mające wpływ na Łańcuch Dostaw
Zastosowanie procedur i nadzoru korporacyjnego w Zakupach i Łańcuchu Dostaw	Opracować i wdrożyć odpowiednie procedury i nadzór nad skutecznością Zakupów i zarządzania Łańcuchem Dostaw w uzgodnieniu z interesariuszami

PROFESJONALNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 1.7 • Opracowanie Strategii Zakupów w Organizacji

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Główne cechy decyzji strategicznych w organizacjach	Wykorzystywać i stosować strategiczne techniki decyzyjne w celu określenia poprawy w zakresie Zakupów i zarządzania Łańcuchem Dostaw
Dostosowanie i skoordynowanie korporacyjnych, biznesowych i funkcjonalnych poziomów strategii w organizacjach	Przyczynić się do opracowywania i wdrażania strategii funkcjonalnych, jednostek biznesowych i korporacyjnych
Różne podejścia do rozwoju strategii w organizacjach, takie jak: • Racjonalne planowanie • Gwałtowne i stopniowe wprowadzanie zmian	Badać różne podejścia do rozwoju strategii i zapewnić, by istotne kwestie były wdrażane przez rozwój strategii w zakresie Zakupów i Łańcucha Dostaw, jak i dopasowane do potrzeb organizacji
Wpływ globalizacji na rozwój strategii Zakupów i Łańcucha Dostaw	Opracować i wdrożyć strategie Zakupów, które uwzględniają wpływ globalizacji
Sposób, w jaki Zakupy mogą przyczynić się do osiągnięcia celów korporacyjnych	Promować wkład, jaki Zakupy mogą zaoferować do osiągnięcia celów korporacyjnych w całej organizacji, razem z interesariuszami
Ład korporacyjny w zakresie Zakupów i Łańcucha Dostaw	Współpracować z wewnętrznymi interesariuszami w celu stworzenia odpowiedniego i skutecznego procesu zakupowego i ram wspierających ład korporacyjny
Główne sposoby osiągnięcia akceptacji strategii w ramach kultury organizacyjnej	Opracować i wdrożyć plany i działania z interesariuszami w celu uzyskania akceptacji strategii w ramach kultury organizacyjnej, która obejmuje efektywne zarządzanie Zakupami i Łańcuchem Dostaw
Jak procesy zarządzania zmianą mogą przeciwdziałać oporowi wobec zmian ze strony interesariuszy	Ocenić, w jaki sposób procesy zarządzania zmianą mogą przeciwdziałać oporowi wobec zmian i opracować strategię zarządzania zmianą mającą na celu przełamanie tego oporu

PROFESJONALNY ZAAWANSOWANY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 1.8 • Tworzenie strategicznych relacji z interesariuszami

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Konsultantów, klientów i proces doradztwa	Dokonać oceny oczekiwań klientów i zarządzać tymi oczekiwaniami poprzez proces kontrolowania
Wpływ zasad, regulacji i przepisów na Zakupy i zarządzanie Łańcuchem Dostaw	Promować i stosować właściwe zasady, ustawodawstwo i regulacje prawne w zakresie Zakupów i zarządzania Łańcuchem Dostaw
Różnice między doradztwem a umiejętnościami doradczymi i dlaczego umiejętności doradcze mają decydujące znaczenie dla wprowadzania i wywierania wpływu na zmianę organizacyjną	Identyfikować trudne sytuacje w komunikacji z interesariuszami w celu udzielenia porady lub osiągnięcia kompromisu
Podejścia do zarządzania strategicznymi relacjami z interesariuszami	Promować rozwój efektywnych relacji strategicznych z interesariuszami poprzez wykorzystanie odpowiednich procesów organizacyjnych, systemów i praktyk
Zakres interwencji interesariuszy oraz techniki i style wpływu	Wykorzystać odpowiednie techniki interwencji i wpływu w celu osiągnięcia celów strategicznych
Zakres strategii negocjacyjnych interesariuszy i ich techniki	Wykorzystać odpowiednie strategie i techniki negocjacyjne z jasnymi kryteriami, aby osiągnąć cele strategiczne
Wykorzystanie inteligencji emocjonalnej w budowaniu relacji międzyludzkich	Wykorzystać techniki inteligencji emocjonalnej w celu rozwijania i usprawniania strategicznych relacji z interesariuszami
Sposoby osiągnięcia przewagi konkurencyjnej dzięki lepszej relacji z dostawcami	Przyciągnąć i utrzymać dostawców światowej klasy w celu pozyskania konkurencyjnych produktów, usług lub korzyści w zakresie Łańcucha Dostaw

Filar: Standardy infrastruktury

Motyw przewodni 2: Środowisko Zewnętrzne w Zakupach

Ten motyw przewodni umożliwia jednostkom rozpoznanie, jak środowisko zewnętrzne wpływa na Zakupy. Kadra pracowników realizujących te funkcje powinna rozumieć, jak rynek może się zachowywać pod wpływem zmian środowiska zewnętrznego, jak przeprowadzać odpowiednie działania, które przyczynią się do rozwoju organizacji, jak weryfikować zgodność ze standardami regulacyjnymi oraz jak zmniejszać zakłócenia przy współpracy z dostawcami i w ramach Łańcucha Dostaw.

TAKTYCZNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 2.1 • Rozpoznanie różnych sektorów Zakupów

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Rolę przedsiębiorstw prywatnych, publicznych i innych interesariuszy	Wyjaśnić role przedsiębiorstw prywatnych, publicznych i organizacji sektora usługowego, rozpoznając sektor, w jakim działa organizacja, jej dostawcy i klienci
Cele organizacji sektora prywatnego, takie jak: • Generowanie zysków • Rozwój • Udział w rynku • Cena akcji • Inne wskaźniki finansowe i niefinansowe	Rozpoznać cele organizacji sektora prywatnego, ich dostawców lub klientów
Różne typy organizacji sektora prywatnego, takie jak: • Jednoosobowa działalność gospodarcza • Spółki cywilne • Spółki prawa handlowego • Spółki posiadające i nieposiadające osobowości prawnej • Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) • Korporacje międzynarodowe	Określić typ organizacji sektora prywatnego, z którą dana organizacja współpracuje w charakterze dostawcy, jak i klienta, rozpoznając mocne i słabe strony każdego typu organizacji
Cele organizacji sektora publicznego, aby poprawić poziom usług dla społeczeństwa takich jak: • Zapewnienie dostępu do usług • Regulacje dla organizacji i osób fizycznych	Rozpoznać wpływ sektora publicznego na własną organizację, jej dostawców lub klientów
Sektor pierwszy (rolniczy), sektor drugi (przemysłowy), sektor trzeci (usługowy)	Zidentyfikować sektor, w którym działają organizacja, jej dostawcy i klienci, rozpoznając główne cechy każdego sektora

TAKTYCZNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 2.2 • Rozpoznanie wpływu Środowiska Zewnętrznego na Zakupy

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Sposoby identyfikacji rynków pod względem wielkości, zasięgu i stadium rozwoju	Zidentyfikować rodzaje rynków obsługiwanych przez organizację, ich dostawców i klientów
Poziomy konkurencji w przemyśle, takie jak doskonała konkurencja, niedoskonała konkurencja, oligopol, duopol i monopol	Objaśnić poziom konkurencji, jaki wpływa na organizację, jej dostawców i konsumentów oraz w jaki sposób organizacja może rosnąć lub słabnąć
Sposób, w jaki popyt i podaż wpływają na organizację	Rozpoznać, w jaki sposób zmiany popytu i podaży mogą mieć wpływ na organizację, jej dostawców i klientów
Wpływ zmian rynkowych na organizacje	Określić, jaki wpływ na ceny i dostępność produktów i usług mogą mieć zmiany na rynku lokalnym, krajowym i globalnym
Narzędzia analityczne służące do wyjaśnienia wpływu środowiska zewnętrznego na łańcuch dostaw organizacji, takie jak: • STEEPLE • 5 sił Portera	Opisać zastosowanie kryteriów STEEPLE(społecznych, technologicznych, ekonomicznych, środowiskowych, politycznych, prawnych i etycznych) oraz modelu 5 sił Portera i wskazać jaki mają wpływ na organizację, jej dostawców i klientów
Wpływ makroekonomii na organizacje, tj.: • Stopy procentowe • Inflacja • Kursy wymiany walut • Poziom aktywności gospodarczej (PKB/PNB)	Określić wpływ stóp procentowych, inflacji, kursów wymiany walut i poziomu aktywności gospodarczej (PKB/PNB) na ustalanie cen i dostępność produktów i usług
Ustawodawstwo mające wpływ na organizacje takie jak: • Jakość norm środowiskowych • Bezpieczeństwo i higiena pracy • Prawo pracy	Wyjaśnić wpływ otoczenia prawnego na organizację, jej dostawców i klientów
Konsekwencje odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw w organizacji	Wyjaśnić kluczowe aspekty odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw, które mają wpływ na organizację, jej dostawców i klientów

OPERACYJNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 2.3 • Zrozumienie zarządzania rynkiem w Zakupach

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Różne rodzaje rynków, w tym gospodarcze i przemysłowe sektory, takie jak: • Produkcja • Budowa • Sprzedaż • Finanse • Rolnictwo • Usługi	Rozróżnić sposób, w jaki organizacja, jej dostawcy i klienci są obsługiwani przez różne typy rynków
Siły konkurencyjne mające wpływ na rynki, w tym siłę przetargową dostawców i nabywców, dostępność substytutów i zagrożenie wejściem nowych graczy na rynek	Analizować siły i tendencje konkurencyjne, które wpływają na rynki, na których działają organizacja, jej dostawcy i klienci
Podział między kosztami bezpośrednimi i pośrednimi	Gromadzić informacje potrzebne do oszacowania podziału kosztów bezpośrednich i pośrednich zakupionych towarów i usług i wykorzystać je w celu przygotowania budżetów lub negocjacji cen
Typy opublikowanych danych, które mogą dostarczyć informacji o kosztach i cenach	Badać dane rynkowe i wykorzystywać je w celu oszacowania i negocjowania bieżących i przyszłych cen i kosztów towarów i usług
Publikowane raporty i wskaźniki rynkowe	Korzystać z opublikowanych źródeł informacji, aby uzgodnić różnice w cenach za zakupione towary i usługi
Ustawy krajowe i międzynarodowe mające wpływ na organizacje takie jak: • Standardy jakości • Bezpieczeństwo i higiena pracy • Normy środowiskowe • Prawo pracy	Doradzać wewnętrznym interesariuszom na temat wpływu uwarunkowań prawnych na umowy z dostawcami
Konsekwencje społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw	Doradzać interesariuszom w kluczowych aspektach społecznej odpowiedzialności firmy

MENEDŻERSKI POZIOM KOMPETENCJI

Segment 2.4 • Wpływ globalizacji na Łańcuch Dostaw

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Główne przyczyny globalizacji w Łańcuchu Dostaw, którymi są: • Redukcja kosztów • Elastyczność zasobów	Identyfikować i badać możliwości wykorzystania globalizacji w zaopatrzeniu w towary i usługi
Konflikt, który może zaistnieć z powodu różnych potrzeb interesariuszy działających w ramach zglobalizowanych Łańcuchów Dostaw i jak nim zarządzać	Przyczyniać się do zarządzania Zakupami i Łańcuchem Dostaw, podejmując kroki zmierzające do złagodzenia trudności w rozwiązaniu konfliktów wewnątrz organizacji i z jej Łańcuchami Dostaw
Główne konsekwencje zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnych Zakupów w Łańcuchach Dostaw	Doradzać współpracownikom i innym interesariuszom, jak promować zrównoważony rozwój i odpowiedzialne Zakupy w organizacji i jej Łańcuchu Dostaw
Główne kwestie kulturowe i społeczne w Łańcuchach Dostaw, takie jak: • Bariery językowe i kulturowe • Standardy pracy i przymusowa praca • Nierówność pracowników • Standardy bezpieczeństwa i higieny pracy • Minimalna / sprawiedliwa płaca • Współczesne niewolnictwo	Doradzać współpracownikom i innym interesariuszom w kulturowych i społecznych wyzwaniach, które mogą mieć wpływ na Łańcuch Dostaw
Kodeks pracy, który ma wpływ na globalizację Łańcucha Dostaw, tj. standardy ustanowione przez Organizację Narodów Zjednoczonych (ONZ), Międzynarodową Organizację Pracy (ILO), Inicjatywę na rzecz Etyki Handlowej (ETI) i Międzynarodowy Standard Rozwoju Spójności Społecznej SA8000	Opracować i wdrożyć plany uwzględniające kodeks pracy, które mają wpływ na globalizację Łańcuchów Dostaw
Wpływ Związków Celnych, Obszarów Handlowych i Bloków Handlowych, takich jak: • Unia Europejska • EFTA • EAC • NAFTA	Ocenić wpływ, jaki mają związki celne, Obszary i Bloki Handlowe na wszelkie ograniczenia lub możliwości globalnego handlu

PROFESJONALNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 2.5 • Znaczenie Łańcucha Dostaw

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Wpływ norm społecznych, technicznych, ekonomicznych, środowiskowych, politycznych, prawnych, etycznych i demograficznych (STEEPLED) na organizacje i ich Łańcuchy Dostaw	Zidentyfikować potencjalny wpływ kryteriów STEEPLED na organizację i jej Łańcuch Dostaw oraz opracować plany mające na celu maksymalizację korzyści i złagodzenie trudności
Wpływ zmian rynkowych na Łańcuch Dostaw	Doradzać współpracownikom i innym interesariuszom w sprawie wpływu zmian rynkowych na Łańcuch Dostaw
Główne regulacje mające wpływ na zatrudnienie osób w Łańcuchach Dostaw takie jak: • Dyskryminacja, równość i zróżnicowanie • Zwalnianie pracowników • Czas pracy i wynagrodzenie • Międzynarodowe kodeksy pracy • Bezpieczeństwo i higiena w miejscu pracy • Minimalna/sprawiedliwa płaca • Współczesne niewolnictwo • Inne kwestie dotyczące zatrudnienia	Ocenić wpływ głównych regulacji dot. zatrudnienia na pracowników w Łańcuchu Dostaw i opracować plany mające na celu złagodzenie wszelkich potencjalnych zagrożeń spowodowanych przepisami
Wpływ fuzji i przejęć na Łańcuchy Dostaw	Ocenić potencjał fuzji i przejęć w Łańcuchu Dostaw organizacji i opracować plany mające na celu maksymalizację korzyści i minimalizację zakłóceń
Wpływ prawa o zachowaniu konkurencji na Łańcuch Dostaw	Analizować wpływ prawa o zachowaniu konkurencji na organizację i Łańcuch Dostaw w celu zapewnienia zgodności z prawem
Wymagania regulacyjne, takie jak kontrola cen i usług wykonywana przez organy regulujące przemysł i instytucje międzynarodowe	Ocenić konsekwencje wymagań regulacyjnych, takich jak kontrola cen i usług wykonywana przez organy regulujące przemysł i instytucje międzynarodowe
Dostawców jako kluczowe zasoby w procesie dostarczania produktów i usług	Ustanowić cele efektywności, ocenić zasoby wewnętrzne i zewnętrzne wraz z podmiotami od nich zależnymi oraz tworzyć plany zakupowe na prace zakontraktowane z dostawcami

PROFESJONALNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 2.6 • Zarządzanie wyzwaniami Łańcucha Dostaw

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Zastosowanie analizy STEEPLED w zglobalizowanych Łańcuchach Dostaw	Ocenić wpływ czynników STEEPLED na zglobalizowane Łańcuchy Dostaw i sformułować rekomendacje w celu zapewnienia, że strategia organizacji wykorzystuje i rozwija możliwości wynikające ze zmian czynników STEEPLED
Normy, które odnoszą się do etycznych / odpowiedzialnych przetargów i nadużyć związanych z prawami człowieka, w tym kodeksów pracy mających wpływ na globalizację Łańcuchów Dostaw, takich jak: • Protokół Narodów Zjednoczonych ds. Handlu (UN) • Międzynarodowa Organizacja Pracy (ILO) • Inicjatywa Etyki Handlowej (ETI) • Międzynarodowy standard odpowiedzialności społecznej SA8000	Monitorować zgodność z praktykami i normami etycznymi, które mają odniesienie do globalnych Łańcuchów Dostaw, podejmując odpowiednie działania w przypadku wykrycia ewentualnych naruszeń przez współpracowników lub interesariuszy
Licencjonowanie importu i eksportu	Monitorować i zapewniać zgodność z prawami importu i eksportu, które mają wpływ na organizację
Kontrole taryfowe i celne na import i eksport	Doradzić współpracownikom i innym interesariuszom w sprawie wpływu taryf i ceł na import i eksport, podejmując odpowiednie działania, jeśli są konieczne
Metody zarządzania ryzykiem zmienności towarów i walut w Łańcuchach Dostaw, takich jak: • Hedging • Spot • Forward • Instrumenty pochodne • Inne instrumenty finansow	Ocenić i wykorzystać odpowiednie instrumenty finansowe w celu zarządzania ryzykiem zmienności dostaw towarów i wartości walut w Łańcuchach Dostaw
Główne regulacje mające wpływ na zatrudnienie osób w globalnych Łańcuchach Dostaw, takie jak: • Dyskryminacja, równość i zróżnicowanie • Zwolnienia pracowników • Czas pracy i wynagrodzenie • Międzynarodowe kodeksy pracy • Bezpieczeństwo i higiena w miejscu pracy • Minimalne/sprawiedliwe zarobki • Współczesne niewolnictwo • Inne kwestie dotyczące zatrudnienia, uwzględniające uwarunkowania poszczególnych krajów	Ocenić wpływ głównych przepisów mających wpływ na zatrudnienie osób w globalnych Łańcuchach Dostaw

ZAAWANSOWANY PROFESJONALNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 2.7 • Strategia organizacji i jej Łańcucha Dostaw

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Poziomy strategii w organizacjach - korporacyjne, jednostek biznesowych i funkcjonalne	Przyczynić się do rozwoju i wdrażania strategii biznesowych i korporacyjnych poprzez wartość dodaną Zakupów i zarządzanie Łańcuchem Dostaw
Warstwy otoczenia biznesu i ich wpływ na rozwój strategii	Doradzać współpracownikom i interesariuszom nt. wpływu środowiska biznesowego na organizację i jej Łańcuchy Dostaw
Wyzwania, które mają wpływ na różne branże i sektory oraz analizy trendów w środowisku makroekonomicznym	Ocenić wyzwania stojące przed organizacją i jej Łańcuchami Dostaw oraz podejmować działania w celu złagodzenia ryzyka i rozwijania możliwości organizacji
Wpływ zmieniających się rynków i ich niestabilności na Łańcuchy Dostaw	Opracować sposoby złagodzenia wpływu zmienności rynkowej na Łańcuchy Dostaw i podejmować działania w celu wykorzystania możliwości rynkowych
Cykle i strategie konkurencji	Krytycznie ocenić ceny i konkurencyjne zachowania podejmowane przez organizacje w Łańcuchu Dostaw oraz podejmować działania mające na celu poprawę lub ochronę interesów organizacji
Segmentację rynku	Opracować i dostosować segmentację rynku klientów i dostawców
Strategiczną analizę oferty na tle konkurencji i opcje strategiczne	Krytycznie ocenić rozbieżności strategii obieranych przez organizacje w Łańcuchu Dostaw i podejmować działania mające na celu promowanie interesów własnej organizacji
Modelowanie kierunków strategicznych	Krytycznie ocenić rozbieżności pomiędzy strategiami zaadoptowanymi przez organizację w Łańcuchu Dostaw i doradzać menedżerom w zakresie strategii, która może zostać przyjęta przez organizację
Podejścia do oceny strategii	Rekomendować strategiczne wybory mające na celu poprawę krótko- i długoterminowych wyników organizacji
Czynniki globalizacji i strategii międzynarodowych	Ocenić i zastosować możliwości wykorzystania globalnych strategii
Model innowacyjnej przedsiębiorczości i udział w nim Łańcucha Dostaw	Ocenić działania tworzące wartość dodaną w Łańcuchu Dostaw organizacji i podejmować działania mające na celu zwiększenie wartości organizacji
Metody realizacji strategii, takie jak: • Rozwój organiczny • Alianse strategiczne • Fuzje i przejęcia • Offshoring / onshoring • Outsourcing / zlecanie wewnątrz organizacji • Analiza Wykonaj vs. Kup (ang. Make vs Buy)	Krytycznie ocenić perspektywy rozwoju w strategii przyjętej przez dostawców i doradzać menedżerom w sprawie potencjalnych sposobów rozwoju strategii
Zagadnienia ochrony własności intelektualnej w Łańcuchu Dostaw	Doradzać współpracownikom, dostawcom i innym interesariuszom w kwestiach związanych z Łańcuchem Dostaw w zakresie rozwoju i zachowania praw własności intelektualnej

>

ZAAWANSOWANY PROFESJONALNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 2.7 • Strategia organizacji i jej Łańcucha Dostaw

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Wpływ fuzji i przejęć na Łańcuchy Dostaw	Ocenić wpływ fuzji i przejęć na organizację i jej Łańcuch Dostaw oraz opracować plan zmierzający do maksymalizacji korzyści i zminimalizowania zakłóceń
Wykorzystanie ciągłości planowania do oceny wpływu finansowego i złagodzenie zaburzeń w Łańcuchu Dostaw	Ocenić plan ciągłości działania dostawców w celu złagodzenia skutków finansowych i zakłóceń w Łańcuchach Dostaw organizacji

ZAAWANSOWANY PROFESJONALNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 2.8 • Finanse w organizacji i jej Łańcuchu Dostaw

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Źródła finansowania krótkoterminowego i długoterminowego	Krytycznie ocenić opcje finansowania wykorzystywane przez organizację i jej Łańcuch Dostaw oraz zaproponować działania mające na celu złagodzenie ryzyka finansowego
Analizę i interpretację sprawozdań finansowych	Monitorować wpływ Łańcucha Dostaw na stabilność finansową organizacji i łagodzić ryzyko finansowe
Zarządzanie kapitałem obrotowym	Krytycznie ocenić wpływ Łańcucha Dostaw na kapitał obrotowy organizacji i współpracować z menedżerami nad zapewnieniem płynności finansowej i złagodzeniem ryzyk finansowych
Wykorzystanie instrumentów finansowych spot, forward i instrumentów pochodnych w transakcjach walutowych w celu zarządzania zmiennością walut i towarów w Łańcuchach Dostaw	Ocenić i wykorzystywać odpowiednie instrumenty w celu zarządzania ryzykiem zmienności towarów i walut w Łańcuchach Dostaw
Źródła finansowania, koszt kapitału i struktury kapitałowe w organizacji	Nadzorować wpływ źródeł finansowania i kosztów kapitału na Łańcuch Dostaw podejmując decyzje wspierające cele i politykę płynnościową organizacji
Politykę wypłacania dywidend i wartość akcjonariuszy	Ocenić wpływ dywidend i wartości akcjonariuszy na wyniki finansowe kluczowych dostawców lub klientów
Fuzje, przejęcia i wycenę akcji	Doradzać menedżerom w sprawie wpływu fuzji i przejęć na Łańcuch Dostaw i organizację
Wpływ lokalizacji firmy i związane z nią konsekwencje na opodatkowanie przedsiębiorstwa	Doradzać kadrze zarządzającej w zakresie znaczenia lokalizacji firmy i jej opodatkowania oraz ich wpływu na organizację i Łańcuch Dostaw
Analizę opcji finansowania takich jak private equity, joint ventures, seed funding i przejęcie całkowite	Opracować lub wnieść wkład w analizy opłacalności przedsięwzięcia i doradzać menedżerom przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych dotyczących Łańcucha Dostaw zapewniających innowacyjność dostawców/własność intelektualną/możliwości dostaw
Wykorzystanie wyceny w oparciu o otwartą księgę (ang. open book costing)	Utworzyć zasady i procesy w celu zrozumienia kosztów poprzez korzystanie z wyceny w oparciu o otwartą księgę (ang. open book costing) , dokonując korekt odpowiednich kategorii dostaw

Filar: Standardy Infrastruktury

Motyw przewodni 3: Technologia w Zakupach

Ten temat umożliwia osobom pracującym w Zakupach rozwinąć swoje umiejętności w obsłudze systemów i poznać możliwości, jakie niesie za sobą rozwój technologii, które wspierają zarządzanie Łańcuchem Dostaw. Wpływ technologii internetowych i wykorzystanie systemów informatycznych z bazami danych jest kluczem do zbudowania zdolności organizacji do zarządzania swoimi wydatkami na dostawy, usługi i roboty budowlane.

TAKTYCZNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 3.1 • Zrozumienie Systemów Zakupowych

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Jak wykorzystywać systemy i bazy danych do składania zamówień i jak to wpływa na Zakupy	Wprowadzić dane do systemów, aby wykonać kluczowe zadania związane z zamówieniami i innymi transakcjami w Zakupach
Jak zdobywać dane o wydatkach i aktualizacjach systemów	Identyfikować i wprowadzać dane w celu zaktualizowania systemów kontroli zamówień na towary i usługi oraz informować współpracowników lub interesariuszy wewnętrznych, jeśli dane nie są wystarczające
Jak dostarczyć dane, które pomogą organizacji poradzić sobie ze skokami popytu i dlaczego zarządzanie popytem jest ważne w Zakupach	Upewnić się, że dane są aktualizowane, aby pokryć popyt na towary i usługi przestrzegając zasad procesowych i procedur organizacyjnych
Wykorzystanie Internetu, intranetu i ekstranetu w zakresie zarządzania Zakupami	Promować korzystanie z systemów internetowych, intranetowych i ekstranetowych w celu wykonywania zadań, które dotyczą efektywnego zarządzania Zakupami
Wykorzystanie Internetu do znajdowania szczegółowych informacji na temat dostawców i klientów oraz jak to wspiera procesy w Zakupach	Analizować informacje o dostawcach lub klientach korzystając z internetu
Systemy elektronicznego pozyskiwania i e-przetargi stosowane w Zakupach do: • informowania rynku dostawców o przetargach • Wstępnych kwalifikacji dostawców • Otrzymywania i oceny ofert	Promować korzystanie z elektronicznych narzędzi zakupowych wśród wewnętrznych interesariuszy w celu realizacji kluczowych zadań w zakresie Zakupów
Wykorzystanie systemów zakupowych do płatności (P2P), w tym zapamiętywanie adresów e-zamówień, katalogi elektroniczne, zamawianie i fakturowanie oraz ich wkład w Zakupy	Wykorzystać i wyjaśnić wewnętrznym interesariuszom sposób działania systemów płatności (P2P) w celu przeprowadzania kluczowych procesów w Zakupach

OPERACYJNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 3.2 • Wykorzystanie Systemów zakupowych

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Jak wykorzystać systemy do poprawy komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w Zakupach	Pracować nad zapewnieniem, że systemy komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w Zakupach są właściwie wykorzystywane i rozwijane
Wykorzystanie systemów zakupowych do opłat (P2P) w zakupach, takich jak: • E-zapotrzebowania • E-katalogi • E-zamówienia • E-fakturowanie	Prowadzić i promować korzystanie z systemów P2P do kluczowych procesów w Zakupach
Wykorzystanie i rozwój otwartych platform zakupowych	Wykorzystywać i promować korzyści dla organizacji wynikające z otwartych platform zakupowych i wymiany handlowej
Portale e-przetargowe w Łańcuchu Dostaw	Udzielać pomocy interesariuszom i promować wykorzystanie oprogramowania e- przetargowego w Zakupach
Wykorzystanie aukcji elektronicznych w przetargach	Identyfikować możliwości wykorzystania aukcji elektronicznych i organizowania przetargów z zastosowaniem e-aukcji
Stosowanie systemów kontroli zapasów	Obsłużyć i promować wykorzystanie systemów do kontroli zapasów
Wykorzystanie systemów zarządzania zasobami przedsiębiorstwa (ERP) w Zakupach	Pomagać współpracownikom i innym interesariuszom w korzystaniu z systemów ERP w Zakupach

MENEDŻERSKI POZIOM KOMPETENCJI

Segment 3.3 • Rozbudowa Systemów Zakupowych

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Wykorzystanie systemów ERP i baz danych dotyczących Zakupów	Ocenić możliwości systemów ERP i baz danych dla Zakupów oraz przedstawić menedżerom rekomendacje dot. rozwoju i wdrażania systemów
Rozwój systemów P2P stosowanych w Zakupach, w tym • E-zapotrzebowanie • E-zamówienia • E-fakturowanie	Badać użytkowanie systemów P2P stosowanych w Zakupach oraz przedstawiać rekomendacje menedżerom dotyczące ich rozwoju i wdrożenia
Rozwój elektronicznych katalogów w Zakupach oraz ich skuteczność w kluczowych procesach zakupowych	Badać i udzielać rekomendacji menedżerom dotyczących opracowania e-katalogów, które można zastosować w Zakupach
Rozwój otwartych platform zakupowych w Łańcuchu Dostaw	Odkrywać możliwości wykorzystania otwartych platform zakupowych w celu poprawy dostępu do dostaw i poprawy dźwigni, którymi dysponuje organizacja
Wykorzystanie analityki danych w Łańcuchu Dostaw w celu wsparcia planowania, prognozowania, kontroli i podejmowania decyzji	Współpracować z kluczowymi interesariuszami i dostawcami nad poprawą jakości danych i raportów w celu umożliwienia podejmowania uzasadnionych decyzji, poprawy transparentności wydatków i rozwiązywania problemów, gdy zgromadzone dane nie są wystarczające
Zastosowanie integralności danych w odniesieniu do Zakupów	Sprawdzać standardy i potencjalne ulepszenia, które można osiągnąć w odniesieniu do integralności danych z Systemów Zakupowych i systemów baz danych oraz rekomendować ulepszenia współpracownikom i innym interesariuszom
Wykorzystanie narzędzi integracyjnych w systemach technologicznych w Zakupach	Odkrywać ulepszenia, które można wykorzystać do integracji systemów wewnętrznych z systemami w Łańcuchu Dostaw poprzez technologię integracji danych oraz przedstawiać rekomendacje współpracownikom i interesariuszom
Rozwój np: • Chmury obliczeniowej • Oprogramowania typu open source • Telekomunikacji komórkowej • Zdalnej pracy • Konwergencji platform technologicznych	Oceniać rozwój technologii systemów i przedstawiać rekomendacje współpracownikom i innym interesariuszom, aby ulepszyć funkcjonowanie Zakupów
Wykorzystanie ciągłości planowania działań w celu złagodzenia zaburzeń w Łańcuchu Dostaw	Oceniać plany ciągłości działania dostawców w celu złagodzenia zakłóceń w Łańcuchach Dostaw organizacji

PROFESJONALNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 3.4 • Rozwój wykorzystania technologii dla poprawy efektywności Zakupów i Zarządzania Łańcuchem Dostaw

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Zastosowanie systemów umożliwiających lepszą kontrolę nad wydatkami na poszczególnych dostawców organizacji	Określić możliwości rozwoju systemów, aby umożliwić lepszą kontrolę wydatków
Opracowanie i wdrażanie projektów poprawiających możliwości systemów	Tworzyć i wdrażać projekty poprawiające pracę systemów w celu zwiększenia możliwości Zakupów
Doskonalenie analizy i gromadzenia danych w celu budowania efektywnych Zakupów	Badać możliwości poprawy analizy i gromadzenia danych w celu jasnego zdefiniowania i zwiększenia wartości Zakupów, tworząc odpowiednie rekomendacje dla starszych menedżerów i innych interesariuszy
Poprawę integracji systemów w ramach organizacji lub w przyłączonej/przejętej organizacji	Identyfikować możliwości integracji systemów w organizacji w celu poprawy Zakupów oraz przedstawiać rekomendacje menedżerom i interesariuszom
Opracowanie lepszej integracji systemów z Łańcuchem Dostaw w organizacji	Badać możliwości poprawy analizy i gromadzenia danych, aby jasno zdefiniować i zwiększyć wartość Zakupów, tworząc odpowiednie rekomendacje dla doświadczonych menedżerów i innych interesariuszy

PROFESJONALNY ZAAWANSOWANY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 3.5 • Ulepszanie Zdolności Systemów Zarządzania Łańcuchem Dostaw

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Zastosowanie systemów na zamówienie, rozwiązań IT „z półki” (ang. COTS) oraz ścieżek akceptacji w celu poprawy kontroli wydatków zakupowych w organizacjach	Krytycznie oceniać możliwości rozwoju systemów zakupowych “z półki” (ang. COTS), aby umożliwić lepszą kontrolę wydatków na dostawców przez organizację
Zastosowanie systemów baz danych, centrów danych oraz hurtowni danych w zarządzaniu Funkcją Zakupową i Łańcuchem Dostaw	Badać możliwości rozwoju systemów baz danych oraz hurtowni danych wykorzystywanych w zarządzaniu Zakupami i tworzyć rekomendacje dla współpracowników i interesariuszy
Rozwój analiz dużej ilości danych (tzw. „big data”) wspomagającej podejmowanie decyzji	Oceniać możliwości rozwoju i wykorzystania analiz dużej ilości danych („big data”) w celu lepszego planowania Łańcucha Dostaw, prognozowania i kontroli
Współczesne systemy ERP (ang. Enterprise Resource Planning) oraz ich wpływ na zarządzanie Zakupami, Łańcuchem Dostaw i organizacją w szerszym znaczeniu	Krytycznie oceniać zdolności i zastosowanie systemów ERP (ang. Enterprise Resource Planning) i baz danych dla działań związanych z Zakupami i Łańcuchem Dostaw, a także tworzyć rekomendacje dla starszych menedżerów dotyczące ich wyboru, opracowania i wdrożenia
Wpływ systemów P2P (ang. Purchase to Pay) wykorzystywanych w zarządzaniu Zakupami	Maksymalizować wykorzystanie systemów P2P (ang. Purchase to Pay) i tworzyć rekomendacje dla starszych menedżerów dotyczące opracowania i rozwoju transakcji bezdotykowych
Rozwój w systemach IT technologii takich jak: • Intranet i ekstranet • Zarządzanie centrum danych • Rozwiązania w chmurze • Oprogramowanie typu open source • Konwergencja platform technologicznych	Krytycznie oceniać rozwój technologii systemów i tworzyć rekomendacje dla współpracowników oraz innych interesariuszy, które poprawią zarządzanie Zakupami i Łańcuchem Dostaw
Zastosowanie narzędzi integracyjnych w technologii systemów w celu poprawy zarządzania Łańcuchem Dostaw	Krytycznie oceniać udoskonalenia, jakie można wprowadzić, aby zintegrować zarówno systemy wewnętrzne jak i zewnętrzne systemy w Łańcuchu Dostaw poprzez technologie integracji danych oraz tworzyć rekomendacje dla współpracowników i innych interesariuszy
Rozwój planów ciągłości biznesu w celu łagodzenia zakłóceń w Łańcuchu Dostaw	Współpracować z kluczowymi interesariuszami w celu oceny planów ciągłości biznesu stworzonych przez kluczowych dostawców oraz doradzać w zakresie możliwych do przeprowadzenia udoskonaleń

PROFESJONALNY ZAAWANSOWANY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 3.6 • Poprawa integralności danych w Łańcuchach Dostaw

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Integralność danych w zarządzaniu Zakupami i Łańcuchem Dostaw	Ocenić udoskonalenia, jakie można osiągnąć w zakresie integralności danych dla Zakupów oraz działań związanych z Łańcuchem Dostaw oraz tworzyć rekomendacje dla współpracowników oraz interesariuszy
Normy związane z danymi oraz sposób ich przechowywania, a także źródła własności intelektualnej	Doradzać współpracownikom, dostawcom i interesariuszom w zakresie standardów przechowywania oraz przekazywania danych mających wpływ na Łańcuch Dostaw
Zastosowanie polityk związanych z bezpieczeństwem informacji oraz zarządzaniem ryzykiem informacji w celu ochrony prywatności danych osób, organizacji i Łańcucha Dostaw	Doradzać współpracownikom, dostawcom i interesariuszom w zakresie kwestii dotyczących poufności danych
Prawne aspekty dotyczące ochrony danych, takie jak: • Ochrona danych • Odpowiedzialne posługiwanie się danymi • Bezpieczeństwo cybernetyczne	Doradzać współpracownikom, dostawcom i interesariuszom w kwestiach prawnych związanych z ochroną wrażliwych danych
Pojęcie zakłócania danych, wykorzystanie strategii zapewniania elastyczności danych oraz sieci odpornych na zakłócenia danych	Ocenić konsekwencje zakłócania danych dla organizacji i Łańcucha Dostaw oraz opracować plany oraz procesy mające na celu zarządzenie tym ryzykiem
Zastosowanie bezpieczeństwa cybernetycznego w celu ochrony poufności, integralności i dostępności danych dla organizacji zewnętrznych oraz poszczególnych osób	Współpracować z kluczowymi interesariuszami, aby zapewnić utworzenie i stosowanie solidnych planów oraz procesów dotyczących cyberochrony

Filar: Standardy procesu

Motyw przewodni: Zarządzanie wydatkami w Zakupach

Motyw zarządzania wydatkami pomaga pracownikom pełniącym role w ramach Zakupów rozwijać zdolności osiągania najkorzystniejszego stosunku jakości do ceny (ang. value for money) w Łańcuchu Dostaw. Wszyscy pracownicy związani z Zakupami mogą wnieść pozytywny wkład w sukces organizacji poprzez efektywne zamówienia, efektywną kontrolę stanów magazynowych, kontrolowanie wydatków oraz wykorzystanie strategicznych metod w Zakupach, w tym zarządzanie kategorią i sourcing strategiczny.

TAKTYCZNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 4.1 • Efektywne Praktyki Zakupowe

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Typowe proporcje kosztów organizacyjnych wynikające z zakupów towarów i usług	Wyjaśnić organizacji znaczenie Zakupów dóbr i usług
Różne typy zakupów, takie jak: • Zakupy kapitałowe i operacyjne • Dostawy, usługi i roboty budowlane • Bezpośrednie i pośrednie • Outsourcing i insourcing	Doradzić wewnętrznym interesariuszom w zakresie różnych typów zakupów, które zwykle są kontraktowane w organizacji
Pięć zasad, które odnoszą się do Zakupów oraz definicję korzystnego stosunku jakości do ceny (ang. value for money): • Właściwa cena/ koszt • Właściwa jakość • Właściwy czas • Właściwa ilość • Właściwe miejsce	Zastosować 5 zasad, które odnoszą się do zakupów i kryteria pozwalające na osiągnięcie najkorzystniejszego stosunku jakości do ceny dla każdego zakupu dóbr i usług
Kryteria całkowitego kosztu posiadania (lub kosztu cyklu życia przedmiotu dostawy, usługi lub roboty budowlanej), takie jak koszty związane z zamówieniem, posiadaniem, użytkowaniem i utylizacją	Wyjaśnić, jak zakup towarów i usług może zostać oceniony na podstawie całkowitego kosztu posiadania lub całkowitego kosztu cyklu życia (ang. total cost of ownership)
Role specjalistów Zakupów w procesach zakupowych	Wyjaśnić znaczenie wydawania pieniędzy organizacji w celu osiągania najlepszego stosunku jakości do ceny
Role pracowników z podziałem odpowiedzialności za zakupy dóbr i usług	Identyfikować pracowników z przydzielonym zakresem odpowiedzialności za zakup towarów i usług oraz wyjaśnić, w jaki sposób mogą oni tworzyć zlecenia i umowy z dostawcami
Główne metody wyceny wykorzystywane do zakupu dóbr i usług, w tym: • Ceny stałe, stawki ryczałtowe i cennik usług • Koszty podlegające zwrotowi i rozliczenia typu „koszty plus" (koszty własne plus narzuty) • Ceny zmienne • Cena oczekiwana • Wynagrodzenie za sukces, rezultaty lub ryzyko	Wyjaśnić zalety i wady różnych metod wyceny i zastosować je w zakupie towarów i usług

TAKTYCZNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 4.1 • Efektywne Praktyki Zakupowe

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Dane odnoszące się do wyceny towarów lub usług zakupionych przez organizację, w tym: • Zmiany cen w porównaniu do danych historycznych • Marże i opłaty • Całkowite koszty posiadania • Wycena w oparciu o otwartą księgę (ang. open book costing)	Przeprowadzić podstawową analizę finansową kosztów i cen oraz wykorzystać te dane podczas negocjacji z dostawcami

TAKTYCZNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 4.2 • Skuteczna kontrola zapasów

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Klasyfikacje różnych pojęć w obszarze zapasów, takich jak: • Początkowy poziom zapasów, produkcja w toku i towary gotowe • Minimalne bezpieczne poziomy zapasów • Klasyfikacja ABC zapasów • Zapasy i ich uzpełnianie powiązane z popytem zależnym od wielkości produkcji i niezależnym od niej	Wyjaśnić współpracownikom i innym wewnętrznym interesariuszom klasyfikację zapasów, które są dostarczane
Bezpośrednie i pośrednie koszty przechowywania zapasów	Wyjaśnić koszty bezpośrednie i pośrednie związane z utrzymaniem zapasów oraz podjąć działania w celu redukcji kosztów przy jednoczesnym ograniczaniu wszelkich negatywnych czynników wpływających na poziom usług
Główne techniki związane z zarządzaniem zapasami, w tym: • Zapas bezpieczeństwa • Optymalna wielkość zamówienia • Planowanie zapotrzebowania materiałowego (ang. Material Requirements Planning) i Rozwinięty system planowania zasobów wytwórczych przedsiębiorstwa (ang. Manufacturing Resource Planning) • Dokładnie na czas (ang. Just in Time)	Dokonywać porównań pomiędzy technikami zarządzania zapasami oraz wykorzystywać je w praktyce
Wykorzystanie kodu kreskowego w operacjach związanych z zapasami	Wykorzystywać kody kreskowe w celu wybierania i kontrolowania zakresu pozycji przechowywanych przez organizację
Wykorzystanie prognozowania zapasów w celu identyfikowania i rozwiązywania problemów, które mogą mieć wpływ na harmonogram dostaw	Wytłumaczyć użycie subiektywnych i obiektywnych metod, które można zastosować do prognozowania zapasów oraz identyfikacji i rozwiązywania problemów, które mogą mieć wpływ na planowanie dostaw

TAKTYCZNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 4.3 • Skuteczna kontrola logistyczna

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Zasady dotyczące sklepów oraz obiektów magazynowych takie jak: • Efektywne i wydajne przepływy zapasów • Zmniejszenie kosztów cyklu życia • Optymalizacja przestrzeni	Wyjaśnić sposób, w jaki placówki i magazyny mogą być projektowane, aby zapewnić wydajność i efektywność lokalizacji i przepływu zapasów oraz wykorzystania przestrzeni
Kluczowe aspekty związane z przechowywaniem zapasów	Wyjaśnić wykorzystanie urządzeń do transportu materiałów, jego paletyzacji i załadunku, pakowania i opakowywania oraz wykorzystanie automatyzacji przy magazynowaniu
Główne rodzaje transportu w logistyce: • Drogowy • Kolejowy • Powietrzny • Morski	Określić mocne i słabe strony związane z głównymi modelami transportu ładunków
Dokumentację wykorzystywaną w transporcie materiałów eksploatacyjnych, taką jak: • Jednolity dokument administracyjny • List przewozowy, ceduła, kwit konsygnacyjny, morski list przewozowy • Świadectwo pochodzenia • Akredytywa lub inna dokumentacja finansowa	Sprawdzić, czy dokumenty użyte w transporcie materiałów eksploatacyjnych są prawidłowo wypełnione i zatwierdzone
Główne typy warunków dostaw Incoterms w logistyce międzynarodowej, warunki E, F, C i D	Doradzać interesariuszom w kwestii posługiwania się różnymi typami warunków Incoterms w logistyce międzynarodowej
Prawo oraz regulacje dotyczące dostaw pochodzących z międzynarodowych źródeł	Zapewnić zgodność z przepisami i regulacjami dotyczącymi dostaw pochodzących z międzynarodowych źródeł

OPERACYJNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 4.4 • Kontrolowanie wydatków na towary i usługi

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Typowy podział kosztów organizacyjnych w podziale na towary, usługi lub roboty budowlane	Zbierać dane i szacować podział kosztów organizacyjnych reprezentowanych przez towary, usługi i roboty budowlane
Źródła wartości dodanej, którą można osiągnąć poprzez efektywne Zakupy, w tym: • Konkurencyjne ceny • Ograniczenie całkowitych kosztów posiadania • Poprawa jakości • Wydajność dostaw i czas wprowadzenia produktu na rynek • Ograniczenie zapasów, ilości zasobów odpowiadających popytowi • Zrównoważony rozwój	Doradzać współpracownikom i innym wewnętrznym interesariuszom w zakresie głównych źródeł wartości dodanej, które mogą być osiągnięte poprzez Zakupy
Wykorzystanie analiz opłacalności przedsięwzięcia do uzasadnienia wydatków na dostawy, usługi lub projekty, w tym: • Koszty • Korzyści • Opcje • Dostosowanie do potrzeb organizacyjnych • Przedziały czasowe	Opracować i efektywnie zaprezentować przypadki biznesowe w celu uzasadnienia wydatków i doradzać współpracownikom lub innym interesariuszom w ich zakresie
Tworzenie budżetów finansowych do kontroli Zakupów	Oszacować koszty i ceny zamówień, które mogą być wymagane do uzupełnienia/dopełnienia budżetów finansowych zarządzanych przez współpracowników lub innych interesariuszy
Operowanie budżetami finansowymi do kontrolowania Zakupów	Doradzać wewnętrznym interesariuszom w sprawach dotyczących budżetów finansowych oraz oceniać przyczyny różnic w stosunku do zaplanowanych wydatków na zakup towarów lub usług
Główne typy uzgodnień dotyczących cen w umowach handlowych, w tym: • Cenniki • Uzgodnienia oparte na cenach stałych • Uzgodnienia oparte na modelu “koszty plus narzut” i modelu pokrycia części kosztów • Indeksacja i formuła dostosowania ceny • Wycena uwzględniająca podział korzyści w celu motywacji dostawcy • Zasady płatności • Wycena w oparciu o otwartą księgę (ang. open book costing)	Monitorować uzgodnienia cenowe w umowach handlowych w celu zapewnienia skutecznego zarządzania cenami i kosztami

MENEDŻERSKI POZIOM KOMPETENCJI

Segment 4.5 • Zarządzanie kategorią

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Główne kategorie wydatków, które podlegają pod zarządzanie kategorią	Opracować hierarchię kategorii wydatków bezpośrednich oraz pośrednich (drzewo wydatków) do zarządzania kategoriami i strategicznymi Zakupami
Główne modele zarządzania kategorią takie jak CIPS Category Management Model	Ocenić i zastosować odpowiednią metodę w celu osiągnięcia poprawy w zarządzaniu kategorią, która standaryzuje procesy i wykorzystanie systemów w całej organizacji
Dane, które są zazwyczaj analizowane w celu opracowania planu dla kategorii	Ocenić dane historyczne i prognozowane dotyczące kategorii wydatków, aby formułować alternatywy i tworzyć rekomendacje, jak osiągnąć najkorzystniejszy stosunek jakości do ceny
Opracowanie planu przetargów dla kategorii	Stworzyć plan zarządzania kategorią, który wykorzystuje podział na serie lub zakresy umów i ogranicza wpływ ewentualnego braku wewnętrznej akceptacji i pełnego pozyskania zgody interesariuszy na zmiany
Narzędzia i techniki najczęściej stosowane do mapowania kategorii wydatków bezpośrednich i pośrednich, takie jak: • Matryce • Mapowanie łańcucha dostaw • Model Pięciu sił Portera • Udział w rynku/wzrost rynku • Analizy STEEPLED i SWOT • Plany rozwoju technologii	Ocenić i udzielić porad dotyczących kategorii wydatków bezpośrednich oraz pośrednich
Czynniki rynkowe, które zazwyczaj są ocenianie przy opracowywaniu planu dotyczącego zarządzania kategorią, takie jak: • Dynamika zmian w branży • Konkurencyjność • Polityka cenowa • Technologia	Opracować plan zarządzania kategorią poprzez analizę czynników rynkowych z wykorzystaniem wczesnego zaangażowania/dialogu w stosownych przypadkach i wykorzystując dane z rynku w celu poparcia swoich decyzji
Umiejętności behawioralne i techniczne niezbędne do wdrożenia metod zarządzania kategorią Behawioralne • Komunikacja z interesariuszami i dostawcami • Umiejętności oddziaływania/ wywierania wpływu • Praca w zespołach oraz interdyscyplinarna • Odgrywanie roli agenta zmiany Techniczne • Zarządzanie finansowe i analiza kosztów • Analiza Łańcucha Dostaw • Badanie bazy dostawców • Procesy przetargowe • Zarządzanie ryzykiem • Negocjacje	Demonstrować skuteczne umiejętności behawioralne i techniczne w organizacji, z dostawcami oraz interesariuszami w celu efektywnego zarządzania kategorią

PROFESJONALNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 4.6 • Poprawa roli Zakupów w organizacji

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Wkład strategicznego zarządzania Łańcuchem Dostaw w strategię korporacyjną oraz biznesową, taki jak: • Konkurencyjność kosztowa • Udoskonalona jakość i niezawodność • Zróżnicowanie produktu i usługi • Czas wejścia na rynek • Inne kryteria	Angażować się wraz ze współpracownikami oraz interesariuszami w promowanie zobowiązania organizacji do prowadzenia efektywnego zarządzania Łańcuchem Dostaw, podkreślając wkład strategicznego zarządzania Łańcuchem Dostaw w strategię korporacyjną i biznesową
Wykorzystanie modelowania kosztów	Tworzyć dynamiczne modele kosztów, które mogą być wykorzystane do oceny kosztów i marży, jak również zachowań konkurencyjnych w Łańcuchu Dostaw w celu ochrony pozycji konkurencyjnej organizacji
Wykorzystanie technik do tworzenia sieciowych Łańcuchów Dostaw w celu poprawy zarządzania nimi, takich jak: • Mapowanie strumienia wartości • Przetargi w sieci dostawców • Modelowanie sieci dostawców • Wykorzystywanie innowacji dostawców	Prowadzić analizę oraz wdrażanie technik pozwalających stworzyć sieciowe Łańcuchy Dostaw
Rolę systemów dystrybucji w zarządzaniu Łańcuchem Dostaw	Polepszyć efektywność systemów dystrybucyjnych organizacji
Tworzenie sprawnego Łańcucha Dostaw	Przewodzić wdrażaniu metodologii pozwalających na osiągnięcie sprawnego Łańcucha Dostaw
Podejścia do opracowania i wdrażania współpracy na poziomie branżowym w celu osiągnięcia strategicznego zarządzania Łańcuchem Dostaw	Identyfikować możliwości rozwijania współpracy z Łańcuchem Dostaw organizacji oraz kierować interesariuszami w jej wdrażaniu

ZAAWANSOWANY PROFESJONALNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 4.7 • Rozwijanie wiedzy operacyjnej w zakresie Zakupów

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Źródła przewagi konkurencyjnej organizacji, takie jak: • niski koszt • odróżnienie od konkurencji • zakres produktów/usług • wizerunek marki • dbałość o klienta • inne kryteria	Opracować sposoby zagwarantowania, że Zakupy zapewniają wsparcie w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej organizacji
Wykorzystanie wspólnych oraz konkurencyjnych strategii mających na celu poprawę zarządzania Łańcuchami Dostaw oraz ocenę różnic między nimi	Opracować odpowiednie strategie i plany dotyczące przyjęcia strategii współpracy lub konkurencyjności oraz promowanie ich wykorzystania przez wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy
Implikacje standardu BS11000 (ISO11000) i innych standardów oraz metodyk, które tworzą partnerskie i nastawione na współpracę podejście do zarządzania relacjami z dostawcami	Opracować i inicjować podejścia z interesariuszami w celu wspierania współpracy w relacjach biznesowych przy wykorzystaniu odpowiednich standardów oraz struktur
Podejścia do prognozowania popytu oraz równoważenia popytu z podażą	Tworzyć plany poprawy prognozowania popytu, aby zrównoważyć popyt i podaż
Wykorzystanie transferu technologii	Podjąć działania w celu opracowania i wdrożenia transferu technologii z dostawcami
Podejmowanie decyzji o inwestycjach kapitałowych	Przyczynić się do oceny inwestycji oraz decyzji podjętych przez wewnętrznych interesariuszy w celu zminimalizowania całkowitego kosztu posiadania oraz podejmowania najbardziej korzystnych pod względem zysku decyzji inwestycyjnych

ZAAWANSOWANY PROFESJONALNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 4.8 • Rozwijanie kompetencji organizacyjnych w zarządzaniu kategorią

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Główne modele zarządzania kategorią/strategicznymi Zakupami	Ocenić i zastosować właściwą metodologię wykorzystując współczesne techniki w celu osiągnięcia lepszego zarządzania kategorią/sourcingu strategicznego
Segmentację zamówień i wykorzystanie technik profilowania wydatków	Oddziaływać na współpracowników i innych interesariuszy, aby zrozumieli dynamikę Łańcucha Dostaw i rekomendować odpowiednie strategie dotyczące kategorii
Wybór zespołu ds. kategorii oraz zaangażowanie interesariuszy	Zachęcać do współpracy pomiędzy pracownikami Zakupów i Łańcucha Dostaw oraz interesariuszami w celu opracowywania planów dotyczących kategorii
Rozwój analiz opłacalności przedsięwzięcia, strategii fuzji i przejęć oraz zarządzania kategorią	Aktywnie kierować rozwojem i promocją efektywnych analiz opłacalności przedsięwzięcia, przejęć oraz strategii dotyczącymi kategorii wspólnie z interesariuszami odzwierciedlając cele organizacyjne
Podejścia do badania rynku dostaw/wczesnego zaangażowania dostawcy/dialogu przed zawarciem umowy	Promować działania w celu rozważania konsekwencji decyzji, które mają wpływ na dostawców i rynki dostaw, aby tworzyć kulturę innowacyjnych rozwiązań zakupowych
Realizację planów dotyczących kategorii	Analizować i reagować na informację zwrotną od interesariuszy oraz wdrażać właściwe plany dotyczące kategorii w celu ustandaryzowania procesów i systemów
Zarządzanie relacjami ze strategicznymi dostawcami	Opracować i utrzymać stosowanie ustrukturyzowanych podejść do zarządzania relacjami z dostawcami wspieranych przez współpracowników i innych wewnętrznych interesariuszy
Podejścia do analizy czynników kosztotwórczych w danej kategorii	Zastosować analizę czynników kosztotwórczych wśród kluczowych kategorii wydatków w celu wsparcia oceny kosztu i wartości

Filar: Standardy procesu

Motyw przewodni: Kontraktowanie w Zakupach i Łańcuchu Dostaw

Motyw dotyczący kontraktowania umożliwia pracownikom Zakupów tworzenie właściwych umów z podmiotami w łańcuchu dostaw, aby zapewnić pozytywne rezultaty w zakresie kosztów, czasu oraz jakości. Motyw zawiera specyfikację towarów i usług, tworzenie umów, zrozumienie kwestii prawnych związanych z zawieraniem umów na towary i usługi, zarządzanie ryzykiem związanym z umowami oraz kontraktowanie dużych programów i projektów.

TAKTYCZNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 5.1 • Administrowanie umowami

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Główne typy umów i porozumień, w tym: • Wykorzystanie zakupów spotowych • Umowy terminowe • Umowy ramowe (lub dostawy sukcesywne) • Zamówienia z wywołaniami	Przyczynić się do przygotowania głównych rodzajów umów i porozumień
Różnego rodzaju dokumenty składające się na umowę zakupu towarów lub usług, w tym: • Specyfikacje • Kluczowe wskaźniki wydajności (KPIs) • Warunki umowy • Cenniki • Inne wykazy (dot. BHP, pracy z podwykonawcami, porozumienia o braku ujawniania danych/poufności)	Identyfikować i wyjaśniać zainteresowanym stronom dokumentację, którą zawiera typowa umowa
Etapy tworzenia umów na zakup towarów i usług • Zapytania ofertowe (o cenę, o informacje, zapytania przetargowe) • Otrzymane oferty • Zamówienie/akceptacja najlepszej oferty • Potwierdzenia dostarczenia • Fakturowanie i płatności	Identyfikować i wyjaśniać współpracownikom oraz innym wewnętrznym interesariuszom kluczowe etapy związane z tworzeniem umów na zakup towarów i usług
Detale, które powinny być zawarte w dokumentach kontraktowych	Sprawdzać projekty umów w celu zapewnienia pełnej szczegółowości dokumentów
Kluczowe zadania związane z administrowaniem umowami w celu zapewnienia pełnej dokumentacji kontraktowej	Skutecznie zajmować się wszelkimi zapytaniami od współpracowników lub dostawców w zakresie tworzenia dokumentacji kontraktowej
Wpływ płatności ratalnych oraz przepływów pieniężnych na realizację umów	Rozumieć znaczenie przepływów pieniężnych i płatności ratalnych w umowach z dostawcami
Korzystanie z rejestrów umów i innych źródeł danych dotyczących umów z dostawcami	Promować wykorzystanie rejestrów umów wśród wewnętrznych interesariuszy

OPERACYJNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 5.2 • Rozwijanie umów z dostawcami

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Główne typy umów i porozumień, w tym: • Wykorzystanie zakupów spotowych • Umowy terminowe • Umowy ramowe (lub dostawy sukcesywne) • Zamówienia z wywołaniami	Opracować odpowiednie uzgodnienia z wewnętrznymi interesariuszami dotyczące krótko- i długookresowych konsekwencji decyzji umownych
Dokumentację wykorzystywaną do tworzenia umów handlowych na dostawę towarów lub usług oraz sposób jej uzupełnienia, w tym: • Specyfikacje • Kluczowe wskaźniki wydajności (KPIs) • Warunki umowy • Cennik • Inne wykazy (dot. BHP, pracy z podwykonawcami, porozumienia o zachowaniu poufności)	Przyczyniać się do kompletowania dokumentacji wykorzystywanej w uzgodnieniach handlowych
Źródła wyraźnie określonych warunków, które mogą być wykorzystane do regulowania umów na dostawę towarów i usług, w tym: • Wykorzystanie standardów lub specjalistycznych warunków zakupu • Wzory umów • Umowy dostosowane do potrzeb	Doradzać współpracownikom oraz wewnętrznym interesariuszom w zakresie odpowiednich warunków umowy na dostawę towarów i usług
Kwestie prawne dotyczące tworzenia umów handlowych z klientami lub dostawcami odnoszące się do ofert, kontrofert, akceptacji, nadrzędności dokumentów oraz innych kwestii	Dokonać przeglądu procesów i procedur dotyczących tworzenia umów w celu zapewnienia przestrzegania wszystkich wymogów prawnych i zarekomendować wszelkie wymagane zmiany
Podstawowe klauzule obejmujące umowy handlowe z klientami lub dostawcami, w tym: • Odszkodowania i zobowiązania • Podwykonawstwo i zlecenie • Ubezpieczenia • Gwarancje • Odszkodowania umowne • Płatności • Dostawa i wykonanie	Zinterpretować i doradzić współpracownikom oraz innym wewnętrznym interesariuszom w zakresie kluczowych klauzul dotyczących uzgodnień handlowych z klientami lub dostawcami
Kluczowe przepisy prawa odnoszące się do umów na dostawę towarów i usług, w tym: • Jakość • Dostawa • Płatność • Przekazanie własności • Kompensacja	Sprawdzić, czy umowy na dostawę towarów i usług są zgodne z odpowiednimi regulacjami prawnymi
Sposoby udzielania informacji zwrotnej dla dostawców, którzy nie zostali wybrani w przetargu oraz uzgodnień w okresie przejściowym po rozpoczęciu nowej umowy	Zapewnić, że uzgodnienia pisemne i spotkania podsumowujące są odpowiednio wykorzystywane do informowania o procesie udzielenia zamówienia

OPERACYJNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 5.3 • Specyfikacja towarów i usług

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Różne typy specyfikacji wykorzystywane przy zakupie towarów i usług takie jak szkice, próbki, oznakowanie marką, opis techniczny, specyfikacje oparte na zgodności, wydajności lub wynikach	Opracować odpowiednią specyfikację dla zakupu towarów i usług
Źródła informacji, które mogą być wykorzystywane do tworzenia specyfikacji takie jak standardy, internet, dostawcy i katalogi	Przeprowadzić badanie odpowiednich źródeł informacji do stworzenia specyfikacji krótko- i długookresowych
Typowe sekcje w specyfikacji takie jak zakres, definicje, opis wymagań, testowanie i zatwierdzanie, mechanizmy kontroli zmian i środki zaradcze	Opracować i wypełnić wszystkie wymagane dokumenty do specyfikacji analizującej cykl życia przedmiotu zakupu (całkowity koszt posiadania)
Wpływ specyfikacji na nakłady pieniężne organizacji i jej płynność	Zapewnić, że projekt i wykonanie specyfikacji są przeprowadzone w taki sposób, aby uniknąć niepotrzebnych kosztów ze strony organizacji i dostawcy
Ryzyko, które może wyniknąć z niewłaściwej specyfikacji, zwłaszcza ze specyfikacji zbyt ogólnej lub zbyt złożonej	Monitorować proces tworzenia specyfikacji przez współpracowników i innych wewnętrznych interesariuszy aby zagwarantować złagodzenie ryzyka
Wykorzystanie standaryzacji, programów analizy wartości i inżynierii wartości (ang. value engineering) do poprawiania specyfikacji	Identyfikować możliwości regulowania specyfikacji zarówno w krótkim jak i długim okresie poprzez wdrożenie standaryzacji, programów analizy wartości i inżynierii wartości oraz udzielić wskazówek wewnętrznym interesariuszom dotyczących ich wdrożenia
Zastosowanie kryteriów społecznych i środowiskowych w specyfikacjach	Przeprowadzić badanie źródeł informacji do opracowania specyfikacji, które zawierają kryteria społeczne i środowiskowe

MENEDŻERSKI POZIOM KOMPETENCJI

Segment 5.4 • Prawne aspekty Zakupów

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Wpływ uzgodnień prawnych na relacje pomiędzy różnymi stronami w Łańcuchu Dostaw, w tym: • Zleceniodawcy i pośrednicy • Zlecenia i podwykonawstwo • Cesja • Umowy o poufności i nieujawnianiu danych • Przymus i niewłaściwy wpływ • Zaniedbanie	Monitorować i oceniać wpływ kwestii prawnych na decyzje zakupowe, wyjaśniać współpracownikom i innym wewnętrznym interesariuszom ich skutki
Wykorzystanie wyraźnie określonych warunków umownych	Doradzać współpracownikom, dostawcom i innym interesariuszom w zakresie interpretacji warunków umów i opracowywać wstępne warunki do stosowania poza ustalonymi ramami i formułami umów
Prawodawstwo i orzecznictwo regulujące umowy	Doradzać w zakresie interpretacji prawa (np. kodeksu spółek handlowych) oraz orzecznictwa współpracownikom, dostawcom i innym interesariuszom uznając, kiedy zaangażować innych specjalistów do udzielenia porad
Wpływ praw własności intelektualnych na Zakupy	Analizować i wyjaśniać współpracownikom i wewnętrznym interesariuszom konsekwencje praw własności intelektualnej, w tym licencje, tantiemy i umowy o poufności z Łańcuchem Dostaw
Główne przepisy dotyczące zatrudnienia, które mają wpływ na Zakupy, odnoszące się do następujących zagadnień i regulacji: • Rozporządzenie o przejęciu przedsiębiorstwa i ochronie zatrudnienia • Zwolnienia grupowe i indywidualne • Dyskryminacja w miejscu pracy • Ograniczenia w handlu • Międzynarodowe organizacje pracy i standard ONZ dotyczący biznesu i praw człowieka • Płaca minimalna/minimalna płaca krajowa	Interpretować i udzielać porad współpracownikom i innym interesariuszom w zakresie głównych przepisów dotyczących zatrudnienia mających wpływ na Zakupy
Prawo dotyczące konkurencji, które ma wpływ na Zakupy	Analizować i wyjaśniać współpracownikom i wewnętrznym interesariuszom wpływ regulacji dotyczących konkurencji na Łańcuch Dostaw organizacji
Przepisy dotyczące korupcji	Wyznaczać standardy dotyczące pracy z dostawcami, aby zapewnić przestrzeganie przepisów dotyczących korupcji oraz zgłaszać wszelkie naruszenia przepisów kadrze zarządzającej lub właściwym organom
Ubezpieczenia w umowach, takich jak: • Odpowiedzialność publiczna • Pracownicy / ubezpieczenie od odpowiedzialności zawodowej	Udzielać porad interesariuszom w zakresie kwestii prawnych związanych z ochroną ubezpieczeniami

MENEDŻERSKI POZIOM KOMPETENCJI

Segment 5.5 • Zarządzanie ryzykiem umownym

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Kwestie prawne dotyczące tworzenia umów z klientami lub dostawcami, takie jak: • Oferty • Kontroferty, kontrpropozycje • Akceptacja / przyjęcie oferty • Nadrzędność dokumentów	Analizować i wyjaśniać współpracownikom i innym interesariuszom prawne i handlowe konsekwencje związane z tworzeniem umów
Główne, wyraźnie określone warunki, które są powszechnie stosowane w umowach na dostawy towarów i usług, takie jak: • Odszkodowania i zobowiązania • Podwykonawstwo i zlecenie • Ubezpieczenia • Gwarancje • Odszkodowania umowne • Płatności • Dostawa i wykonanie	Interpretować i zweryfikować najważniejsze warunki zawarte w umowach
Główne środki zaradcze w przypadku niewykonania lub naruszenia umowy przez kontrahenta	Sprawdzać umowy i rekomendować podjęcie właściwych działań w przypadku niewykonania zobowiązania lub naruszenia umowy, w tym podwykonawstwa bez zgody
Główne przepisy, które pokrywają zmiany, roszczenia lub zdarzenia kompensacyjne	Ocenić i rekomendować podjęcie właściwych działań w celu rozwiązania różnic, roszczeń lub zdarzeń kompensacyjnych
Główne metody rozwiązywania sporów, w tym negocjacje, alternatywne rozstrzyganie sporów poprzez mediację, pojednanie i rozstrzygnięcie przez biegłego, arbitraż i spory sądowe	Ocenić i rekomendować właściwe metody rozwiązywania sporów i podejmowania działań w celu rozwiązania sporów
Użycie klauzul rozszerzających odpowiedzialność dostawcy na jego podwykonawców w ramach umowy (ang. flow-down arrangements)	Zastosowanie istotnych klauzul rozszerzających odpowiedzialność dostawcy na jego podwykonawców w ramach Łańcucha Dostaw
Wykorzystanie kluczowych etapów procesu - „kamieni milowych" - w zarządzaniu umowami i ryzykiem projektowym	Ustanowić i śledzić kluczowe etapy projektu -„kamienie milowe" i wdrażać odpowiednie działania w zakresie zarządzania ryzykiem
Wpływ ryzyka na reputację organizacji	Opracować i zarządzać podejściami do łagodzenia wpływu ryzyka Łańcucha Dostaw na reputację organizacji, eskalując ważne kwestie w stosownych przypadkach

PROFESJONALNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 5.6 • Umowy dotyczące dużych programów inwestycyjnych i projektów

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Opracowanie i wdrażanie umów	Doradzać i prowadzić tworzenie i wdrażanie umów
Użycie różnych umów dotyczących dużych programów inwestycyjnych, projektów i złożonych procesów zakupowych, takich jak metody dopasowane do klienta, planowanie procesu zakupowego i wykonanie, projektowanie i wykonanie, zarządzanie kontraktowaniem i zarządzanie wykonawstwem, projekt/ wykonanie/finanse/działanie i umowy własnościowe	Ocenić zakres umów dotyczących głównych programów, projektów lub złożonych procesów zakupowych i sytuacji, w których mogą być one użyte biorąc pod uwagę możliwe konsekwencje od początku wprowadzenia umowy do jej wygaśnięcia
Użycie standardowych umów dla procesu zakupowego, takich jak: • New Engineering Contract (NEC) klauzule podstawowe i kluczowe • Umowy oparte na zasadach Instytutu Inżynierów Mechaników (IMechE) • Umowy oparte na zasadach Połączonego Trybunału do Spraw Kontraktów (JCT) • Umowy oparte na zasadach Międzynarodowej Federacji Inżynierów Konsultantów (FIDIC) • Wzorce umów według zasad organizacji CIPS • Wzorce umów korporacyjnych	Ocenić zakres umów dostępnych dla dużych programów i projektów, a także wybrać najbardziej odpowiednie umowy dla programów lub projektów przeznaczonych do realizacji
Opracowanie analiz opłacalności przedsięwzięcia, specyfikacji, warunków umowy i strategii podziału zakupu na części	Tworzyć plany kontraktowe z interesariuszami, w celu stworzenia analiz opłacalności przedsięwzięcia, specyfikacji, warunków umowy i strategii podziału zakupu na część
Kluczowe klauzule zawarte w umowach dotyczących dużych programów inwestycyjnych i projektów	Interpretować kluczowe klauzule zawarte w umowach dotyczących dużych programów inwestycyjnych i projektów w celu doradzania współpracownikom oraz innym interesariuszom
Użycie opcjonalnych klauzuli i harmonogramów	Ocenić i dokonać wszelkich niezbędnych zmian w klauzulach wyboru oraz harmonogramach zawartych w umowach dotyczących dużych programów i projektów
Użycie mechanizmów cenowych dostępnych w dużych programach i projektach, takich jak • stały ryczałt • harmonogram działań • kosztorysy • rachunek kosztów docelowych • wycena ryzyka i zysku	Ocenić zakres uzgodnień cenowych dostępnych w dużych programach i projektach oraz zalecać najbardziej odpowiednie mechanizmy dla określonego projektu zapewniające sprawiedliwy przepływ pieniędzy w ramach realizacji umów
Korzystnie z relacji w zakresie Łańcucha Dostaw	Zachęcać interesariuszy do tworzenia stałych, efektywnych relacji z ich Łańcuchami Dostaw
Korzystanie z wczesnych ostrzeżeń i spotkań dotyczących redukcji ryzyka w zarządzaniu projektami i programam	Pracować nad zapewnieniem, że Łańcuch Dostaw realizuje swoje obowiązki umowne oraz zachęcać do stosowania dobrych praktyk w zarządzaniu projektami i programami w celu uniknięcia eskalowania kosztów i opóźnień
Mechanizmy zarządzania ryzykiem w zakresie programów i projektów	Tworzyć rejestry ryzyka i innych mechanizmów do zarządzania ryzykiem w programach i projektach oraz rekomendować sposoby podziału ryzyka z Łańcuchem Dostaw organizacji w celu minimalizowania zakłóceń i kosztów
Przedziały czasowe i zatwierdzanie umów	Usprawnić procesy zawierania umów maksymalizując sprawność i efektywność

ZAAWANSOWANY PROFESJONALNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 5.7 • Najważniejsze udoskonalenia w zawieraniu umów

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Wpływ jaki ma podjęcie się ważniejszych programów i projektów na relacje w Łańcuchu Dostaw	Angażować się na forach, seminariach oraz innych wydarzeniach w celu promowania najlepszych praktyk w zarządzaniu programami i projektami w Łańcuchach Dostaw
Wykorzystanie partnerstwa w projektach oraz partnerstwa strategicznego w zarządzaniu projektami i programami	Zachęcać do wykorzystywania partnerstwa w projektach oraz partnerstwa strategicznego w całym sektorze poprzez demonstrowanie skutecznych umiejętności przywódczych
Rozwój wzorów umów w środowiskach takich jak Krajowa Rada Gospodarcza (ang. National Economic Council), Międzynarodowa Federacja Inżynierów Konsultantów (FIDIC)	Uczestniczyć w konsultacjach i innych wydarzeniach mających na celu opracowanie wzorów formularzy umów i praktyk branżowych
Benchmarking programów i projektów	Współpracować z organizacjami prowadzącymi innowacyjne programy i projekty oraz upowszechniać najlepsze praktyki wśród interesariuszy w organizacji
Apetyt na ryzyko organizacji, analiza ryzyka oraz wpływ ryzyka na reputację i wyniki organizacji	Zachęcać do przyjęcia i stosowania standardów do identyfikacji, zarządzania i ograniczania ryzyka w Łańcuchu Dostaw
Wykorzystanie dźwigni finansowych, takich jak planowanie płatności, dzielenie zysku/ryzyka i wynagrodzenie za sukces/satysfakcję	Efektywnie wykorzystywać płatności i dzielenie ryzyka/rezultatów w celu minimalizowania ryzyka, motywowania do osiągania wyników, napędzania innowacyjności oraz maksymalizowania przepływu środków pieniężnych
Regulacje, które mogą mieć wpływ na branże i organizacje	Zapewniać fachową poradę współpracownikom i interesariuszom w zakresie odpowiednich regulacji oraz kwestii związanych ze zgodnością, które mają wpływ na umowy w Łańcuchu Dostaw
Zasady, narzędzia, procesy i najlepsze praktyki w zarządzaniu umowami i wynikami dostawcy	Efektywnie wykorzystywać zasady w zakresie zarządzania umowami, kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) i porozumień dotyczących poziomu jakości (SLA) wykonywanych usług w celu łagodzenia skutków ryzyka i zapewnienia wysokiej jakości
Formy rozstrzygania sporów takie jak spory sądowe, arbitraż, alternatywne rozstrzyganie sporów, w tym: orzeczenie, mediacja, pojednanie, rozstrzygnięcie przez biegłego oraz negocjacje	Prowadzić rozwiązywanie sporów, ustalenia przejściowe oraz strategie wyjścia z wyznaczonymi wykonawcami oraz dostawcami
Wykorzystanie rejestru umów i ewaluacja powiązanych danych i informacji	Działać na rzecz zrozumienia przez interesariuszy istniejących umów i znaczenia kluczowych informacji w nich zawartych

Filar: Standardy procesu

Temat 6: Przetargi w Zakupach

Temat dedykowany przetargom skupia się na podstawowych aspektach Zakupów. Zagadnienie umożliwia pracownikom obszaru Zakupów sformułowanie kryteriów wyboru i strategii przetargu tak, aby organizacja dokonała odpowiedniego wyboru dostawcy na zakup towarów, usług lub robót.

TAKTYCZNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 6.1 • Etapy procesu przetargu

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Metody weryfikacji i wyjaśniania wymagań od wewnętrznych interesariuszy	Kontaktować się z wewnętrznymi interesariuszami w celu dokonania przeglądu i doprecyzowania wymogów, aby zapewnić osiągnięcie wartości w trakcie procesu pozyskiwania towarów lub usług
Tworzenie zapytań o informacje lub zapytań ofertowych zawierających takie elementy jak: • Cennik • Harmonogram dostaw • Wymagana jakość • Wymagane ilości • Inne informacje	Zapewnić, że wszystkie wymagane informacje są uwzględniane przy przygotowaniu Zapytania o Informacje (RFI), Zapytania o Cenę (RFQ) lub innych dokumentów używanych w procesie przetargu
Analizę i porównanie ofert cenowych w celu uzyskania dobrego stosunku jakości do ceny przy składaniu zamówień	Porównać i ocenić oferty otrzymane od dostawców oraz odpowiedzieć na pytania i wątpliwości dotyczące dokumentacji
Kwestie związane z kontraktacją i składaniem zamówień	Udzielać rekomendacji i uzyskać zgodę od odpowiedniego menedżera na wybór dostawcy lub złożenie zamówienia
Wydajność i aspekty dostaw w przetargu	Zagwarantować, że dostawa lub rozpoczęcie świadczenia usług są zgodne z wymaganiami w umowie lub zamówieniu

TAKTYCZNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 6.2 • Efektywne przetargi

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Opracowanie zaproszeń do składania ofert łącznie ze specyfikacją, odpowiednimi kluczowymi miernikami efektywności, warunkami umowy, harmonogramem płatności i innymi harmonogramami	Sporządzać terminowe i precyzyjne zaproszenia do składania ofert, biorąc pod uwagę wymagania interesariuszy
Podejścia do badań rynku dostawców/wczesnego dialogu z dostawcami/dialogu przed zawarciem umowy	Prowadzić i rejestrować rozmowy z dostawcami i innymi podmiotami na rynku w odpowiednich okolicznościach w celu opracowania udoskonalonych rozwiązań handlowych i technicznych
Stosowanie kwestionariuszy wstępnych w ramach prekwalifikacji	Opracowywać i przekazywać kwestionariusze wstępne do potencjalnych dostawców oraz sprawdzać szczegóły zawarte w wypełnionych kwestionariuszach

>

TAKTYCZNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 6.2 • Efektywne przetargi

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Prekwalifikacja dostawców poprzez rejestry elektroniczne lub elektroniczne systemy przetargowe	Zapoznać się z potencjalnymi dostawcami, którzy spełnili wstępne kryteria, przedstawić rekomendacje dotyczące ich uczestnictwa w przetargu
Składanie ofert	Sprawdzić szczegóły, które zostały zawarte w ofertach uzupełnionych przez potencjalnych dostawców i zgłaszać rozbieżności do współpracowników lub dostawców
Ocenę ofert na podstawie ustalonych kryteriów	Ocenić oferty przetargowe zgodnie z ustalonymi kryteriami oceny i wydać zalecenia dotyczące przetargu
Akceptację złożonych ofert	Wypełnić dokumentację przetargową informującą o wybranych i odrzuconych ofertach dostawców
Przepisy i regulacje, które mogą mieć wpływ na przetarg	Zapoznać się z przepisami, które dotyczą procesu przetargowego

TAKTYCZNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 6.3 • Efektywna komunikacja w Zakupach

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Efektywne pisanie listów, e-maili, memorandów i sprawozdań dla współpracowników, dostawców i interesariuszy	Tworzyć pisemną korespondencję w formie listów, e-maili, memorandów i raportów
Przygotowywanie dokumentacji takiej jak: • Zapytania o informacje, wycenę lub zaproszenia do składania ofert • Wymagania ilościowe • Oceny ofert lub przetargów • Informacja nt. wyboru danej oferty	Kompletować dokumenty elektroniczne i dokumenty wykorzystywane w procesie przetargowym
Budowanie relacji z wewnętrznymi interesariuszami	Rozwijać, utrzymywać i poprawiać relacje z wewnętrznymi interesariuszami w celu promowania efektywnych Zakupów
Budowanie relacji z dostawcami i klientami	Rozwijać, utrzymywać i poprawiać relacje z dostawcami lub klientami w celu promowania efektywnych Zakupów
Negocjowanie z dostawcami i klientami	Negocjować z dostawcami i klientami, aby osiągnąć warunki współpracy i relacje spójne z interesami organizacji
Wszystkie elementy cyklu komunikacji	Zapewnić, że korespondencja z interesariuszami i dostawcami jest odpowiednia, niezwłoczna i terminowa

OPERACYJNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 6.4 • Proces przetargu i systemy w Zakupach

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Wpływ procedur organizacyjnych na proces zakupowy, w tym: • Obowiązki w zakresie zamówień • Przepisy dotyczące konkurencji • Poziomy akceptacji • Odpowiedzialność za etapy procesu przetargu • Rozliczanie faktur i płatności	Zapewnić zgodność z procedurami organizacyjnymi związanymi z procesem przetargowym
Opracowanie sposobów organizowania przetargów, takich jak pojedyncze, podwójne i wielokrotne	Tworzyć rekomendacje dotyczące zastosowania przetargów opartych o pojedyncze, podwójne lub wielokrotne ofertowania
Główne rodzaje umów zawieranych między klientami a dostawcami, w tym: • Pojedyncze zakupy • Uzgodnienia i porozumienia ramowe • Mini konkursy ofert • Zamówienia w oparciu o kontrakt ramowy • Umowy o świadczenie usług • Umowy wynajmu i leasingu aktywów • Outsourcing pracy lub usług	Analizować główne typy umów, które mogą być zawierane między klientami a dostawcami i określać okoliczności, w których należy je odpowiednio stosować
Podejścia do badań rynku dostawców/wczesnego zaangażowania dostawcy/dialogu technicznego w ramach procesu przetargu	Opracować treść wstępnej komunikacji do rynku dostawców, która może obejmować publikowanie przygotowywanych postępowań i dostarczanie opinii dla interesariuszy w celu uwzględnienia innowacji dostawców i budowania odpowiednich innowacji w wymaganiach
Analizy i planowanie związane z procesem przetargu	Tworzyć plany przetargów, określając kroki, które należy podjąć oraz zaangażowanie interesariuszy
Rozróżnienie między wyborem oferty na etapie przed zawarciem umowy a udzieleniem zamówienia po procesie przetargu	Tworzyć kryteria wyboru dostawców i udzielania zamówień, proponując wszelkie niezbędne wagi dla poszczególnych kryteriów
Ocena ofert dostawców poprzez korzystanie z takich kryteriów jak: • koszty całkowite • wartość dodana • wartość techniczna • jakość • innowacje • zrównoważony rozwój • etyczność	Ocenić złożone oferty przetargowe na podstawie obiektywnych kryteriów za pomocą uzgodnionych wag kryteriów i punktacji
Wpływ systemów P2P na proces przetargu	Korzystać z rozwiązań zakupowych dotyczących procesu rozliczeń (P2P) w organizacji i rozwiązywać wątpliwości interesariuszy w celu poprawy procesu przetargowego
Wpływ aukcji odwróconych na proces przetargu	Analizować wykorzystanie aukcji odwróconych w przetargu i doradzać dostawcom i interesariuszom przy ich realizacji
Wykorzystanie otwartych platform zakupowych w procesie pozyskiwania produktów i usług	Wykorzystywać otwarte platformy zakupowe i promować ich wykorzystanie wśród interesariuszy w celu poprawy wyników organizacji

OPERACYJNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 6.5 • Przeprowadzanie oceny dostawcy

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Wykorzystanie wstępnych kryteriów kwalifikacji lub procesów oceny dostawcy w procesie przetargu	Ocenić wykorzystanie i wybór wstępnie zakwalifikowanych dostawców, kryteria wstępnej kwalifikacji lub procesu oceny dostawcy w procesie sourcingu, z uwzględnieniem wymagań interesariuszy
Źródła informacji na temat dostawców, takie jak: • Raporty finansowe • Agencje ratingowe • Media społecznościowe • Strony internetowe dostawców • Inne odpowiednie publikacje i źródła	Używając odpowiednich źródeł informacji wyszukiwać informacje o dostawcach, aby wybrać odpowiednich partnerów handlowych
Ocenę sprawozdań finansowych w celu wyceny zdolności finansowych, handlowych i technicznych potencjalnych dostawców w procesie przetargu	Ocenić zdolności finansowe, handlowe i techniczne potencjalnych dostawców
Wykorzystanie analizy wskaźnikowej do oceny potencjalnych dostawców	Przeanalizować kluczowe wskaźniki rentowności, płynności, dźwigni finansowej i inwestycji, aby ocenić sytuację potencjalnych dostawców
Wykorzystanie punktacji w procesie oceny dostawcy	Ocenić kwalifikacje potencjalnych dostawców lub potencjalnych kontraktów przy wykorzystaniu wybranej punktacji i przedstawić rekomendacje w oparciu o tę ocenę
Ocenę zdolności dostawców do zapewnienia tam, gdzie jest to potrzebne: • Odpowiednio wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników • Bezpieczeństwa • Zasad BHP	Przeprowadzić analizę i doradzić w zakresie zdolności dostawcy (np. moce produkcyjne, umiejętności, know how)
Potrzebę aktualizacji danych dotyczących sprawozdań finansowych i ratingów kredytowych oraz wpływu na ryzyko finansowe	Aktualizować dane dotyczące stanu finansowego i ratingu kredytowego dostawcy przez cały okres obowiązywania umowy oraz doradzić w zakresie łagodzenia ewentualnych skutków ryzyka finansowego

OPERACYJNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 6.6 • Efektywne negocjacje w Zakupach

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Negocjacje w celu rozwiązywania konfliktów z dostawcami i interesariuszami	Negocjować z interesariuszami/dostawcami w celu promowania efektywnych zakupów na etapie procesu przetargu, podejmując kroki zmierzające do łagodzenia konfliktów i pokonania wyzwań z dostawcami i interesariuszami
Typy podejść, które można prowadzić w negocjacjach handlowych, takie jak: • Współpraca (win/win) • Konkurencja (win/lose) • Pragmatyczne • Negocjacje oparte na priorytetach	Ocenić zakres taktyk negocjacyjnych możliwych do zastosowania w negocjacjach handlowych i w razie potrzeby ich użyć
Etapy procesu negocjacji handlowych obejmujące planowanie i przygotowanie, otwarcie, testowanie, proponowanie rozwiązań, negocjacje i akceptację	Stworzyć plany i przeprowadzić jasno określone etapy negocjacji handlowych, biorąc pod uwagę potrzebę zachowania elastyczności
Tworzenie założeń, strategii i celów negocjacji handlowych	Współpracować z interesariuszami w celu opracowania jasnych celów i strategii negocjacji handlowych
Źródła siły przetargowej w negocjacjach handlowych	Analizować źródła władzy w negocjacjach handlowych i podkreślać cele organizacji w celu osiągnięcia efektywnych Zakupów
Tworzenie odpowiedniego środowiska negocjacji handlowych, w tym wybór lokalizacji, otoczenia i terminu	Stworzyć odpowiednią atmosferę do negocjacji handlowych
Behawioralne aspekty negocjacji, w tym efektywne słuchanie, stosowanie metod perswazji, stosowanie różnych taktyk i wpływu	Wykazywać efektywne zachowania w prowadzeniu negocjacji handlowych, które pomogą wygenerować pozytywne wyniki dla organizacji
Wykorzystanie inteligencji emocjonalnej w negocjacjach handlowych	Docenić różne aspekty inteligencji emocjonalnej, które można zastosować w celu poprawy wydajności i wyników w negocjacjach handlowych i tworzyć plany rozwoju mające na celu poprawę najważniejszych umiejętności
Źródła wartości dodanej dla organizacji, które można osiągnąć poprzez efektywne negocjacje i poprawę takich elementów jak: • Ceny lub całkowite koszty • Zakresy czasowe • Jakość • Innowacja • Zrównoważony rozwój • Inne źródła wartości dodanej	Wykazywać i zachęcać do wykorzystania najlepszych praktyk negocjacyjnych w dostarczaniu wartości dodanej

MENEDŻERSKI POZIOM KOMPETENCJI

Segment 6.7 • Sourcing strategiczny

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Ocenę czynników rynkowych w procesie Zakupów strategicznych lub zarządzania kategorią, takich jak: • Dynamika rynku i zachowanie cenowe • Dane finansowe dotyczące dostawców • Czynniki popytu i podaży	Ocenić czynniki rynkowe, które powodują, że rynek dostaw pomaga w opracowaniu odpowiednich planów przetargowych, które kształtują rynki i poprawiają dźwignie zakupowe
Motywacje biznesowe, koszty/marże i praktyki zachowań kluczowych dostawców	Doradzać współpracownikom i interesariuszom w kwestii konsekwencji motywacji biznesowych, kosztów/marż i praktyk kluczowych dostawców
Techniki oceny wydajności i zdolności dostawcy	Ocenić kluczowych dostawców pod kątem strategicznym za pomocą modelowania i technik analizy
Ocenę możliwości działania dla kluczowych produktów lub usług, w tym: • Rodzaj umowy • Czas trwania umowy • Konkurencyjny/niekonkurencyjny przetarg • Liczba dostawców i strategia podziału zakupu na części • Wykorzystanie e-sourcingu • Globalny sourcing/przeniesienie procesów za granicę (offshoring)/pozyskiwanie w krajach o niskich kosztach/przeniesienie procesów z powrotem do kraju	Ocenić możliwości przetargu na dostawy produktów lub usług, ustalając zdolności dostawców i Łańcucha Dostaw przed podjęciem zobowiązania
Wewnętrzne zaangażowanie interesariuszy w zarządzanie kategorią	Zbudować funkcjonalne zespoły i konsultować się z wewnętrznymi interesariuszami w celu uzgodnienia parametry przetargu dla każdej określonej kategorii zakupowej
Wykorzystanie konkurencji, bezpośrednich negocjacji lub wspólnych inicjatyw poprawy w zarządzaniu kategorią	Wykonać analizę wykorzystania konkurencji, bezpośrednich negocjacji lub wspólnych inicjatyw z dostawcą w kategorii i użycia ich we właściwy sposób
Wykorzystanie kryteriów wyboru dostawcy i udzielania zamówień związanych z kategorią	Opracować i stosować odpowiednie kryteria wyboru i udzielania zamówień oraz wykorzystać je do oceny ofert
Tworzenie prezentacji z planem zarządzania kategorią	Opracować plany kategorii, aby określić podejścia, jakie należy podjąć w celu zorganizowania przetargów w kategorii i komunikowania się z interesariuszami

MENEDŻERSKI POZIOM KOMPETENCJI

Segment 6.8 • Rozwój outsourcingu

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Wykorzystanie outsourcingu pracy lub usług	Ocenić wykorzystanie strategii przetargowej oraz określić kluczowe czynniki sukcesu w zakresie outsourcingu lub wykonywania pracy/usług zasobami własnymi
Korzystanie z usług outsourcingu obsługi Zakupów i usług opartych na konsorcjach	Stwarzać możliwości innym organizacjom do korzystania z usług outsourcingu obsługi Zakupów lub także wnosić wkład do konsorcjów lub zaakceptować usługi od innych organizacji zajmujących się Zakupami
Rozwój offshoringu i zakupów w krajach o niskich kosztach	Ocenić rozwój usług offshoringowych i pozyskiwania usług w krajach o niskich kosztach, mający zastosowanie w przypadku outsourcingu
Ryzyka związane z outsourcingiem pracy lub usług, np. • Utrata kontroli • Narażanie dobrego imienia • Zwiększone koszty • Wpływ na wydajność usługi • Opóźnienia	Opracować plan oceny ryzyka i plan łagodzenia skutków ryzyka związanego z outsourcingiem pracy lub usług, biorąc pod uwagę informację zwrotną od interesariuszy
Rozwijanie procesu w celu zabezpieczenia outsourcingu pracy lub usług	Stworzyć odpowiedni plan outsourcingu pracy lub usług i zakomunikować go interesariuszom
Uwzględnianie zrównoważonego rozwoju w outsourcingu	Stworzyć plany odpowiedzialnych Zakupów z uczciwą ceną i warunkami płatności zapewniającymi odpowiednie standardy pracy dla zleconych prac lub usług

PROFESJONALNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 6.9 • Rozwój Globalnego Sourcingu

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Budowę przewagi konkurencyjnej w takich obszarach, jak obniżone koszty, poprawa jakości, czas wprowadzania na rynek oraz wymiana produktów i usług poprzez globalny sourcing, w tym zakupy w krajach o niskich kosztach	Ocenić możliwości globalnego sourcingu i pozyskiwania w krajach o niskich kosztach, aby przyczynić się do tworzenia przewagi konkurencyjnej organizacji
Identyfikację działań o wartości dodanej i łańcucha wartości w globalnym sourcingu poprzez: • Zmniejszenie kosztów • Poprawę jakości • Niezawodność dostaw • Innowacje • Zrównoważony rozwój	Analizować potencjalne globalne Łańcuchy Dostaw w celu zapewnienia, że zewnętrzne organizacje przyczyniają się do zwiększenia wartości dodanej
Ocenę zagrożeń Łańcucha Dostaw w globalnym sourcingu, takich jak: • ryzyko kraju • czynniki STEEPLED • kontrola eksportu i importu oraz sankcje • korupcja • oszustwo • fałszerstwo • technologie zakłócające • cyberatak	Monitorować potencjalne zagrożenia w ramach globalnych źródeł w celu opracowania i wdrożenia strategii oceny ryzyka i łagodzenia ryzyka w globalnych Zakupach, podejmując odpowiednie działania w celu wykorzystania możliwości rynkowych
Pozycjonowanie w lokalnych, regionalnych i globalnych Łańcuchach Dostaw	Opracować i wdrożyć plany mające na celu osiągnięcie wszelkich stosownych wymagań uwzględniając poziom lokalny, regionalny i globalny , biorąc pod uwagę opinie interesariuszy
Decyzje zakupowe w Łańcuchach Dostaw i pozyskiwanie rzadkich dóbr i innych dóbr i usług w ramach tzw. wąskich gardeł	Opracować odpowiednie strategie zakupów w odniesieniu do kategorii zakupowych, w tym uwzględniających łagodzenie potencjalnego ryzyka w Łańcuchu Dostaw
Koordynację zobowiązań z innymi dostawcami w celu zrównoważenia ryzyka w globalnym Łańcuchu Dostaw	Opracować plany, które w stosownych przypadkach pomagają w koordynacji i podziale wydatków pomiędzy dostawców
Zrównoważony rozwój w globalnym sourcingu, w tym sprawiedliwe ustalanie cen i warunków płatności oraz uznawanie odpowiednich standardów pracy w globalnym sourcingu	Stworzyć i wdrożyć plany wykorzystania odpowiedzialnych Zakupów
Wymagania prawne i regulacyjne dotyczące udanych międzynarodowych stosunków handlowych	Doradzać współpracownikom i wewnętrznym interesariuszom w handlu międzynarodowym, co do kwestii prawnych i przepisów prawa
Normy odnoszące się do praw człowieka etyczne/ odpowiedzialne pozyskiwanie dóbr i usług, takie jak: • Protokół Narodów Zjednoczonych ds. Transportu (ONZ) • Międzynarodowa Organizacja Pracy (MOP) • Inicjatywa Etyki Handlowej (ETI) • Standard odpowiedzialności społecznej SA8000	Monitorować przestrzeganie praw człowieka i praktyk etycznych i standardów oraz podejmować odpowiednie działania w przypadku jakichkolwiek naruszeń

ZAAWANSOWANY PROFESJONALNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 6.10 • Ocena i doradztwo w zakresie ryzyka w strategicznych Zakupach

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Wpływ ryzyka na reputację organizacji	Opracowywać podejścia, które pomogą zmniejszyć ryzyko niepożądanych działań w łańcuchach dostaw, które mogłyby negatywnie wpłynąć na reputację firmy
Decyzje zakupowe w Łańcuchach Dostaw oraz pozyskiwanie rzadkich dóbr i innych elementów „wąskich gardeł”	Opracować i wdrożyć odpowiednie strategie pozyskiwania rzadkich dóbr i innych kategorii w ramach tzw. wąskich gardeł
Wykorzystanie oceny ryzyka i podejść do zarządzania ryzykiem w planach zakupowych	Uwzględniać ryzyko związane z opracowywaniem i wdrażaniem planów zakupowych innowacyjnych rozwiązań dla organizacji i przypisywać ryzyko stronie najlepiej przygotowanej do zarządzania nim
Główne konsekwencje globalizacji w zarządzaniu Łańcuchem Dostaw i ich narażenie na ryzyko, takie jak: • Globalna logistyka • Słabe punkty Łańcucha Dostaw • Etyczne zakupy • Dylemat zakupów lokalnych vs. globalnych	Monitorować i oceniać aspekty globalizacji, które obejmują zarówno Łańcuchy Dostaw organizacji, jak i doradzać współpracownikom i strategicznym interesariuszom w działaniach, które można podjąć w celu złagodzenia ryzyka
Pojawiające się zagrożenia, takie jak cyberbezpieczeństwo, szkodliwe technologie, fałszerstwa i oszustwa	Opracować i komunikować informacje o ryzyku za pomocą informacji rynkowej i alertów w celu zarządzania pojawiającymi się zagrożeniami z zewnątrz, takimi jak cyberbezpieczeństwo, destrukcyjne technologie, fałszowanie i oszustwo
Wpływ kluczowych aktów prawnych i przepisów dotyczących prawa konkurencji, licencjonowania, taryf celnych i należności celnych przywozowych i prawa właściwego dla umów międzynarodowych	Monitorować i oceniać kwestie prawne, które wpływają na decyzje podejmowane w Łańcuchach Dostaw i doradzać współpracownikom i strategicznym interesariuszom w działaniach, które można podjąć w celu złagodzenia ryzyka
Wykorzystanie ubezpieczeń w celu zabezpieczenia przed ryzykiem w Łańcuchach Dostaw, w tym: przerwy w działalności gospodarczej, ochrona kredytowa, import/eksport, odpowiedzialność publiczna i pracodawcy oraz odszkodowania zawodowe	Opracowywać i wdrażać podejścia do łagodzenia zagrożeń finansowych, które mają wpływ na Łańcuchy Dostaw poprzez wykorzystanie ubezpieczeń
Opracowanie ram zarządzania ryzykiem, takich jak kompleksowe zarządzanie ryzykiem w organizacji (ERM)	Wspierać przyjęcie i stosowanie systemów zarządzania ryzykiem, takich jak ERM w celu złagodzenia ryzyka w Łańcuchu Dostaw
Stosowanie standardów zarządzania ryzykiem, takich jak: • ISO 22301 • ISO 27001 • BS 31000	Wspierać przyjęcie i stosowanie standardów zmniejszających ryzyko w Łańcuchu Dostaw
Zrozumienie apetytu na ryzyko w danej organizacji	Badać rynek i pozycję własnej organizacji wobec ryzyka, określać ilościowo ryzyka, dostarczać rekomendacje dla wewnętrznych interesariuszy
Mechanizmy zarządzania ryzykiem oraz uzgodnienia własności	Monitorować rejestry zarządzania ryzykiem i inne powiązane mechanizmy oraz ułatwiać odpowiednie działania w celu zminimalizowania zakłóceń i kosztów w Łańcuchach Dostaw

Filar: Standardy wydajności

Temat 7: Dostarczanie wyników w Zakupach

Temat ten koncentruje się na poprawie wyników biznesowych, które mogą tworzyć dla organizacji pracownicy obszaru Zakupów. Rezultaty te mogą obejmować obniżone ceny i koszty, poprawę jakości, dotrzymanie harmonogramów, wymagane ilości, innowacje i długoterminowe dostawy towarów i usług świadczonych przez dostawców zewnętrznych.

TAKTYCZNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 7.1 • Dostarczanie wartości dodanej w Zakupach

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
5 zasad, które odnoszą się do Zakupów: • Właściwa cena/ koszt • Właściwa jakość • Właściwy czas • Właściwy wolumen • Właściwe miejsce	Zastosować 5 zasad Zakupów do wszelkich towarów lub usług
Tworzenie najlepszej jakości przy odpowiedniej cenie w Zakupach	Określić możliwości uzyskania najlepszego stosunku jakości do ceny przy zamawianiu towarów i usług
Tworzenie oszczędności i poprawa efektywności w Zakupach	Generować oszczędności i poprawiać wydajność poprzez negocjacje z dostawcami
Wykorzystanie budżetów i monitorowanie budżetu w Zakupach	Wspierać dysponentów budżetu w osiąganiu oszczędności, które przyczyniają się do redukcji budżetów
Wykorzystanie celów w Zakupach	Analizować i zmierzać do osiągnięcia wyznaczonych celów w celu poprawy stosunku jakości do ceny w zarządzanych zakupach
Systemy zarządzania umowami w Zakupach	Obsługiwać i wspierać wdrażanie systemów zarządzania umowami podejmując działania w celu kontrolowania odchyleń od zaplanowanych wyników

TAKTYCZNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 7.2 • Efektywna logistyka w Łańcuchu Dostaw

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Sposoby oceny kosztów magazynowania i kosztów braku zapasów	Monitorować poziom zapasów i podejmować działania mające na celu złagodzenie ryzyka podaży oraz minimalizować ryzyka braku zapasów
Przedsięwzięcia przyspieszające dostawy towarów lub usług	Traktować logistykę jako proces planowy, zapewniając terminowe dostawy towarów lub usług zakupionych od dostawców
Wykorzystanie technik rozwiązywania problemów w celu przyspieszenia dostaw produktów lub usług	Diagnozować przyczyny utrudnień w zaplanowanych działaniach i podejmować działania prewencyjne, aby uniknąć ich ponownego wystąpienia
Planowanie kluczowych etapów projektu -„kamieni milowych" i działań	Określić cele planowania dostaw towarów lub usług, biorąc pod uwagę informacje zwrotne od dostawców i interesariuszy
Śledzenie dostaw i dokumentacji	Podejmować działania w celu śledzenia dostaw i sprawdzania odpowiednich danych i dokumentacji
Zastosowanie prognozowania w celu terminowego dostarczenia towarów	Ekstrapolować dane o historycznym zapotrzebowaniu do obliczania prognoz popytu, które mogą być przekazywane dostawcom i interesariuszom
Regulowanie płatności dostawcy i przepływ środków pieniężnych	Śledzić wszelkie odchylenia od zaplanowanych płatności i zapobiegawczo podejmować działania mające na celu złagodzenie zakłóceń, które mogą powstać poprzez utrudnienia związane z przepływem środków pieniężnych

TAKTYCZNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 7.3 • Osiągnięcie konkurencyjnych warunków cenowych w Zakupach

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Wykorzystanie konkurencji w celu uzyskania lepszych ofert cenowych	Promować stosowanie konkurencyjnych wycen przez dostawców poprzez monitorowanie cen i uzyskiwanie ofert we właściwym momencie
Porównanie oferowanych cen z danymi historycznymi	Porównywać historyczne ceny z nowo otrzymanymi cenami, oceniać przyczyny znaczących rozbieżności i podejmować odpowiednie działania w celu zapewnienia konkurencyjnej wyceny
Związek między kosztami, cenami, marżami i zyskami	Przeprowadzić analizę dostępnych danych o kosztach, cenach i marżach cen zgłoszonych w celu wynegocjowania konkurencyjnych cen
Wykorzystanie wycen w oparciu o otwartą księgę (ang. open book costing)	Oceniać dane udostępniane w ramach „otwartej księgi" i podejmować działania mające na celu wyjaśnianie ewentualnych wątpliwości

TAKTYCZNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 7.3 • Osiągnięcie konkurencyjnych warunków cenowych w Zakupach

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Negocjowanie lepszych cen	Negocjowanie z dostawcami w celu zredukowania kosztów z jednoczesnym zachowaniem lub ulepszeniem aspektów dotyczących odpowiedniego stosunku jakości do ceny, takich jak jakość, dostępność i zrównoważony rozwój
Szacowanie całych kosztów cyklu życia produktu	Przeprowadzić analizę pełnych kosztów całościowego użytkowania, „cyklu życia", kupowanych towarów lub usług i podjąć działania mające na celu zmniejszenie lub uniknięcie kosztów bieżących

OPERACYJNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 7.4 • Osiągnięcie wartości dodanej w Zakupach

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Sposoby definiowania wartości dodanej w Zakupach, w tym wartości poprzez poprawę: • Cen lub całkowitych kosztów • Harmonogramów • Jakości • Innowacji • Zrównoważonego rozwoju lub innego źródła wartości dodanej	Współpracować z dostawcami, klientami wewnętrznymi lub interesariuszami, aby osiągnąć dodatkowe korzyści w Zakupach
Związek między osiągnięciem zgodności z procesami a osiągnięciem wyników, które przynoszą wartość dodaną	Rozpoznać ważność zgodności z procesami organizacyjnymi i podejmować jednocześnie działania zmierzające do osiągnięcia wartości dodanej z dostawcami lub wewnętrznymi interesariuszami
Osiągnięcie konkurencyjnych cen za zakupione towary i usługi	Postępować zgodnie z dobrymi praktykami w zakresie przetargów i negocjowania, aby uzyskać konkurencyjne ceny na zakupione towary i usługi, w tym korzystać z wyceny w oparciu o otwartą księgę (ang. open book costing)
Osiągnięcie wymagań jakościowych kupowanych towarów i usług poprzez wdrożenie procesów, procedur, standardów lub metodologii w celu poprawy jakości	Współpracować z dostawcami i interesariuszami wewnętrznymi w celu spełnienia wymagań jakościowych przez zakupione towary i usługi
Osiągnięcie wymaganych terminów dostaw zakupionych towarów i usług	Kontaktować się z dostawcami i interesariuszami oraz podejmować proaktywne działania w celu zapewnienia skutecznego i terminowego dostarczania zakupionych towarów i usług
Osiągnięcie wymaganych ilości zakupionych towarów i usług	Upewniać się, że ilości zakupionych towarów i usług są dostarczane zgodnie z warunkami umów i podejmować odpowiednie działania w celu usunięcia ewentualnego niedoboru lub nadwyżki
Osiągnięcie trwałości zakupionych towarów i usług oraz promowanie zrównoważonego rozwoju poprzez efektywne zakupy i dostawy	Upewniać się, że zakupione towary i usługi są zgodne z ustalonymi standardami, przyczyniając się do osiągnięcia zrównoważonych wyników i podejmować odpowiednie działania w celu rozwiązania wszelkich kwestii spornych'

OPERACYJNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 7.5 • Efektywne zarządzanie umowami w Zakupach

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Główne rodzaje ryzyka w realizacji umów, takie jak ryzyko wewnętrzne, rynkowe, ekonomiczne, prawne, etycznych Zakupów i ryzyko związane z wydajnością	Ocenić potencjalne ryzyka, na które mogą być narażone kupowane towary i usługi i nawiązać kontakt z dostawcami i interesariuszami w celu stworzenia i wdrożenia planów złagodzenia niekorzystnych skutków tych ryzyk
Obowiązki w zakresie zarządzania umowami	Przydzielać obowiązki w ramach współpracy z interesariuszami w zakresie zarządzania umowami
Zarządzanie popytem na umowy	Prognozować i planować zapotrzebowanie z udziałem wewnętrznych interesariuszy i dostawców w celu zapewnienia dostaw towarów i usług odpowiadających zapotrzebowaniu, biorąc pod uwagę rzeczywisty popyt
Wykorzystanie warunków umownych, specyfikacji, kluczowych wskaźników efektywności, nadzoru, zarządzania, eskalacji i benchmarkingu w zarządzaniu kontraktami	Monitorować dostawy towarów i usług w celu spełnienia wymaganych standardów wydajności i kluczowych wskaźników efektywności, określać, gdzie zmiany umowy lub inne zmiany są wymagane, podejmując działania w celu ich wdrożenia
Odpowiedzialność za obsługę płatności w ramach zarządzania umowami	Uwierzytelniać koszty i monitorować ich zgodność oraz podejmować zapobiegawcze działania w przypadku jakichkolwiek odstępstw od zakontraktowanych warunków płatności za zakupione towary i usługi, zarządzając wszelkimi mechanizmami ryzyka i wynagradzania
Stworzenie celów do oceny wydajności dostawców w oparciu o zasadę miary wydajności SMART (sprecyzowane, mierzalne, osiągalne, odpowiednie i na czas)	Sformułować cele SMART w zakresie wydajności dostawcy i uzgodnić ich stosowanie z dostawcami i innymi interesariuszami
Zarządzanie relacjami z dostawcami i wykorzystanie planów poprawy	Zagwarantować, że procesy zarządzania relacjami z dostawcami i plany doskonalenia są aktywnie realizowane, aby poprawiać wydajność i jakość dostaw towarów lub usług
Procedury przejściowe i możliwości wyjścia z umów	Zapewnić bezpieczeństwo dostaw w każdym okresie przejściowym lub w okresie wygasania umowy z dostawcami
Kończenie umów i uczenie się na podstawie doświadczeń	Prowadzić działania mające na celu zakończenie kontraktów i uczyć się na podstawie doświadczeń
Wykorzystanie budżetów w zarządzaniu umowami	Zapewnić, że budżety są monitorowane, inicjując działania w sprawie odstępstw od planowanych kosztów budżetowych

MENEDŻERSKI POZIOM KOMPETENCJI

Segment 7.6 • Wypracowanie Efektywnego Zarządzania Łańcuchem Dostaw

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Źródła wartości dodanej dla organizacji, które można osiągnąć poprzez efektywne zarządzanie Łańcuchem Dostaw, poprawiając: • Ceny lub całkowite koszty • Harmonogramy umowne • Jakość • Innowacje • Zrównoważony rozwój lub inne źródła wartości dodanej	Identyfikować i wykonać analizę sposobów dostarczania wartości dodanej dzięki efektywnemu zarządzaniu Łańcuchem Dostaw
Wspólny model zarządzania Łańcuchem Dostaw poprzez partnerstwo i zarządzanie relacjami strategicznymi	Współpracować z dostawcami i innymi interesariuszami w celu osiągnięcia partnerstwa i zarządzania relacjami strategicznymi, aby zapewnić wartość dla organizacji i jej Łańcucha Dostaw
Konkurencyjny model zarządzania Łańcuchem Dostaw	Ocenić okoliczności wykorzystania relacji konkurencyjnych w celu poprawy wartości w Łańcuchu Dostaw
Przygotowanie planu insourcingu i outsourcingu na prace budowlane lub usługi	Wykazać wartość dodaną dla organizacji poprzez wdrożenie procesu zarówno insourcingu, jak i outsourcingu pracy lub usług
Rozwój globalnych Zakupów, offshoringu, Zakupów w krajach o niższych kosztach lub inshoringu (przeniesienia biznesu z powrotem do swojego kraju) oraz jaką wartość dodaną mogą wygenerować dla organizacji i jej Łańcucha Dostaw	Wykazać wartość dodaną organizacji poprzez wdrożenie globalnych zamówień publicznych, offshoringu lub pozyskiwania dóbr w krajach o niskich kosztach oraz identyfikować i łagodzić wszelkie potencjalne zagrożenia związane z Łańcuchem Dostaw
Wykorzystanie modeli segmentacji do oceny dostawców	Zastosować modele segmentacji, aby priorytetyzować i różnicować podejścia do zarządzania relacjami z dostawcami na różnych poziomach
Wykorzystanie analiz opłacalności przedsięwzięcia i zwrotu z inwestycji	Opracować i stosować sprawdzone analizy opłacalności przedsięwzięcia, które pozwalają na osiągnięcie wysokich stóp zwrotu z inwestycji we wdrożenie procesu zarządzania relacjami z dostawcami
Wykorzystanie programów zarządzania relacjami z dostawcami w celu zarządzania wydajnością	Wdrożyć zarządzanie relacjami z dostawcami w celu uzyskania wartości dodanej dla organizacji, dbając o komunikację z interesariuszami w sprawie wydajności i innych kwestii
Wykorzystanie planów poprawy zarządzania relacjami z dostawcami	Zapewnić, aby procesy zarządzania relacjami z dostawcami były proaktywnie realizowane w celu poprawy poziomów wydajności i obsługi dostawców

PROFESJONALNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 7.7 • Udoskonalenia Łańcucha Dostaw

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Wprowadzanie w życie metody zarządzania jakością TQM – *Total Quality Management* w Łańcuchu Dostaw	Wdrażać metody zarządzania jakością (Total Quality Management) w celu optymalizacji kosztów, poprawy jakości i dostaw zakupionych towarów lub usług
Wykorzystanie analizy statystycznej w poprawie jakości dostaw	Optymalizować koszty, jakość lub dostawy zakupionych towarów i usług poprzez wdrożenie statystycznych metod analiz
Wprowadzanie podejścia do zarządzania magazynem i zapasami „dokładnie na czas" (ang. Just in Time)	Zmniejszać poziom zapasów, wdrażając metody dostaw dokładnie na czas („Just in Time") w Łańcuchu Dostaw organizacji
Wykorzystanie koncepcji oszczędzania i eliminacji nadmiaru (ang. lean management) w Łańcuchu Dostaw	Zmniejszać koszt, czas wejścia produktu na rynek, poziom zapasów lub czas pracy nad produktem poprzez wdrażanie koncepcji oszczędzania i eliminacji nadmiaru w Łańcuchu Dostaw
Wykorzystanie benchmarkingu w Łańcuchu Dostaw	Badać i tworzyć punkty odniesienia („benchmarki") dla wydajności procesów lub wydajności Łańcucha Dostaw organizacji
Wykorzystanie przebudowy procesów biznesowych w Łańcuchu Dostaw	Pokazać rozwiązania towrzące wartość dodaną poprzez wdrożenie metod rekonstrukcji procesów biznesowych
Wykorzystanie koncepcji zrównoważonego rozwoju w Zakupach	Pokazać usprawnione aspekty zrównoważonego rozwoju poprzez wdrożenie standardów, procesów lub innych działań z dostawcami
Zarządzanie relacjami z dostawcami i wykorzystanie planów poprawy	Opracować ze współpracownikami i innymi interesariuszami procesy zarządzania relacjami z dostawcami oraz zapewnić rozpoczęcie i nadzór nad planami udoskonalania relacji w celu uzyskania efektywnych dostaw zakupionych towarów lub usług
Wkład interesariuszy, którzy wpływają na proces Zakupów	Prosić o dostarczenie i oceniać informacje zwrotne od interesariuszy w celu monitorowania efektywności działań Zakupów

ZAAWANSOWANY PROFESJONALNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 7.8 • Stosowanie metod doskonalenia Łańcucha Dostaw

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Precyzowanie danych do wsparcia, diagnozowania problemów i podejmowania decyzji	Zbadać kwestie dotyczące Zakupów i Łańcucha Dostaw poprzez wykorzystanie i analizę danych w celu stworzenia odpowiednich rekomendacji
Cykl Deminga – zaplanuj, wykonaj, sprawdź, popraw (ang. PDCA - plan, do, check, act) i podejścia do zarządzania jakością	Zastosować systematyczne podejście do wdrażania ulepszeń w zakresie zarządzania Zakupami i Łańcuchem Dostaw
Wykorzystanie analizy statystycznej do badania kwestii mających wpływ na wydajność Łańcucha Dostaw	Korzystać z programów do zestawiania i analizy danych w celu sformułowania strategii i planów poprawy Zakupów i Łańcucha Dostaw
Opracowanie mierników służących do określenia skuteczności Łańcucha Dostaw	Oceniać wskaźniki, które można zastosować do pomiaru skuteczności i opracowania planów poprawy u dostawców i zainteresowanych stron
Strategie identyfikacji i udoskonalania projektów	Oceniać projekty rozwojowe i tworzyć odpowiednie strategie ich wdrażania
Rozwój analizy opłacalności przedsięwzięcia i analizy kosztów/korzyści	Tworzyć skrupulatne analizy opłacalności przedsięwzięcia oparte na danych statystycznych w celu wsparcia procesu zakupowego
Analizę przyczyny i wykorzystanie narzędzia Sześć Sigma (ang. six sigma)	Zastosować analizę podstawowych przyczyn problemów związanych z zarządzaniem Zakupami i Łańcuchem Dostaw oraz stosować metody statystyczne do opracowywania i wdrażania planów poprawy
Metodyki rozwoju Łańcucha Dostaw, takie jak: • SC21 • EFQM • SCRIA • Zrównoważona karta wyników • Zarządzanie relacjami z dostawcami	Wybrać i zainicjować metodykę doskonalenia Łańcucha Dostaw

Filar: Standardy wydajności

Temat 8: Wskaźniki i Pomiary w Zakupach

Ten temat pomaga pracownikom Zakupów zestawić informacje i dane w celu zakomunikowania wyników dostawcom i interesariuszom. Aby poprawić wyniki organizacji, niezbędne jest ciągłe doskonalenie kluczowych aspektów Zakupów, takich jak ceny i koszty, jakość, harmonogram dostaw i inne działania związane z wartością dodaną

TAKTYCZNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 8.1 • Dostarczanie produktów zgodnie z kryterium stosunku jakości do ceny

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Kryteria najlepszego stosunku jakości do ceny, takie jak cena/koszty, dostarczona jakość, harmonogramy, ilości i wymagania lokalizacji	Zastosować kryterium najlepszego stosunku jakości do ceny przy zakupach towarów lub usług za które jesteś odpowiedzialny
Pomiar wygenerowanych oszczędności towarów i usług w celu rozpoznania wydajności	Analizować dane, aby zaraportować oszczędności wygenerowane przez zakup towarów lub usług
Porównanie prognoz z rzeczywistymi wydatkami na kontrolę wydatków	Analizować dane pokazujące prognozy rzeczywistych wydatków i zbadać różnice między prognozowanymi a rzeczywistymi wydatkami, uwzględniając trendy rynkowe
Ocenę jakości dostaw towarów i usług w celu spełnienia standardów jakości	Analizować raporty i dane o jakości dostarczanych towarów i usług oraz podejmować z dostawcami lub interesariuszami działania zapobiegawcze w celu napraw i zapobiegania wadom
Mierzenie wewnętrznego i zewnętrznego okresu realizacji dostawy	Monitorować wewnętrzne i zewnętrzne terminy realizacji zamówienia oraz podejmować działania mające na celu eliminację opóźnień i poprawę terminu realizacji zamówienia
Pomiar wydajności dostaw towarów i usług	Przewidywać i identyfikować opóźnienia lub odstępstwa od umowy oraz podejmować działania mające na celu naprawę problemów związanych z wydajnością oraz poprawić termin realizacji zamówienia, a w miarę potrzeb zwrócić się do menedżera odpowiedzialnego za wykonanie umowy
Osiągnięcie funkcjonalnych celów w Zakupach	Zbierać dane potwierdzające wypełnianie celów funkcji Zakupów, które są niezbędne do poprawienia wyników
Sprawdzanie poziomu świadczenia usług dla dostaw	Porównać wydajność usług z planowanym gwarantowanym poziomem usług (SLA) i podejmować działania mające na celu poprawę wyników

OPERACYJNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 8.2 • Pomiar wydajności operacyjnej funkcji Zakupów

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Kryterium najlepszego stosunku jakości do ceny, takie jak cena/koszty, jakość, czas realizacji, ilości i wytyczne dotyczące lokalizacji	Zastosować kryterium najlepszego stosunku jakości do ceny na dostawy towarów i usług w procesie przetargu i pomiaru wyników, uwzględniając trendy rynkowe
Pomiar dostarczanej jakości, czasu realizacji, ilości i lokalizacji dostawców	Ocenić dane dotyczące osiąganej jakości, czasu realizacji, ilości i lokalizacji dostawców zewnętrznych i podejmować działania mających na celu poprawę wyników
Zapewnianie obsługi klienta i satysfakcji interesariuszy z Zakupów oraz sposoby ich ulepszania	Ocenić zadowolenie klientów i satysfakcję interesariuszy z Zakupów oraz podejmować działania mające na celu poprawę wyników
Mierzenie czasu procesu przetargowego	Ocenić czas realizacji przetargu, analizując przyczyny opóźnień i podejmować działania w celu skrócenia czasu realizacji kiedy jest to możliwe
Ocenę wyników i kontroli budżetów	Analizować budżety jednostek organizacyjnych i ocenić przyczynę wahań między prognozowanymi a rzeczywistymi wydatkami i podejmować działania mające na celu złagodzenie przyszłych rozbieżności
Wykorzystanie mediów społecznościowych do uzyskiwania informacji zwrotnych na temat wyników	Monitorować odpowiednie media społecznościowe, aby ocenić opinie klientów i dostawców oraz podejmować działania w celu uwzględnienia informacji zwrotnej

OPERACYJNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 8.3 • Pomiar wydajności kontraktów

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Główne rodzaje ryzyka związane z wykonywaniem umów, takie jak ryzyka wewnętrzne, rynkowe, ekonomiczne, prawne i etyczne oraz ryzyko związane z wydajnością	Formułować cele SMART w zakresie wyników dostawcy i uzgodnić ich stosowanie z dostawcami i interesariuszami
Ustalanie w umowie kluczowych wskaźników efektywności (KPI) w celu oceny jakości, zarządzania kosztami, zasobami i dostawami	Określić i uzgodnić procesy monitorowania KPI w umowach w celu oceny jakości, zarządzania kosztami, zasobami i dostawami z dostawcami i interesariuszami
Analizę wyników negocjacji z dostawcami towarów i usług	Porównać planowane wyniki negocjacji z dostawcami z rzeczywistymi rezultatami i ocenić przyczyny rozbieżności
Ocenę ryzyka umownego	Kontaktować się z dostawcami i interesariuszami w celu uzupełnienia rejestrów ryzyk i uzgodnienia działań mających na celu łagodzenie ryzyk
Wykorzystanie danych odnoszących się do wyników i realizacji umów	Zbierać i oceniać dane dotyczące jakości realizowanych umów i podejmować działania mające na celu poprawę lub zapobieganie niskiej jakości
Wykorzystanie audytów w celu sprawdzania wyników i kosztów	Przeprowadzić audyty z dostawcami w celu weryfikacji wyników i kosztów oraz podjąć działania mające na celu wyjaśnienie wszelkich wątpliwości dotyczących zdobytych informacji i danych

MENEDŻERSKI POZIOM KOMPETENCJI

Segment 8.4 • Zarządzanie ryzykiem w Zakupach

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Rozwój narzędzi oceny ryzyka obejmujących ocenę ryzyka, rejestrów i innych narzędzi oraz ocenę ryzyka umownego w zakresie zakupów towarów lub usług	Stworzyć oceny ryzyka, rejestry lub inne narzędzia oceny ryzyka i uzgodnić z dostawcami i interesariuszami działania mające na celu złagodzenie ryzyka
Mierzenie ryzyka w Zakupach w takich obszarach jak: • Jakość • Koszt • Elastyczność • Zrównoważony rozwój • Przestrzeganie harmonogramu realizacji zamówień	Opracowywać oceny ryzyka, rejestry lub inne narzędzia oceny ryzyka w projektach oraz uzgodnić działania z dostawcami i interesariuszami w celu alokacji lub dzielenia się ryzykiem w celu uniknięcia roszczeń, odstępstw lub innych zakłóceń
Zbieranie i analizowanie danych i statystyk dotyczących zagrożeń związanych z Zakupami oraz działania mające na celu złagodzenie ich wpływu	Przygotowywać dane jakościowe i ilościowe w celu pomiaru ryzyka związanego z zakupem towarów lub usług i podejmować działania mające na celu zmniejszenie prawdopodobieństwa i wpływu ryzyka
Monitorowanie i kontrolę w Zakupach	Stosować procesy monitorowania i kontroli w celu zarządzania ryzykiem w Zakupach
Monitorowanie i kontrolę zrównoważonego rozwoju w Zakupach	Opracować i monitorować kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) w celu zapewnienia zrównoważonego rozwoju z dostawcami i podejmować odpowiednie działania w celu dostarczenia uzgodnionych standardów
Czynniki rynkowe, które mogą mieć wpływ na takie zagrożenia, jak: • Dynamika przemysłu • Konkurencyjność • Zachowania cenowe • Czynniki technologiczne	Badać i wykorzystywać dane dotyczące zmian rynkowych do podejmowania decyzji i łagodzenia ryzyka

MENEDŻERSKI POZIOM KOMPETENCJI

Segment 8.5 • Pomiar i rozwój wydajności w Łańcuchu Dostaw

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Wykorzystanie kluczowych wskaźników efektywności (KPI) w odniesieniu do wyników dostaw, takich jak: • Koszt • Jakość • Dostawa • Bezpieczeństwo	Opracować i uzgodnić z dostawcami i interesariuszami odpowiednie wskaźniki KPI w Łańcuchu Dostaw
Opracowanie działań na rzecz poprawy jakości i mających na celu poprawę wyników	Opracować i monitorować jakość umów lub funkcji oraz podejmować odpowiednie działania w celu poprawy wyników
Pomiar kontroli cen i kosztów	Zbierać i analizować informacje o kontroli cen, kosztów i oszczędności finansowych oraz podejmować działania mające na celu poprawę wyników
Pomiar czasu wejścia produktu na rynek i dostosowania czasu realizacji dostaw do wymaganego harmonogramu	Zbierać i analizować dane o dostawach towarów i usług i podejmować działania mające na celu poprawę wyników
Pomiar innowacji w Zakupach	Zbierać i analizować dane o innowacjach dostawców i podejmować działania mające na celu poprawę wydajności
Promowanie innowacji w Łańcuchu Dostaw przy użyciu narzędzi i technik, takich jak: • Praca wielofunkcyjna (ang. Cross functional working) • Projektowanie równoczesne • Wczesne zaangażowanie dostawcy • Fora i stowarzyszenia dostawców	Zachęcić i zarządzać innowacjami w Łańcuchu Dostaw przy użyciu odpowiednich narzędzi i technik
Zastosowanie technologii e-Zakupów w Łańcuchach Dostaw	Stworzyć integrację systemów w organizacji i w Łańcuchu Dostaw organizacji
Wykorzystanie podejść do rozwoju dostawców, takich jak: • Transfer wiedzy i technologii • Współpraca w zakresie rozwoju produktów i usług • Ciągłe przeglądy usprawnień • Ocena zdolności dostawcy	Określić możliwości wykorzystania metodyki rozwoju dostawców
Pomiar kosztów i korzyści w Zakupach	Mierzyć koszty i korzyści związane z inwestycjami wpływającymi na Zakupy
Jakościowe i ilościowe wskaźniki skuteczności	Upewniać się, że została osiągnięta równowaga pomiędzy jakościowymi i ilościowymi miernikami wydajności
Mierzenie zwrotu z inwestycji w Zakupach	Ocenić zwrot z inwestycji w przypadku zmian dokonanych w Zakupach

PROFESJONALNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 8.6 • Rozwój wydajności funkcji Zakupów i Łańcucha Dostaw

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Wpływ zarządzania Łańcuchem Dostaw na wydajność przedsiębiorstwa	Pomagać w osiąganiu wartości dodanej przez Łańcuch Dostaw organizacji i przekazywać dane kadrze zarządzającej i interesariuszom
Wykorzystanie mierników, które badają wydajność funkcji Zakupów i Łańcucha Dostaw	Zbierać, przeglądać i rozpowszechniać dane na temat mierników departamentów wśród współpracowników i kadry zarządzającej
Wykorzystanie technologii do przekazywania danych w Łańcuchach Dostaw	Opracować strategie integracji systemów w całej organizacji z Łańcuchem Dostaw organizacji, gromadząc dane do raportowania interesariuszom
Pomiar bezpieczeństwa, jakości, kosztów i dostaw w Łańcuchu Dostaw	Tworzyć i monitorować działania dotyczące bezpieczeństwa, jakości, kosztów i dostaw osiągniętych przez Łańcuch Dostaw organizacji i przekazywać dane kadrze zarządzającej i interesariuszy
Dopasowywanie podaży do popytu w Łańcuchu Dostaw	Monitorować wyniki organizacji w realizacji swoich zobowiązań umownych z klientami i raportować dane na temat zapotrzebowania i dostaw kadrze zarządzającej i interesariuszom
Wykorzystanie benchmarkingu w Łańcuchu Dostaw	Oceniać wyniki procesowe lub wyniki jednostki organizacyjnej w celu analizy luk i poprawy wydajności
Zastosowanie zrównoważonych kart wyników w Łańcuchu Dostaw	Ocenić dane zapisane na zrównoważonych kartach wyników Łańcucha Dostaw i rozwijać ulepszenia z dostawcami i interesariuszami

ZAAWANSOWANY PROFESJONALNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 8.7 • Opracowanie wskaźników dla Łańcucha Dostaw

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Zbieranie danych, diagnozowanie problemów i podejmowanie decyzji	Identyfikować możliwości gromadzenia i analizy danych w celu opracowania odpowiednich rekomendacji
Wykorzystanie analiz statystycznych w celu rozwoju dostaw do zbadania zagadnień związanych z funkcjonowaniem Łańcucha Dostaw	Korzystać z programów do analizy danych w celu sformułowania strategii i planów na rzecz poprawy procesów zarządzania Zakupami i Łańcuchem Dostaw
Opracowanie danych służących do pomiaru skuteczności funkcji i Łańcucha Dostaw	Tworzyć wskaźniki do pomiaru skuteczności funkcji Łańcucha Dostaw oraz opracowywać plany doskonalenia ze współpracownikami, dostawcami i innymi interesariuszami
Pojęcie projektu i strategii poprawy Łańcucha Dostaw	Opracowywać i wdrażać projekty i strategie poprawy Łańcucha Dostaw
Budowanie analizy opłacalności przedsięwzięcia i analizę kosztów/korzyści, takich jak: • Koszty • Opcje • Aspekty handlowe • Ryzyko • Dostosowanie do potrzeb organizacyjnych • Harmonogramy	Opracowywać studia przypadków biznesowych
Dogłębne analizy przyczynowo- skutkowe i wykorzystanie narzędzi Six Sigma i innych pokrewnych metodologii	Opracować analizy przyczynowo-skutkowe w celu oceny problemów związanych z zarządzaniem Zakupami i Łańcuchami Dostaw oraz zastosować statystyczne metody opracowywania i wdrażania planów poprawy
Metodologie rozwoju Łańcuchów Dostaw, takie jak: • SC21 • EFQM • SCRIA • Zrównoważona karta wyników	Być świadomym obecnego sposobu myślenia o rozwoju i ulepszaniu Łańcuchów Dostaw i stosowaniu sprawdzonych metodologii

Filar: Standardy Rozwoju Pracowników

Temat 9: Rozwój poszczególnych pracownikó i zespołów w Zakupach

Temat rozwoju pracowników i zespołów podkreśla wiedzę i zdolności wymagane w coachingu lub w kierowaniu osobami w organizacji, dostawcami i interesariuszami, aby rozwijać realizację celów w zakresie lepszych Zakupów. Temat koncentruje się na tym, jak pracownicy mogą wspierać lepsze Zakupy wewnątrz organizacji, jak i poza nią.

TAKTYCZNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 9.1 • Pracownicy Zakupów

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Zdolności: Będziesz umiał:
Osobistą wiedzę, zrozumienie i możliwości niezbędne do wspierania realizacji celów Zakupów	Wykazywać osobistą wiedzę, zrozumienie i możliwości realizacji celów obszaru Zakupów
Role w zespole odpowiedzialnym za Zakupy	Doradzać innym pracownikom, którzy biorą na siebie odpowiedzialność za działania w Zakupach, aby dostosowali się do procedur i procesów organizacyjnych oraz do działania na rzecz osiągnięcia najlepszego stosunku jakości do ceny przy zakupach towarów i usług
Ludzi, cele i strukturę Zakupów w organizacjach	Wyjaśnić rolę pracowników zaangażowanych w działania Zakupów, strukturę funkcji Zakupów oraz jej cele
Zakupy jako funkcję usługową	Wydajnie i efektywnie wspierać wewnętrznych interesariuszy w celu lepszej obsługi klientów
Współpracę z klientami wewnętrznymi i innymi zainteresowanymi stronami oraz zrozumienie ich potrzeb handlowych w zakresie zamówień na dostawy towarów i usług, takich jak: • Cennik • Jakość • Dostawa • Ilości • Aspekty lokalizacji	Ustalić komercyjne potrzeby klientów wewnętrznych i innych interesariuszy odnośnie zakupów towarów i usług
Rozwiązywanie konfliktów z wewnętrznymi interesariuszami w Zakupach	Podejmować odpowiednie działania z wewnętrznymi interesariuszami w celu rozwiązania wszelkich konfliktów, które mają miejsce w odniesieniu do priorytetyzacji zadań do wykonania

TAKTYCZNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 9.2 • Zespoły w Zakupach

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Umiejętności: Będziesz umiał:
Klasyfikowanie wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy i role, które odgrywają w Zakupach	Rozpoznać wpływ, jaki mają interesariusze wewnętrzni oraz zewnętrzni na podejmowanie decyzji w Zakupach
Wykorzystanie narzędzi i ram klasyfikacyjnych w ocenie interesariuszy	Używać narzędzi do klasyfikacji interesariuszy
Wykorzystanie wielofunkcyjnych zespołów w Zakupach	Rozwinąć pozytywne relacje z członkami zespołu i innymi interesariuszami poprzez promowanie zachowań wspierających rozwój Zakupów
Bariery w pracy zespołowej	Rozpoznać istniejące bariery w pracy zespołowej i podjąć działania mające na celu przezwyciężenie oporów i konfliktów wśród członków zespołu
Pracę zespołową w Zakupach	Przyczynić się do rozwoju działalności zespołu Zakupów
Cechy najlepszych zespołów	Wypracować pozytywne relacje z członkami zespołu
Cykle komunikacji	Zapewnić odpowiednią i szybką komunikację, pozawalającą na szybki i dokładny przepływ informacji

OPERACYJNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 9.3 • Praca z interesariuszami w Zakupach

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Umiejętności: Będziesz umiał:
Wykorzystanie procedur i procesów w zakupach dóbr i usług wymaganych przez organizację	Doradzać członkom zespołu, jak postępować zgodnie z procedurami zakupowymi w organizacji przy jednoczesnym osiąganiu ponadstandardowych rezultatów w zakupach dóbr i usług
Kryteria powszechnie stosowane w wyborze dostawców dóbr i usług	Rekomendować stosowanie odpowiednich kryteriów wyboru ofert
Umiejętności komunikacji i negocjacji pomagające w osiąganiu pożądanych rezultatów	Wykazać efektywne umiejętności negocjacyjne z dostawcami i innymi interesariuszami w celu osiągnięcia pożądanych rezultatów
Zarządzanie zespołem i wpływ klientów wewnętrznych i innych interesariuszy w negocjacjach	Rozwinąć pozytywne relacje z członkami zespołu i wykazać zachowania w celu pokonania lub rozwiązania konfliktów w zespole lub z interesariuszami
Obowiązki w zarządzaniu umowami	Decydować o obowiązkach w procesie zarządzania umowami i doradzać osobom zaangażowanym w proces kontaktowania, pomagając uzyskać najkorzystniejszy stosunek jakości do ceny
Etapy rozwoju zespołu przez formowanie, docieranie, normowanie, realizację, zawieszenie	Wypracować efektywne relacje z innymi członkami zespołu
Budowanie zespołów z interesariuszami do procesu zakupowego	Stworzyć przyjazne relacje w zespołach kładąc nacisk na efektywne Zakupy

MENEDŻERSKI POZIOM KOMPETENCJI

Segment 9.4 • Rozwój umiejętności osób zatrudnionych w Zakupach

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Umiejętności: Będziesz umiał:
Teorie wyjaśniające zachowania ludzi i różnice pomiędzy ludźmi	Promować pozytywne relacje w zespole bazując na różnych umiejętnościach poszczególnych członków zespołu
Różne podejścia do rozwoju i oceny poszczególnych osób	Wspierać rozwój wiedzy i umiejętności osobistych w celu realizacji założeń Zakupów
Różnorodność w organizacjach	Wspierać różnorodność w Zakupach i w Łańcuchu Dostaw
Różne style uczenia się, z uwzględnieniem: • Wiedzy pokazanej i ukrytej • Teorii poznawczych • Zarzadzania wiedzą i tego, jak może ona wpłynąć na rozwój i efektywność	Wspierać rozwój osobisty i zawodowy w celu poprawy efektywności
Wymiary zadowolenia z pracy, wyobcowania w pracy, podejścia do rozwoju i ulepszania miejsca pracy	Przydzielać role i obowiązki osobom zatrudnionym w Zakupach i promować pozytywne nastawienie i wyniki
Wykorzystanie analizy pracy i umiejętności zawodowych do identyfikowania osobistych planów rozwoju	Ustalić wymagania odnośnie wiedzy i umiejętności osób pracujących w Zakupach oraz uzgodnić ich plan rozwoju
Wykorzystanie planów selekcji i zatrudnienia do pokrycia zapotrzebowania na określone umiejętności i wiedzę w Zakupach	Stworzyć plan rekrutacji i selekcji pracowników spełniających wymogi funkcji Zakupów
Tworzenie i analiza indywidualnych planów rozwoju	Opracować i wdrożyć plany szkolenia pracowników i innych interesariuszy by zwiększyć możliwości organizacji w Zakupach

MENEDŻERSKI POZIOM KOMPETENCJI

Segment 9.5 • Motywowanie pracowników Zakupów

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Umiejętności: Będziesz umiał:
Znaczenie motywacji	Zrozumieć motywacje i zachowania interesariuszy, wykonawców i innych osób oraz wykorzystać tę wiedzę do zwiększania efektywności Zakupów
Źródła zewnętrzne (korzyści finansowe, bezpieczeństwo, awans, środowisko i warunki pracy) i wewnętrzne (korzyści psychologiczne, wyzwania i osiągnięcia, uznanie) motywacji pracowników	Wskazać efektywne sposoby motywacji wykorzystując je u interesariuszy i dostawców
Frustracje i inne zachowania mające wpływ na efektywność pracowników	Zachęcać do konstruktywnych działań wśród pracowników, a także podjąć działania mające na celu obniżenie frustracji i innych negatywnych zachowań
Teorie motywacji (Piramida potrzeb Maslowa, teoria dwóch czynników Herzberga, motywacja do osiągnięć McClellanda, oczekiwania Vrooma, kapitał Adamsa i cel Locka)	Użyć odpowiednich teorii motywacji w celu poprawy efektywności pracowników
Podejścia do przeglądu i oceny osiągnięć pracowników	Przeprowadzić efektywny przegląd i ocenę osiągnięć pracowników Zakupów

MENEDŻERSKI POZIOM KOMPETENCJI

Segment 9.6 • Rozwój możliwości zespołów w Zakupach

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Umiejętności: Będziesz umiał:
Znaczenie pracy zespołowej i tworzenia zespołów dla efektywnych wyników w Zakupach	Budować pewność siebie w zespołach, wspierać ich rozwój i samodoskonalenie w celu osiągania lepszych wyników w Zakupach
Czynniki kształtujące zachowanie grup lub zespołów, takie jak: • Rozmiar • Umiejętności członków zespołu • Rodzaj zadania • Otoczenie fizyczne • Komunikacja • Użycie technologii	Wykorzystać wiedzę o czynnikach kształtujących zachowania zespołów, aby pomóc tworzyć dla nich odpowiednie warunki pracy
Etapy dynamiki i rozwoju grup	Wspierać efektywny rozwój zespołów poprzez promowanie pozytywnych sposobów radzenia sobie z konfliktami, które mogą narastać
Alternatywne modele pracy zespołowej: • Zespoły samodzielne • Praca zdalna • Zespoły wirtualne	Wspierać efektywny rozwój zespołów poprzez użycie odpowiedniego modelu pracy zespołowej
Źródła konfliktu: • Brak kompatybilności • Niejasności • Nadmierne lub niewystarczające obciążenie pracą	Minimalizować konflikty w zespołach zakupowych poprzez jasne definiowanie poziomów odpowiedzialności, ról i obowiązków

PROFESJONALNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 9.7 • Efektywni liderzy w Zakupach i w zarządzaniu Łańcuchem Dostaw

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Umiejętności: Będziesz umiał:
Rolę lidera, aktywność i znaczenie przywództwa	Promować funkcje Zakupów i Łańcucha Dostaw wśród kadry zarządzającej i kluczowych interesariuszy
Podejścia do zarządzania zmianą	Zidentyfikować zmiany, które mogą poprawić elastyczność, szybkość reagowania i jakość usług dostarczanych przez organizację
Sposoby efektywnego rozwoju zarządzania Zakupami i Łańcuchem Dostaw	Rekrutować, wybierać i zatrudniać pracowników w celu osiągnięcia efektywnego zarządzania Zakupami i Łańcuchem Dostaw
Główne aspekty przywództwa, takie jak: • Podejście do cech charakteru • Podejścia funkcjonalne i grupowe, takie jak nauka oparta na działaniach • Style przywództwa: autokratyczny, demokratyczny, liberalny • Teorie zależności, takie jak teoria drogi do celu	Wykorzystywać odpowiednie metody przywództwa aby skutecznie zarządzać pojedynczymi osobami, zespołami i organizacją oraz Łańcuchem Dostaw w celu osiągnięcia efektywnego zarządzania Zakupami i Łańcuchem Dostaw
Zachowania na rzecz efektywnego przywództwa, takie jak przywództwo sytuacyjne, transformacyjne i inspirujące, indywidualne a zespołowe	Demonstrować pozytywne zachowania w celu uzyskania poparcia współpracowników i innych interesariuszy w celu osiągnięcia efektywnego zarządzania Zakupami i Łańcuchem Do
Podejścia do efektywnego dzielenia obowiązków wśród pracowników w celu podnoszenia ich możliwość rozumienia strategii, planów i procesów	Planować pracę, efektywnie rozdzielać obowiązki i promować zrozumienie strategii, planów i procesów, biorąc pod uwagę wyznaczone do osiągnięcia cele
Rozwój wiedzy i umiejętności niezbędne do efektywnego zarządzania Zakupami	Rozwijać wiedzę i umiejętności współpracowników i innych interesariuszy w zarządzaniu Zakupami i Łańcuchem Dostaw

PROFESJONALNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 9.8 • Kierowanie i wpływanie na interesariuszy w Zakupach

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Umiejętności: Będziesz umiał:
Tworzenie i implementowanie wizji w celu usprawnienia zarządzania Zakupami i Łańcuchem Dostaw	Artykułować jasną, osiągalną i spójną wizję, która określa kierunek i plany zarządzania Zakupami i Łańcuchem Dostaw
Analizę i przyporządkowywanie interesariuszy włączając głównych, dodatkowych i kluczowych interesariuszy	Analizować interesariuszy i techniki identyfikacji – „mapowania" – do oceny ich potrzeb, interesów, wpływów i użyć tej analizy do dostarczania efektywnych i wydajnych usług
Znaczenie i konsekwencje sprzecznych wymagań komunikowanych przez interesariuszy	Zarządzać relacjami i konfliktami pomiędzy interesariuszami w procesie przetargowym i przy złożonych kontraktach oraz doradzać w zakresie priorytetów biznesowych
Uzyskanie wparcia interesariuszy w strategiach Zakupów i Łańcucha Dostaw	Opracować i zaplanować strategię uzyskania poparcia dla celów i planów Zakupów i Łańcucha Dostaw biorąc pod uwagę opinie interesariuszy
Poziomy akceptacji wydatków i ład korporacyjny	Opracować i wdrożyć politykę poziomów akceptacji wydatków i aspekty ładu korporacyjnego w Zakupach
Podejście do wpływania na zachowania i źródła władzy zarówno indywidualnej jak i organizacyjnej	Wspierać współpracowników w ich wyzwaniach i trudnościach z kluczowymi pracownikami
Podejścia do zarządzania zmianą uwzględniając zmianę transformacyjną i transakcyjną, krzywą zmian i efektywności, techniki rozwiązywania konfliktów i przezwyciężanie oporu przed zmianami	Inspirować współpracowników i innych interesariuszy do przyjęcia planów i strategii stworzonych do osiągnięcia efektywnego zarządzania Zakupami i Łańcuchem Dostaw

PROFESJONALNY ZAAWANSOWANY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 9.9 • Wspieranie kultury zmian

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Umiejętności: Będziesz umiał:
Dynamikę kultury organizacyjnej, formowanie, ewolucję i zmiany	Ocenić wsparcie dla ulepszenia zarządzania Zakupami i Łańcuchem Dostaw wewnątrz organizacji oraz wśród dostawców
Definicję kultury organizacyjnej i typy kultury organizacyjnej	Sklasyfikować typ kultury organizacyjnej i sformułować plany rozwoju Łańcucha Dostaw, które spełnią oczekiwania interesariuszy
Poziomy i wymiary kultury organizacyjnej	Krytycznie ocenić płaszczyzny kultury w Łańcuchu Dostaw i stworzyć odpowiednią komunikację, aby przekonać interesariuszy do planowanych zmian
Modele oceny kultury organizacyjnej: • Macierz Quinna i Camerona • Sieć kulturową Johnsona • Płaszczyzny kultury Hofstede'a • Płaszczyzny kultury Trompenaarsa	Stworzyć podejścia do przystosowania zachowań i komunikacji w celu pogodzenia różnic w kulturze w Łańcuchu Dostaw organizacji
Podstawy zróżnicowania kultur organizacyjnych: • Funkcjonalna • Geograficzna • Podział na dywizje • Fuzje, przejęcia i wspólne przedsięwzięcia	Opracować sposoby adaptacji zachowań i komunikacji, aby zaakceptować różnice w kulturze wewnątrz organizacji i w Łańcuchu Dostaw
Zarządzanie wewnętrzną integracją kultury organizacyjnej	Stworzyć strategię i plany wdrożenia w celu przekonania interesariuszy do planów udoskonalenia zarządzania Zakupami i Łańcuchem Dostaw
Wpływ fuzji, przejęć i dezinwestycji na kulturę organizacyjną, jej formowanie, ewolucję i zmiany	Stworzyć strategię i plany wdrożenia, które przewidują i zmniejszają ryzyko negatywnego wpływu zmiany kulturowej wynikającej ze zmiany organizacyjnej w przedsiębiorstwie

PROFESJONALNY ZAAWANSOWANY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 9.10 • Zarządzanie niejasnościami w Zakupach

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Umiejętności: Będziesz umiał:
Wpływ na zachowanie pojedynczych osób, grup, organizacji i społeczeństw	Krytycznie ocenić różne zachowania zaadoptowane przez poszczególne osoby, grupy, organizacje i społeczeństwa i użyć odpowiedniego podejścia do wzmocnienia efektywności organizacji
Przyczynowe modele zmian i wydajności w organizacji	Ocenić wewnętrzne i zewnętrzne czynniki, które mają wpływ na efektywność organizacji i przypisać wpływ Łańcucha Dostaw na te czynniki
Kompleksowe podejmowanie decyzji i dokonywanie kompromisów	Ocenić skomplikowane sytuacje na podstawie danych i zaprezentować rekomendacje i rozwiązania
Umiejętności szkoleniowe – „coachingowe" – w zarządzaniu zespołami	Służyć radą i pomocą współpracownikom i innym kluczowym interesariuszom w celu osiągnięcia efektywnego zarządzania Zakupami i Łańcuchem Dostaw
Zarządzanie konfliktami i trudnymi sytuacjami	Udzielać się w roli lidera w Zakupach i Łańcuchu Dostaw poprzez minimizowanie ryzyka i trudności poprzez rozwiązywanie konfliktów w ramach organizacji i Łańcuchu Dostaw
Współczesne zmiany w polityce kadrowej, które można przyjąć w celu zachęcenia do efektywnej pracy: • Elastyczny czas pracy • Projektowanie miejsca pracy • Równowaga pomiędzy życiem osobistym i zawodowym („Work life balance") • Zarządzanie talentami • Pomiar standardu miejsca pracy	Udzielać rad i opracować działania zwiększające motywację pracowników do poprawy efektywności
Planowanie zasobów w rozwoju zarządzania Zakupami i Łańcuchem Dostaw	Opracować plany efektywnego pozyskiwania pracowników, systemów i infrastruktury niezbędnej dla efektywnego zarządzania Zakupami i Łańcuchem Dostaw
Projektowanie funkcji Łańcucha Dostaw w celu zachęcenia do wydajnej pracy	Stworzyć i wdrożyć plany poprawy Łańcucha Dostaw i zachęcać do efektywnej pracy
Modele zrozumienia zachowań organizacyjnych, takich jak model PADI Chorn'a (pragmatyzm, administracja, rozbieżność i integracja)	Krytycznie ocenić różnice w zachowaniach organizacyjnych i dopasować wymagania organizacyjne w Łańcuchu Dostaw
Modyfikacje zachowań i zarządzanie zmianą	Zaadoptować i promować zachowania wspierające implementację zmian
Podejścia do zarządzania zmianą uwzględniając zmianę transformacyjną i transakcyjną, krzywą zmian i efektywności, techniki rozwiązywania konfliktów i przezwyciężanie oporu przed zmianami	Inspirować współpracowników i innych interesariuszy do zaadoptowania strategii stworzonych do osiągnięcia efektywnego zarządzania Zakupami i Łańcuchem Dostaw
Użycie inteligencji emocjonalnej	Demonstrować elastyczność i dojrzałość emocjonalną w radzeniu sobie z niejasnościami i skomplikowanymi decyzjami

Filar: Standardy Rozwoju Pracowników

Temat 10: Rozwój osobisty i nowe umiejętności w Zakupach

Rozwój osobisty i nauka nowych umiejętności pomaga osobom pełniącym funkcje w Zakupach poszerzać własną wiedzę, zwiększać zdolności realizacji celów organizacyjnych i budować nowe umiejętności. Braki wiedzy, zdolności i umiejętności mogą zostać zidentyfikowane, a na ich podstawie stworzone indywidualne plany rozwoju, które pomogą zaspokoić potrzeby szkoleniowe poszczególnych osób i pomóc im w osiąganiu celów organizacji.

TAKTYCZNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 10.1 • Rozwijaj swoje umiejętności w Zakupach

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Umiejętności: Będziesz umiał:
Rozwój osobisty	Respektować opinie innych w celu poprawy wydajności i efektywności w pracy
Rozwiązywanie problemów	Pracować z członkami zespołu w celu rozwiązywania problemów, które mogą powstać w Twoim obszarze kompetencji oraz raportować te problemy przełożonym
Otwartość i uczciwość	Utrzymywać osobistą i profesjonalną otwartość i uczciwość
Radzenie sobie ze zmianami	Być otwartym na zmiany, postrzegając je jako szanse, a nie zagrożenia
Rozwiązywanie konfliktów	Dostrzegać powstające konflikty i łagodzić je w celu minimalizacji potencjalnych strat dla zespołu
Równość i różnorodność	Promować najlepsze praktyki w docenianiu i szanowaniu ludzkiej różnorodności
Wymagania negocjacyjne	Wspierać efektywne negocjacje z wewnętrznymi interesariuszami i kreować najlepszy stosunek jakości do ceny u dostawców

OPERACYJNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 10.2 • Rozwijaj swoje umiejętności w Zakupach

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Umiejętności: Będziesz umiał:
Rozwój osobisty i inteligencję emocjonalną	Wyciągać wnioski ze swoich błędów, szukać i akceptować informację zwrotną w zespole w celu rozwoju własnej inteligencji emocjonalnej i wydajności
Rozwiązywanie problemów	Identyfikować problemy i opracowywać rozwiązania w celu poprawy efektywności zespołu
Otwartość i uczciwość	Utrzymywać i promować profesjonalne standardy otwartości i uczciwości
Radzenie sobie ze zmianami	Być otwartym i elastycznym w adaptacji zmian
Rozwiązywanie konfliktów	Rozpoznawać konflikt powstający w zespole i pracować na rzecz jego minimalizacji w celu poprawy wydajności
Równość i różnorodność	Promować najlepsze praktyki w docenianiu i szanowaniu ludzkiej różnorodności
Techniki negocjacyjne	Wspierać efektywne negocjacje z wewnętrznymi interesariuszami i kreować najlepszy stosunek jakości do ceny u dostawców działając w ramach przydzielonego poziomu decyzyjności

MENEDŻERSKI POZIOM KOMPETENCJI

Segment 10.3 • Rozwijaj swoje umiejętności w zarządzaniu Zakupami

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Umiejętności: Będziesz umiał:
Rozwój osobisty	Wyciągać wnioski ze swoich błędów, szukać i akceptować informację zwrotną w organizacji oraz wnosić konstruktywne uwagi w celu poprawy wydajności zespołu
Rozwiązywanie problemów	Oceniać sytuacje i identyfikować przyczyny problemów oraz proponować odpowiednie rozwiązania
Szczerość i uczciwość	Utrzymywać, promować i monitorować osobiste i profesjonalne standardy otwartości i uczciwości
Radzenie sobie ze zmianami	Rozpoznawać potrzebę zmian i promować zmiany w pozytywny sposób, zachęcając pracowników do zaangażowania w proces
Rozwiązywanie konfliktów	Identyfikować i minimalizować obszary potencjalnego konfliktu pomiędzy współpracownikami przy jednoczesnej świadomości, że dobrze zarządzany konflikt może przyczynić się do osiągnięcia korzystnych rozwiązań
Równość i różnorodność	Utrzymywać i promować najlepsze praktyki w docenianiu i szanowaniu ludzkiej różnorodności, dostrzegając pozytywny wpływ, który taka różnorodność może przynieść
Negocjacje w zakupach	Aktywnie wspierać wewnętrznych interesariuszy w osiąganiu pożądanych rezultatów handlowych w relacjach z dostawcami poprzez stosowanie praktyki efektywnych negocjacji

PROFESJONALNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 10.4 • Rozwijaj swoje umiejętności w przywództwie w Zakupach

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Umiejętności: Będziesz umiał:
Rozwój osobisty	Być otwartym na naukę na własnych i cudzych błędach. Szukać, otrzymywać i udzielać rad w pozytywny i konstruktywny sposób w celu uzyskiwania coraz lepszych wyników
Rozwiązywanie problemów	Oceniać nieznane i nieprzewidywalne sytuacje w celu identyfikacji potencjalnych wyzwań i zaproponowania efektywnych i innowacyjnych rozwiązań demonstrując wytrwałość w rozwiązywaniu problemów
Otwartość i uczciwość	Utrzymywać, promować i oceniać osobistą i profesjonalną otwartość i uczciwość, która wspiera cele i powodzenie organizacji
Radzenie sobie ze zmianami	Reagować w sposób konstruktywny na zmiany radząc sobie z niepewnością i zarządzać oczekiwaniami innych w relacji do zmian
Rozwiązywanie konfliktów	Zarządzać konfliktami pomiędzy interesariuszami zarówno wewnętrznymi jak i zewnętrznymi, mając na uwadze pozytywny wpływ zarządzania konfliktem na osiąganie wspólnych celów
Równość i różnorodność	Utrzymywać i promować najlepsze praktyki w szanowaniu odmienności i różnic kulturowych w organizacji i pomiędzy zespołami mając na uwadze pozytywny wkład, jaki takie różnice mogą wnieść do pracy
Negocjacje w Zakupach	Dawać rady współpracownikom i innym wewnętrznym interesariuszom przy użyciu zaawansowanych technik negocjacyjnych w celu uzyskania pozytywnych rezultatów dla organizacji
Użycie inteligencji emocjonalnej w negocjacjach handlowych	Docenić różne aspekty inteligencji emocjonalnej, które mogą być zastosowane dla polepszenia wydajności i wyników negocjacji handlowych oraz stworzenia planów rozwoju kluczowych umiejętności

PROFESJONALNY ZAAWANSOWANY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 10.5 • Przywództwo strategiczne w Zakupach

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Umiejętności: Będziesz umiał:
Formułowanie wizji organizacji	Stworzyć odpowiednią wizję organizacji i określić potencjalny wpływ rozwoju w profesji zakupowej
Zarządzanie zasobami	Zarządzać zasobami by zapewnić efektywne i wydajne usługi dla klientów i kluczowych interesariuszy podejmując adekwatne działania w celu rozwiązania potencjalnych kwestii spornych
Tworzenie możliwości networkingowych i określanie wartości porównawczych dotyczących wyników organizacji i poszczególnych osób (ang. benchmarking)	Stworzyć najlepsze praktyki przy użyciu nowych pomysłów zarówno z wewnątrz jak i zewnątrz organizacji
Najlepsze praktyki w usprawnianiu zarządzania Zakupami i Łańcuchem Dostaw	Aktywnie szukać nowych możliwości wzięcia odpowiedzialności i dzielenia się wiedzą i doświadczeniem w organizacji i całym Łańcuchu Dostaw
Efektywną komunikację w organizacji i jej Łańcuchu Dostaw	Opracować i zaimplementować plany i strategie komunikacyjne przy użyciu odpowiednich środków dopasowanych do odbiorców
Osobistą odpowiedzialność w procesie podejmowania decyzji	Stworzyć, wspierać i promować kulturę odpowiedzialności za podejmowane decyzje
Zarządzanie wiedzą	Wspierać rozwój osobisty pracowników w celu poprawy ich efektywności i wydajności
Używanie planów ciągłego rozwoju osobistego w Zakupach	Opracować i wspierać kulturę ciągłego rozwoju i monitorować postęp współpracowników
Znaczenie zewnętrznego zaangażowania/reprezentacji dla wzrostu znaczenia profesji Kupca	Aktywnie szukać możliwości reprezentowania organizacji/rynku/sektora w celu wspierania i promowania profesji/rynku jako całości
Style przywództwa dla zdobycia zaufania, pewności, zaangażowania i współpracy między pracownikami i interesariuszami	Wykorzystywać i promować odpowiednie style przywództwa

Filar: Standardy Rozwoju Pracowników

Temat 11: Etyka w Zakupach

Ten temat pomaga zrozumieć i docenić znaczenie etyki i odpowiedzialnych Zakupów w organizacjach i Łańcuchach Dostaw. Pracownicy Zakupów powinni promować etyczne praktyki i zachowania względem wszystkich interesariuszy. Ten temat pokazuje dobre praktyki umożliwiające zaangażowanie na poziomie poszczególnych pracowników i organizacji.

TAKTYCZNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 11.1 • Etyka w Zakupach

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Umiejętności: Będziesz umiał:
Zastosowanie kodeksu postępowania etycznego CIPS w Zakupach	Wyjaśnić znaczenie kluczowych aspektów kodeksu postępowania etycznego CIPS dla Twojej pracy
Szczegóły zawarte w kodeksach etycznych dotyczących Zakupów	Wyjaśnić kluczowe elementy kodeksów etycznych w Zakupach oraz to, jak powinieneś zareagować na jakiekolwiek łamanie zasad etyki biznesowej
Używanie i role kodeksów etycznych w Zakupach	Zapewnić przestrzeganie etycznych praktyk przy pozyskiwaniu dóbr lub usług w Twojej organizacji
Wykorzystanie udokumentowanych zasad i procedur dla Zakupów, takich jak: • Obowiązki Zakupów • Przepisy dotyczące konkurencji • Poziomy delegowania odpowiedzialności • Odpowiedzialność za etapy procesu przetargowego • Rozliczanie faktur i płatności	Wyjaśnić rodzaje udokumentowanych praktyk i procedur dla Zakupów oraz to, jak one powinny być stosowane
Zasady ładu korporacyjnego mające zastosowanie w Zakupach i Łańcuchu Dostaw	Wyjaśnić główne założenia ładu korporacyjnego mające wpływ na funkcje Zakupów
Formy niewolniczej i wyzyskującej pracy, która może istnieć w Łańcuchu Dostaw	Podnosić świadomość szkód w reputacji organizacji w przypadku złamania standardów etycznych Zakupów oraz braku raportowania uchybień kadrze zarządzającej

OPERACYJNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 11.2 • Etyka w Zakupach

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Umiejętności: Będziesz umiał:
Zastosowanie kodeksu postępowania CIPS w Zakupach poprzez: • Wzmacnianie i ochronę reputacji profesji • Utrzymywanie najwyższych standardów uczciwości w relacjach biznesowych • Promowanie eliminacji nieetycznych relacji biznesowych • Zwiększenie biegłości i wzrostu profesji • Zapewnienie zgodności z przepisami i regulacjami	Zapewnić zgodność z kodeksem postępowania CIPS
Wykorzystanie kodeksu etycznego w Zakupach	Monitorować pracę interesariuszy w celu zapewnienia przestrzegania kodeksów etycznych oraz raportować podejrzenia braku ich przestrzegania kadrze zarządzającej
Wykorzystanie udokumentowanych zasad i procedur dla Zakupów, takich jak: • Obowiązki jednostki Zakupowej • Przepisy dotyczące konkurencji • Poziomy delegowania odpowiedzialności • Odpowiedzialność za etapy procesu przetargowego • Rozliczanie faktur i płatności	Wyjaśnić, w jaki sposób udokumentowane zasady i procedury w Zakupach powinny być interpretowane i stosowane w promowaniu etycznych praktyk
Konflikty interesów w Zakupach i jak sobie z nimi radzić	Wyjaśnić, w jaki sposób identyfikować potencjalne konflikty interesów w Zakupach i w jaki sposób powinny one być adresowane by zapewnić priorytetyzację etycznych praktyk

OPERACYJNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 11.3 • Etyczny/odpowiedzialny przetarg

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Umiejętności: Będziesz umiał:
Międzynarodowe standardy działania przeciwko kryminalnym praktykom, takim jak korupcja, oszustwa, łamanie praw człowieka np. przez współczesne niewolnictwo	Informować współpracowników i interesariuszy o międzynarodowych standardach walki z praktykami kryminalnymi, takimi jak korupcja, oszustwa i łamanie praw człowieka jak np. współczesne niewolnictwo oraz zbadać i zgłosić potencjalne złamanie prawa
Stosowanie praktyk wspierających implementację zasad etycznego/odpowiedzialnego przetargu w procesach Zakupowych	Opracować wraz z interesariuszami specyfikacje, warunki kontraktów, kluczowe wskaźniki efektywności i inne instrumenty zachęcające dostawców do przeciwdziałania, wykrywania i likwidowania uchybień wobec standardów etycznych
Wykorzystanie wstępnych kryteriów oceny, które można zastosować w ramach etycznego/ odpowiedzialnego przetargu w procesach Zakupowych	Opracować wraz z interesariuszami wstępne kryteria oceny, które można zastosować w ramach etycznego/ odpowiedzialnego przetargu
Źródła informacji i bazy danych, które badają etyczne praktyki	Przeprowadzić analizę Łańcuchów Dostaw w celu oceny ich słabych stroni potencjalne zagrożenia dla standardów etycznych
Znaczenie dodatkowych informacji na temat etycznych praktyk w procesie pozyskania wycen sporządzanych przez dostawców i w przetargu	Przeprowadzić analizę dostawców w celu ocenienia zagrożeń, takich jak praca przymusowa i inne sposoby łamania praw człowieka, oszustwo i korupcja
Wykorzystanie audytów i innych mechanizmów do oceny warunków pracy	Monitorować efektywność i zachęcać do dialogu z dostawcami dotyczącego istotności standardów w miejscu pracy, informować jak można je poprawić oraz rekomendować zarządowi odpowiednie środki, które mogą przeciwdziałać łamaniu etycznych zasad
Teorię potrójnego zysku: finansowego, społecznego i środowiskowego (ang. 3P: profit, people, planet)	Wprowadzić w życie zrównoważone pozyskiwanie dóbr w Łańcuchu Dostaw

MENEDŻERSKI POZIOM KOMPETENCJI

Segment 11.4 • Promowanie etycznych zasad w Zakupach

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Umiejętności: Będziesz umiał:
Użycie kodeksów etycznych w Zakupach	Opracować z interesariuszami zastosowanie odpowiednich kodeksów etycznych dla Zakupów odwołując się do Kodeksu Postępowania Etycznego CIPS
Standardy dotyczące etycznego przetargu, które mają wpływ na łańcuchy Dostaw, takie jak: • Protokół ONZ na temat zwalczania handlu ludźmi • Międzynarodowa Organizacja Pracy • Inicjatywa na rzecz Etycznego Handlu • Międzynarodowy Standard Społecznej Odpowiedzialności SA8000 • Ustawa o Współczesnym Niewolnictwie	Monitorować zgodność z etycznymi praktykami i standardami oraz reagować w przypadku łamania tych zasad przez współpracowników lub innych interesariuszy
Formy przekupstwa, korupcji i oszustw w łańcuchach dostaw	Opracować standardy przeciwdziałania korupcji i oszustwom w Łańcuchach Dostaw i podjąć odpowiednie kroki w przypadku potencjalnego złamania standardów
Kwestie równości szans mniej licznie reprezentowanych grup	Mieć na uwadze, promować i wspierać równość szans wszystkich mniej licznie reprezentowanych grup w Łańcuchu Dostaw
Standardy bezpieczeństwa i higieny pracy u dostawców	Wymusić, gdy to możliwe, na dostawcach by posiadali odpowiednie standardy dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy, niezależne kontrole oraz wiedzę dotyczącą ryzyk w sektorze

PROFESJONALNY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 11.5 • Przekształcanie zaangażowania w etyczne praktyki w Łańcuchach Dostaw

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Umiejętności: Będziesz umiał:
Zastosowanie i rolę kodeksów etycznych w Zakupach	Opracować kulturę zaangażowania w osiągnięcie etycznych standardów w Łańcuchu Dostaw i wymagać od kupców i dostawców by przestrzegali tych standardów
Techniki przyporządkowywania interesariuszy, w tym klasyfikację interesariuszy kluczowych i drugorzędnych	Analizować dostawców i opracować plany etycznych priorytetów i zachowań w Łańcuchu Dostaw
Techniki przyporządkowywania dostawców, w tym w celu identyfikacji ryzyk w etycznym pozyskiwaniu dóbr i usług	Opracować macierze w celu oceny ryzyka w etycznym pozyskiwaniu dóbr i usług, a także ocenić znaczenie dla organizacji innych handlowych i technicznych kryteriów, a także zachęcić współpracowników i innych interesariuszy do ich przestrzegania
Użycie planów komunikacji w celu usunięcia korupcji, oszustw i przejawów nieposzanowania praw człowieka	Wpływać na interesariuszy, by podejmowali działania w celu eliminacji korupcji, oszustw i łamania praw człowieka, w tym współczesnego niewolnictwa
Najważniejsze regulacje mające wpływ na zatrudnienie ludzi w Łańcuchu Dostaw organizacji, takie jak: • Dyskryminacja, równość i różnorodność • Sposoby zwalniania pracowników i redukcji zatrudnienia • Czas pracy i wynagrodzenie • Międzynarodowy kodeks pracy • Bezpieczeństwo i higiena pracy • Minimalne/uczciwe wynagrodzenie • Przepisy dotyczące zatrudnienia w innych krajach	Wymagać przestrzegania przepisów i regulacji dotyczących zatrudnienia oraz szukać porady w przypadku podejrzeń braku zgodności z tymi przepisami
Etyczne praktyki i standardy w globalnych Łańcuchach Dostaw	Zachęcać do zaangażowania się w przestrzeganie etycznych praktyk i standardów a także podejmować odpowiednie działania w przypadku złamania przepisów przez współpracowników i innych interesariuszy
Wykorzystanie audytów i innych systemów mierzenia efektywności	Współpracować z innymi kupcami w celu eliminacji duplikowania niektórych działań, a skupienia się na usprawnieniu procesu audytowego oraz zbieraniu i analizie danych
Źródła konfliktu mające wpływ na etyczne relacje pomiędzy interesariuszami a dostawcami	Kierować Zakupami w organizacji i radzić sobie z trudnościami i wyzwaniami, które mogą mieć wpływ na etyczne praktyki, takimi jak konflikty wewnątrz organizacji oraz w Łańcuchu Dostaw
Inicjatywy i praktyki opracowane przez wiodące organy, takie jak CIPS, Traidcraft, Walk Free Foundation, ONZ, Międzynarodowa Organizacja Pracy i inne	Dawać przykład i promować najwyższe standardy etycznych praktyk

PROFESJONALNY ZAAWANSOWANY POZIOM KOMPETENCJI

Segment 11.6 • Ustanowienie standardów etycznych w Zakupach

Wiedza: Będziesz znał i rozumiał:	Umiejętności: Będziesz umiał:
Zastosowanie i rolę kodeksów etycznych w Zakupach	Opracować kodeksy etyczne i standardy, które mogą być wykorzystane w organizacji oraz wśród interesariuszy
Techniki przyporządkowywania dostawców do wskazania ryzyk w etycznym pozyskiwaniu dóbr i usług	Przyczynić się do przyporządkowania dostawców i wziąć udział w ich audytowaniu oraz ocenie ryzyka w etycznym pozyskiwaniu dóbr i usług
Użycie standardów lub przepisów prawa w celu eliminacji korupcji, oszustw i nadużyć praw człowieka	Przyczynić się do opracowania standardów lub przepisów w celu eliminacji korupcji, oszustw i nadużyć praw człowieka
Najważniejsze regulacje mające wpływ na zatrudnienie ludzi w ramach Łańcucha Dostaw organizacji: • Dyskryminacja, równość i różnorodność • Sposoby zwalniania pracowników i redukcji zatrudnienia • Czas pracy i wynagrodzenie • Międzynarodowy kodeks pracy • Bezpieczeństwo i higiena pracy • Przepisy dotyczące zatrudnienia w innych krajach	Lobbować na rzecz poprawy regulacji mających wpływ na zatrudnienie w Łańcuchu Dostaw organizacji
Etyczne praktyki i standardy w globalnych Łańcuchach Dostaw	Być wzorem przy wprowadzaniu etycznych praktyk i standardów mających wpływ na zatrudnienie w globalnych Łańcuchach Dostaw

ISBN 978-1-86124-272-3

CIPS Group Easton House, Easton on the Hill, Stamford, Lincolnshire, PE9 3NZ, United Kingdom
T +44 (0)1780 756777 F +44 (0)1780 751610 E info@cips.org

CIPS Africa Ground Floor, Building B, 48 Sovereign Drive, Route 21 Corporate Park, Irene X30, Centurion, Pretoria, South Africa
T +27 (0)12 345 6177 F +27 (0)12 345 3309 E southafrica@cips.org

CIPS Asia Pacific 1 Wallich Street, Guoco Tower, Level 14-01, Singapore, 078881
T +65 6403 3940 E infosg@cips.org

CIPS Australasia Level 2, 520 Collins Street, Melbourne, Victoria 3000, Australia
T 1300 765 142/+61 (0)3 9629 6000 F 1300 765 143/+61 (0)3 9620 5488 E info@cipsa.com.au

CIPS MENA Office 1704, The Fairmont Hotel, Sheikh Zayed Road, PO Box 119774, Dubai, United Arab Emirates
T +971 (0)4 311 6504 F +971 (0)4 332 8810 E mena.enquiries@cips.org

INVESTORS IN PEOPLE

recycle

Printed on stock containing 50% post consumer recycled content

CIPS™ is a registered trademark of the Chartered Institute of Procurement & Supply

www.cips.org

PD/GSPS/V3/03/17