

Warsztaty

Strategie Zakupowe Krok po Kroku

Ministerstwo Rozwoju i Technologii
24.11.2022

DARIUSZ KOBA
ANDRZEJ ZAWISTOWSKI

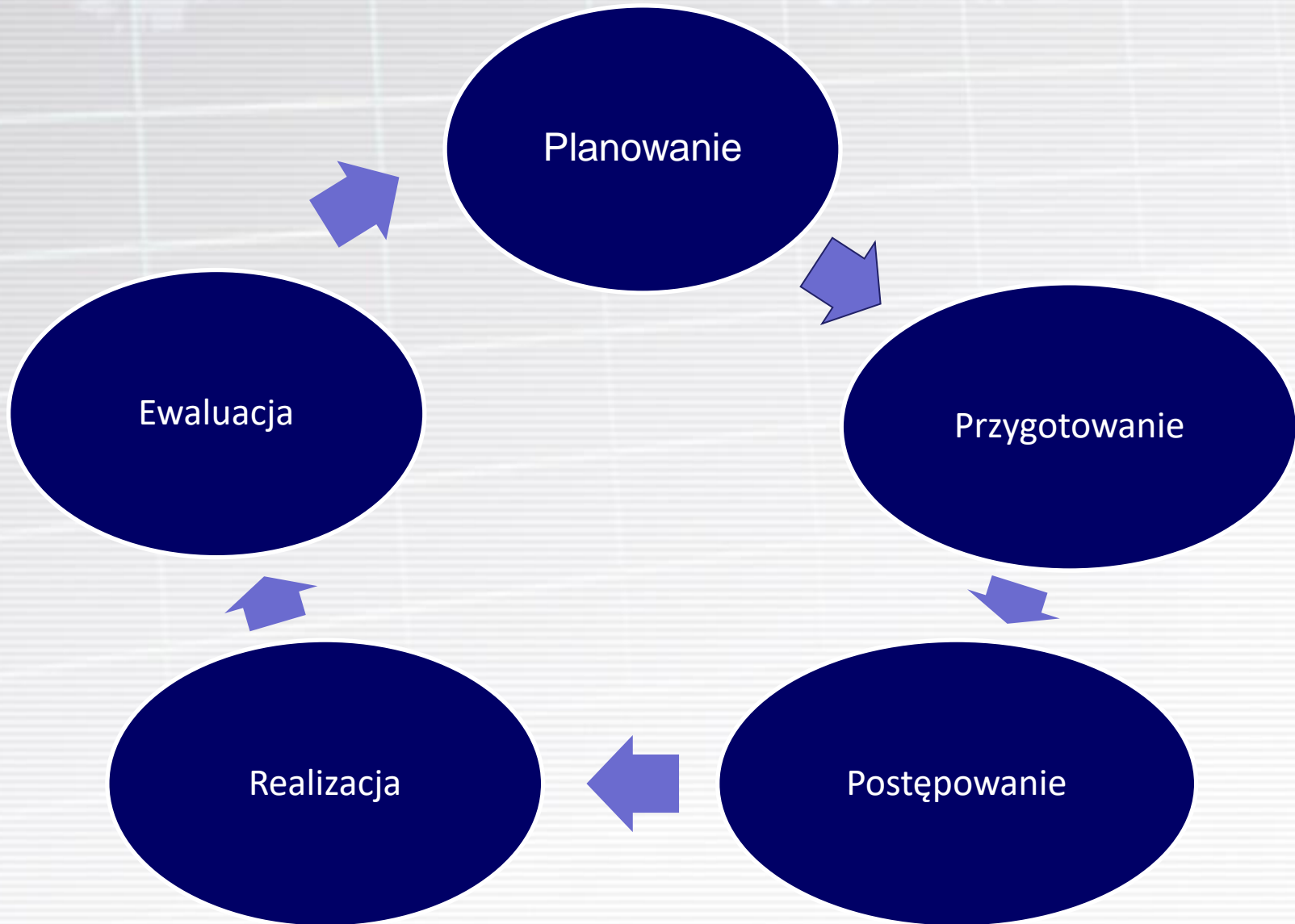
PRZYMUS EFEKTYWNOŚCI

Podstawowym celem zamówień publicznych jest efektywność gospodarowania środkami publicznymi:

Art. 17. 1. Zamawiający udziela zamówienia w sposób zapewniający:

- 1) najlepszą jakość dostaw, usług, oraz robót budowlanych, uzasadnioną charakterem zamówienia, w ramach środków, które zamawiający może przeznaczyć na jego realizację, oraz**
- 1) uzyskanie najlepszych efektów zamówienia, w tym efektów społecznych, środowiskowych oraz gospodarczych, o ile którykolwiek z tych efektów jest możliwy do uzyskania w danym zamówieniu, w stosunku do poniesionych nakładów.**

PROCUREMENT CYCLE



POLITYKA ZAKUPOWA

Punktem wyjścia jest polityka zakupowa państwa:

Art. 21. Przedmiot polityki zakupowej

1. Polityka zakupowa państwa określa priorytetowe działania Rzeczypospolitej Polskiej w obszarze zamówień publicznych, a także pożądaną kierunek działań zamawiających w zakresie udzielanych zamówień, który obejmuje w szczególności zakup innowacyjnych lub zrównoważonych produktów oraz usług...

POLITYKA ZAKUPOWA - EFEKTYWNOŚĆ

Przyjęcie polityki zakupowej oznacza **odejście od** postrzegania zamówień publicznych wyłącznie w kategoriach **sformalizowanych procedur**, których dochowanie jest głównym i najważniejszym celem zamawiającego. Jednym z jej głównych celów jest zmiana spojrzenia na zamówienia publiczne. Mają być one w większym stopniu postrzegane jako instrument zwiększający poziom **innowacyjności** krajowej gospodarki oraz przyczyniający się do realizacji celów zrównoważonego rozwoju, tj. celów o charakterze **społecznym, środowiskowym** oraz **zdrowotnym**. Rolą polityki jest również ukierunkowanie zakupów na usługi, dostawy oraz roboty budowlane o kluczowym znaczeniu z punktu widzenia interesów państwa.

Zamawiający zobowiązany jest udzielić zamówienia w sposób zapewniający **najlepszą jakość** dostaw, usług oraz robót budowlanych w ramach środków, które zamawiający może przeznaczyć na jego realizację.

PZP - STRATEGIE ZAKUPOWE

Kolejnym ważnym elementem polityki zakupowej państwa są strategie zakupowe:

Art. 22. Strategie zakupowe

Zamawiający, będący centralnym organem administracji rządowej, sporządza strategię zarządzania dla poszczególnych kategorii zakupowych, zgodną z polityką zakupową państwa. W strategii określa się zamówienia o charakterze kluczowym dla realizacji polityki zakupowej państwa.

Przepis zobowiązuje ministerstwa i urzędy centralne, lecz powinna to być powszechna praktyka wszystkich zamawiających.

POLITYKA ZAKUPOWA - ANALIZA PRZEDWDROŻENIOWA

Dodatkowo ustawa nakazuje przy zamówieniach unijnych:

Art. 83.

1. Zamawiający publiczni, przed wszczęciem postępowania o udzielenie zamówienia dokonują analizy potrzeb i wymagań, uwzględniając rodzaj i wartość zamówienia.

STRATEGIE ZAKUPOWE – KORZYŚCI

Ustawa Pzp obejmuje bardzo różnorodne dostawy, usługi i roboty budowlane – musi być aktem dotyczącym jedynie zasad wspólnych dla różnych zamówień.

Różnorodność podejścia do zamówień powinna być odzwierciedlona w strategiach zarządzania poszczególnymi kategoriami zamówień.

Strategia powinna być planem postępowań o udzielenie zamówień objętych strategią. Powinna rozstrzygać kluczowe kwestie dotyczące zarówno przygotowania, jak i prowadzenia postępowania oraz zarządzania realizacją umowy.

STRATEGIE ZAKUPOWE – KORZYŚCI

Opracowanie strategii wymaga współpracy komórki merytorycznej (klienta wewnętrznego) i zamówień publicznych, często również finansów.

Strategia powinna być zatwierdzana na odpowiednio wysokim szczeblu.

Komisja przetargowa powołana dla konkretnego zamówienia powinna trzymać się rozstrzygnięć strategicznych, mając równocześnie prawo do uzasadnionych zmian.

Co jakiś czas strategia powinna być aktualizowana.

ELEMENTY STRATEGII ZARZĄDZANIA KATEGORIĄ ZAKUPOWĄ

1. Analiza kategorii

- nazwa i zakres kategorii
- cele organizacji **IDENTYFIKACJA POTRZEB**
- wielkość, wartość wydatków **BUDŻETOWANIE**
- wewnętrzny popyt (klienci wewnętrzni i ich zapotrzebowanie)
- pozycjonowanie kategorii wg analiz ABC i XYZ
- pozycjonowanie kategorii wg macierzy Krajlica

2. Decyzje strategiczne

- zrób sam – PPP – kup
- dostawa – leasing – wynajem
- projekt – budowa vs. D&B

3. Analiza Rynku - Rynek właściwy

- liczba, wielkość cechy wykonawców
- liczba, wielkość kupców
- substytuty, zamienniki
- bilans sił

ELEMENTY STRATEGII ZARZĄDZANIA KATEGORIĄ ZAKUPOWĄ

4. Agregacja, centralizacja

- zamówienie wspólnie / centralny zamawiający
- w przypadku organizacji z oddziałami: centralnie vs. z poziomu oddziałów
- czy udzielać zamówienia w częściach
- czy dopuścić oferty częściowe

5. Zamówienia zrównoważone – możliwość uwzględnienia aspektów społecznych, zdrowotnych, środowiskowych, innowacyjnych, pro-MŚP

6. Możliwość uwzględnienia kosztów cyklu życia (LCC) / całkowitych kosztów posiadania (TCO)

7. Termin, harmonogram

- w jakim horyzoncie czasowym szacować wartość i na jak długo zawrzeć umowę
- umowa ramowa
- opcje, wznowienia, zamówienia powtórzone
- kiedy wszcząć postępowanie o udzielenie zamówienia

ELEMENTY STRATEGII ZARZĄDZANIA KATEGORIĄ ZAKUPOWĄ

8. Podejście do opisu przedmiotu zamówienia

- warianty technologiczne, materiałowe
- techniczny vs. funkcjonalny
- marka lub równoważny
- standaryzacja wymagań
- elementy strategiczne

9. Cena / wynagrodzenie

- formuła wynagrodzenia: ryczałtowe / kosztorysowe / podstawy ustalenia wynagrodzenia
- waloryzacja

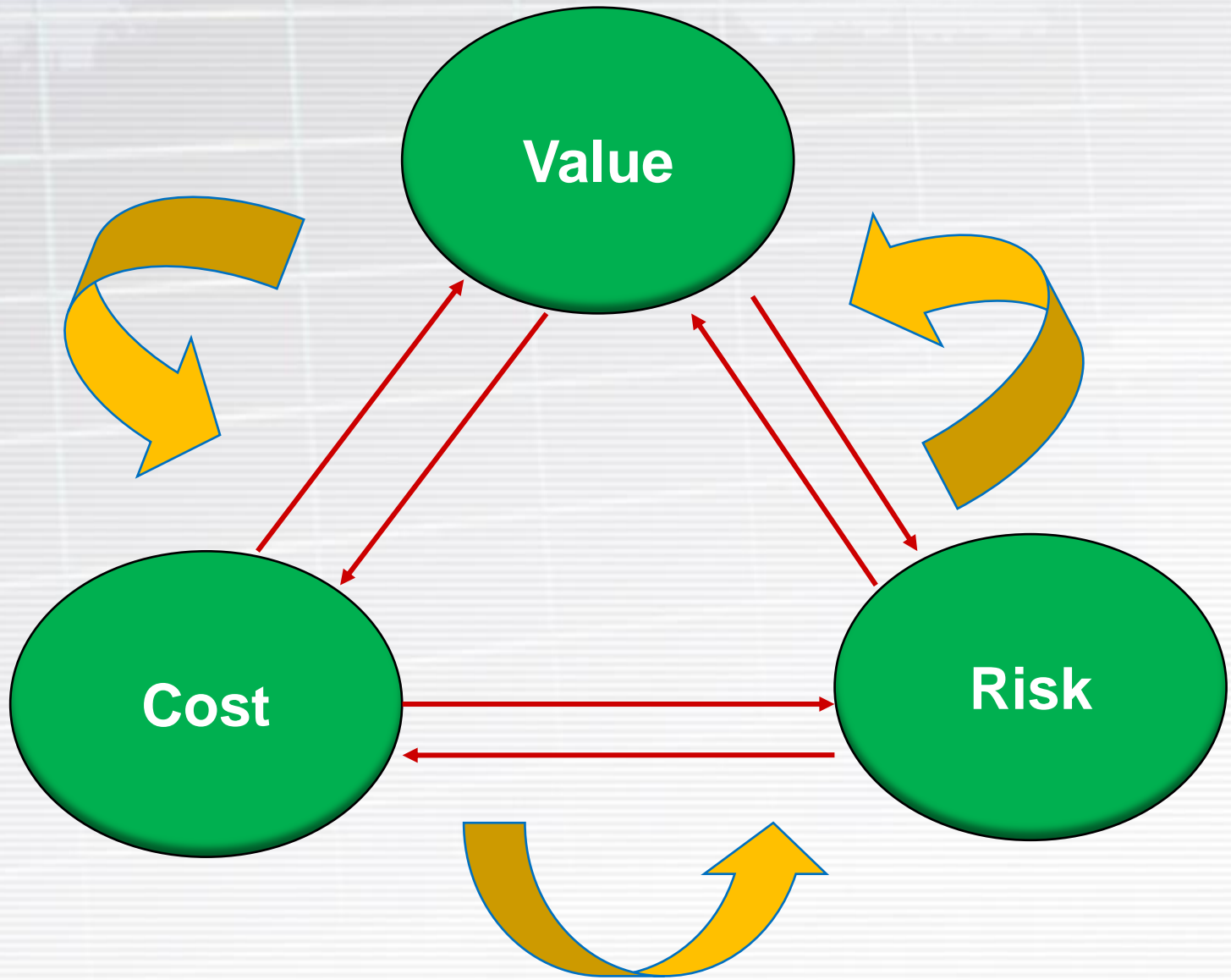
10. Przewidywany tryb

11. Strategia wyboru najkorzystniejszej oferty:

- najniższa cena – najlepszy bilans ceny i jakości – najwyższa jakość
- aukcja

12. Zarządzanie ryzykiem:

- etap postępowania
- etap realizacji



KATEGORYZACJA

Analizę wydatków należy zacząć od ich kategoryzacji.

Kategoria zakupowa to grupa dostaw, usług lub robót budowlanych podobnych do siebie pod względem funkcjonalno-technicznym, jak również specyfiki rynku dostawców (K. Rutkowski, „Zakupy w biznesie – potrzeba strategicznej reorientacji”, Kwartalnik nauk o przedsiębiorstwie, nr 4/2013)

Podobnie motyw (19) preambuły dyrektywy klasycznej:

Należy również doprecyzować, że do celów szacowania progów pojęcie podobnych dostaw należy rozumieć jako produkty o identycznym lub podobnym przeznaczeniu – jak np. dostawy różnych rodzajów żywności lub różnych mebli biurowych. Zazwyczaj wykonawca działający w danym sektorze byłby zainteresowany dostawą takich artykułów jako części swojego normalnego asortymentu

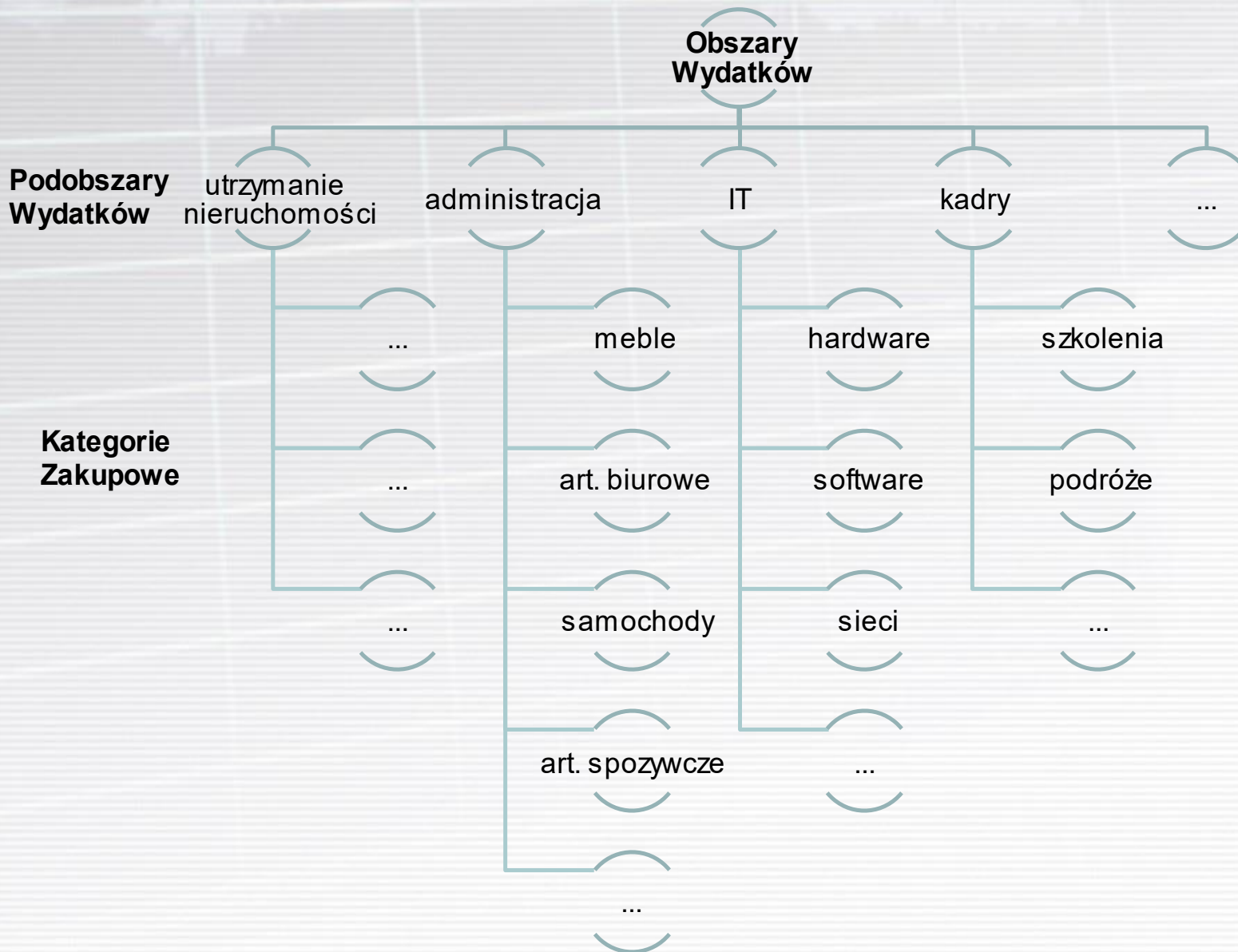
DRZEWO KATEGORII ZAKUPOWYCH

Wyodrębnienie kategorii zakupowych odbywa się drogą „od ogółu do szczegółu”.

Wydatki na zamówienia publiczne należy najpierw podzielić na obszary wydatkowe, np. utrzymanie nieruchomości, administracja, IT, kadry.

Dobłą praktyką jest wyodrębnienie obszarów wydatkowych według struktury organizacyjnej zamawiającego, co pozwala na przypisanie odpowiedzialności za zarządzanie obszarem zakupowym różnym departamentom, wydziałom i innym komórkom organizacyjnym.

DRZEWO KATEGORII



DRZEWO KATEGORII ZAKUPOWYCH

Wiele rozbudowanych, szerokich obszarów wydatkowych należy podzielić na podobszary, które charakteryzują się odrębną specyfiką zakupową, np.

**W obszarze utrzymanie nieruchomości wydzielamy:
remonty/modernizacje
media.**

Inne kategorie zakupowe są wydzielane z obszaru wydatkowego bezpośrednio: ochrona, sprząatanie.

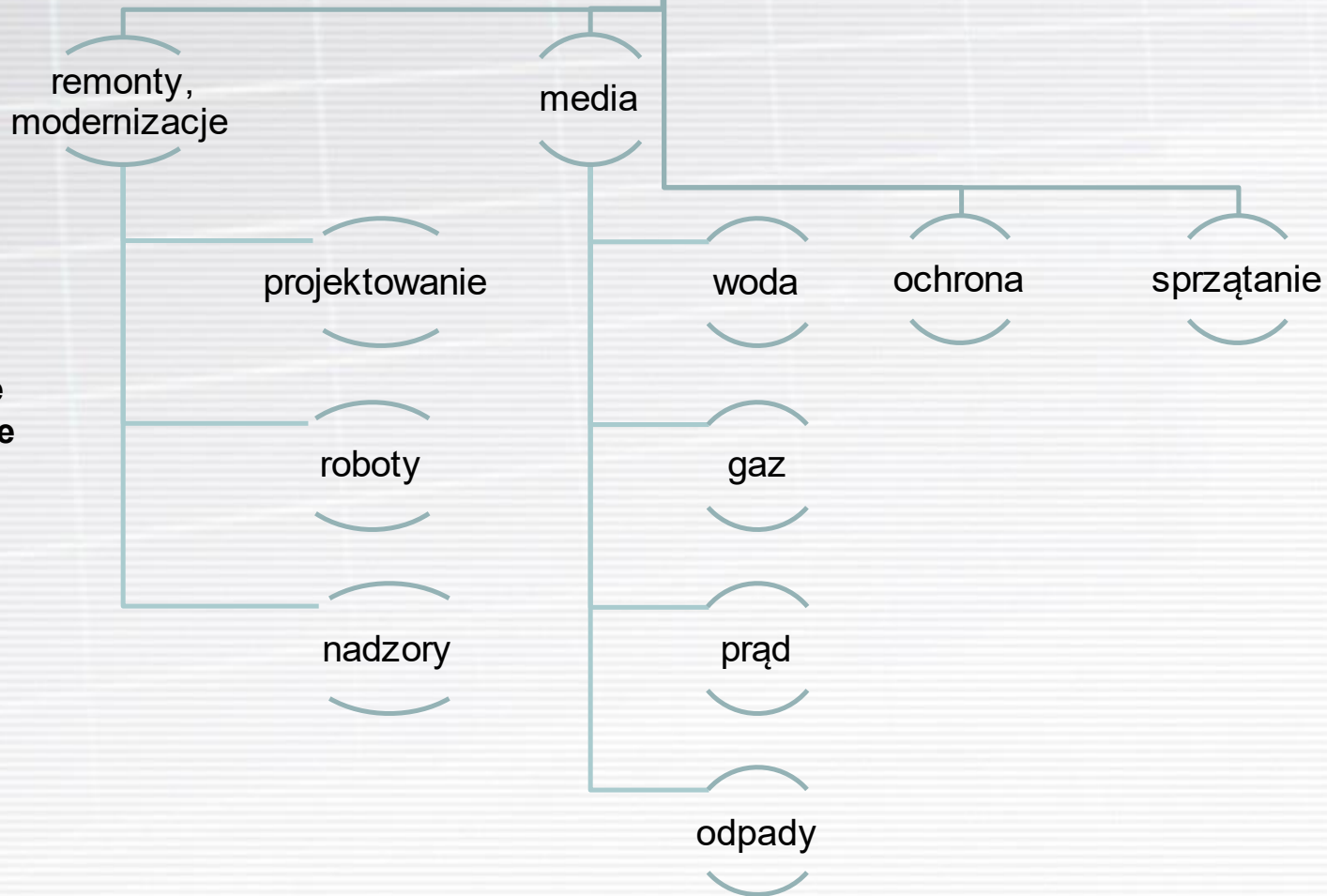
DRZEWO KATEGORII

UTRZYMANIE NIERUCHOMOŚCI

Obszar Wydatków

Pod obszary Wydatków

Kategorie Zakupowe



DRZEWO KATEGORII ZAKUPOWYCH

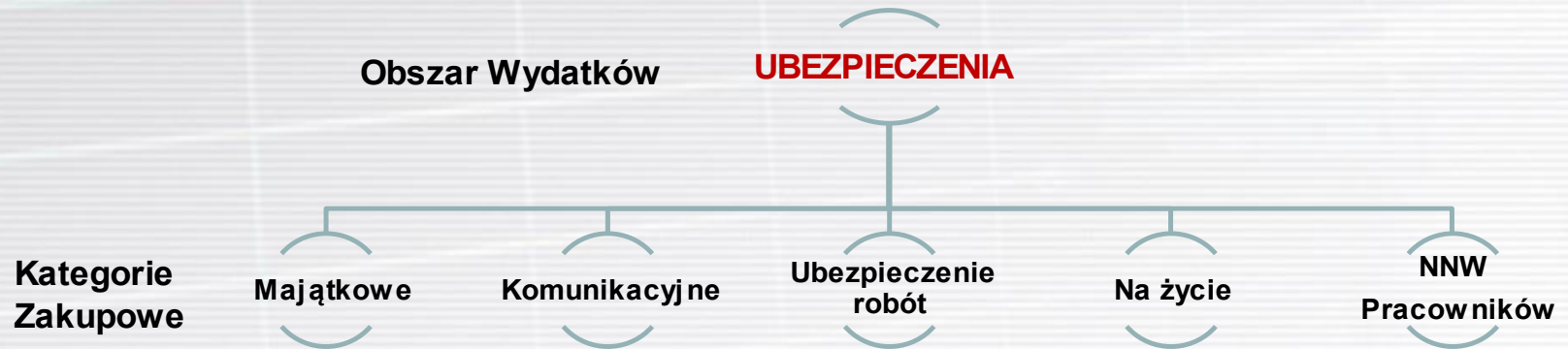
„Drzewo kategorii zakupowych” buduje się na podstawie danych (najczęściej z systemu finansowego) specyfikujących wszystkie typy wydatków i ich wartość w danym okresie.

Oznacza to, że „drzewo kategorii” jest tworzone indywidualnie dla konkretnego zamawiającego i nie zawiera ono wszystkich możliwych kategorii zakupowych, tylko te na które instytucja wydaje pieniądze.

Jeżeli w wykazie wydatków z poprzedniego roku nie ma np. wydatków na gaz, to taka kategoria zakupowa nie powinna pojawić się w drzewie kategorii danego zamawiającego.

Może być natomiast w drzewie kategorii innej instytucji, która kupuje gaz.

DRZEWO KATEGORII



DRZEWO KATEGORII ZAKUPOWYCH

Również szkolenia są obszarem wydatków, a nie kategorią zakupową.

Obszar ten należy w pierwszej kolejności podzielić na podobszary: szkolenia otwarte i zamknięte.

Zarządzanie szkoleniami otwartymi polega na przyjęciu zasad kierowania poszczególnych pracowników na szkolenia organizowane na rynku.

Szkolenia zamknięte, organizowane na zlecenie zamawiającego należy podzielić co najmniej na dwie podgrupy:

standardowe (np. z podstaw obsługi komputera, posługiwania się standardowymi programami biurowymi, szkolenia z BHP) i

dedykowane (takie, których program powstaje w odpowiedzi na potrzeby zamawiającego).

Podgrupę szkoleń standardowych można podzielić na kilka odrębnych kategorii: szkolenia informatyczne, językowe, BHP itp.

Szkolenia dedykowane obejmują szereg kategorii, które służą podnoszeniu kompetencji różnych pracowników w różnych zakresach i oferowane są przez różnych wykonawców. W zależności od zamawiającego może to być kilka, kilkanaście albo więcej odrębnych kategorii. Każdą z nich należy na kolejnym etapie poddać segmentacji.

SEGMENTACJA KATEGORII ZAKUPOWYCH

Po zdefiniowaniu zakresu przedmiotowego kategorii oraz określeniu szacunkowego poziomu wydatków w poprzednim okresie (najczęściej jest to poprzedni rok), można zacząć segmentować wszystkie kategorie zakupowe, w grupy kategorii o podobnych cechach.

Do przeprowadzenia takiej segmentacji, możemy wykorzystać różnego typu narzędzia. W poradniku rekomendujemy korzystanie z trzech takich narzędzi:

- analiza ABC
- analiza XYZ
- macierz Kraljica

ANALIZA ABC

Analiza ABC jest analizą wielkości wydatków i nakładu pracy, aby je zrealizować.

Jej celem jest określenie procentowego udziału wydatków na daną kategorię we wszystkich wydatkach na zamówienia publiczne w danej organizacji i poziomu nakładu pracy związanej z wydatkami.

Należy w kolejności:

- 1) obliczyć roczną wartość zamówień z danej kategorii**
- 2) posortować kategorie według malejących wartości**
- 3) zsumować wartość wszystkich kategorii – cały roczny budżet zakupowy**
- 4) Do Grupy „A” zaszeregować wszystkie kategorie, które łącznie stanowią 80% rocznych wydatków**
- 5) Do Grupy „B” zaszeregować wszystkie kategorie, które łącznie stanowią kolejne 15% rocznych wydatków**
- 6) Do Grupy „C” zaszeregować wszystkie pozostałe kategorie**

KATEGORYZACJA ABC SEGMENTACJA WYDATKÓW ZAKUPOWYCH

WARTOŚĆ ZAKUPÓW

80%
A

20%

15%

B

30%



C

5%

50%

NAKŁAD PRACY (LICZBA ZAMÓWIEŃ)

Produkty klasy "C" zazwyczaj reprezentują:
niską wartość zakupów ogółem
wysoką liczbę rodzajów kupowanych produktów

Są one odpowiednie do outsourcingu ze względu na:
niskie znaczenie strategiczne
wysoką różnorodność produktów
i dostawców

Material	Wartość zużycia	Skumulowana wartość zużycia	Skumulowana wartość zużycia – procentowo	Klasa
x4	37800	37800	34,8%	A
x10	37050	74850	68,9%	A
x7	8000	82850	76,3%	B
x5	7000	89850	82,7%	B
x2	6750	96600	88,9%	B
x1	3000	99600	91,7%	B
x8	2750	102350	94,4%	C
x9	2450	104300	96,5%	C
x6	2000	106800	98,3%	C
x3	1800	108600	100,0%	C

ANALIZA ABC

Wyniki tej analizy dają nam wstępne wskazania na jakich elementach powinniśmy skoncentrować nasze działania i uwzględnić je przy tworzeniu strategii zakupowej dla konkretnej kategorii.

Skupmy się na dwóch grupach:

Grupa A: kategorie, które zaszeregowaliśmy w tej grupie, decydują o efektywności działania naszej jednostki i od nich powinniśmy zacząć tworzenie strategii zakupowych.

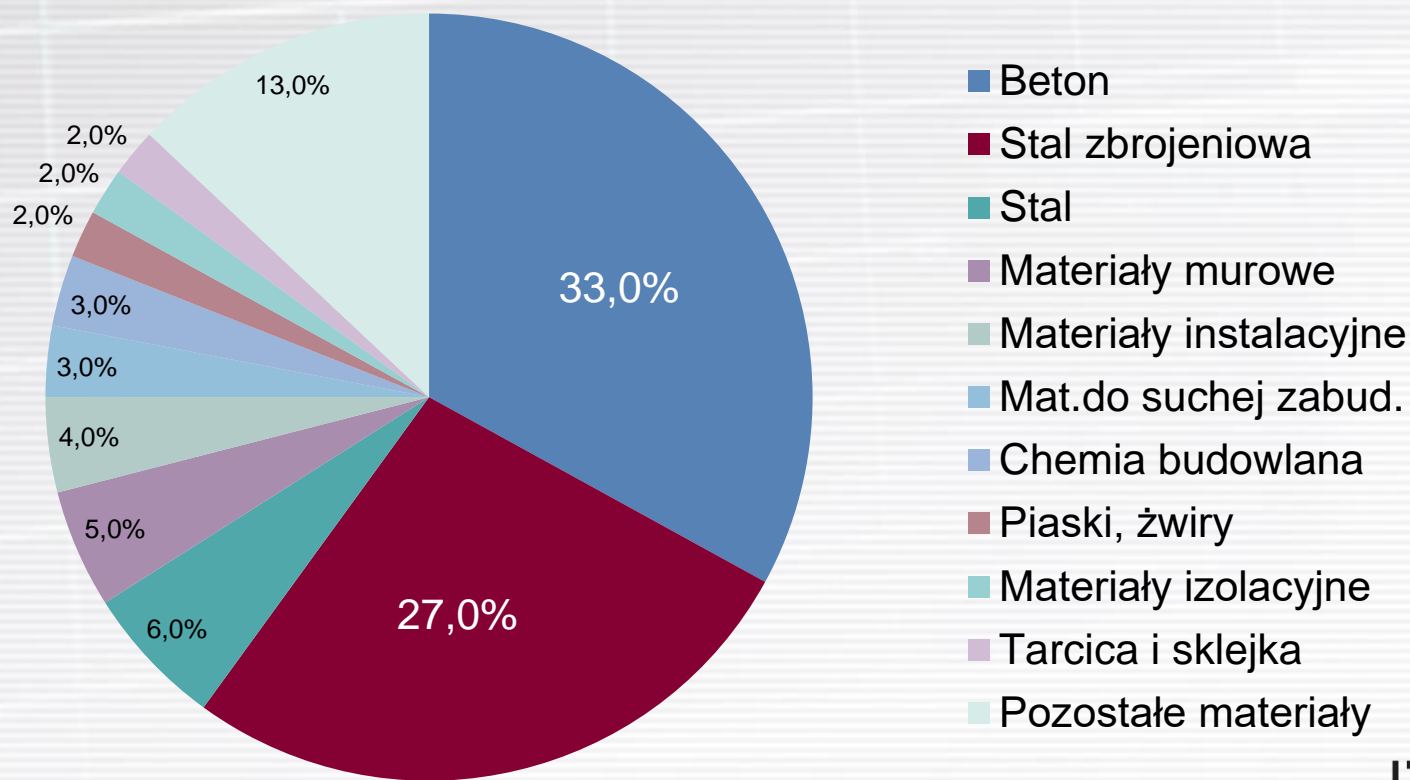
Niestety obecnie poświęcamy im tylko ok 20% naszego całkowitego czasu i odczuwamy brak zasobów dla tych dodatkowych działań

Grupa C: kategorie z tej grupy „konsumują” aż 50% naszych zasobów ludzkich, a stanowią tylko 5% całości wydatków.

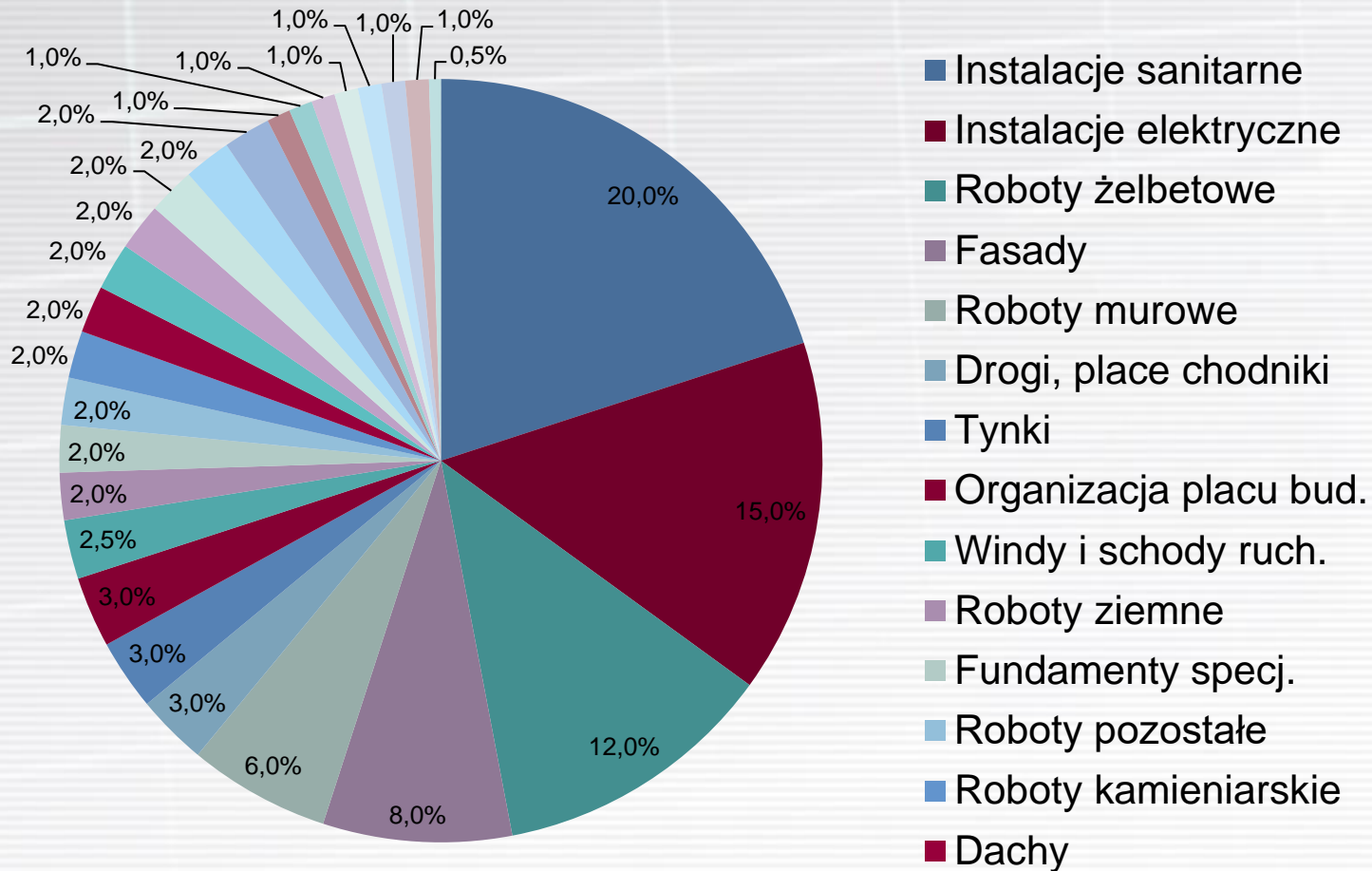
Dla tych kategorii naszym priorytetem powinna być automatyzacja procesów, aby zmniejszyć nasze zaangażowanie osobowe i „zaoszczędzony” czas przeznaczyć np. na tworzenie strategii dla kategorii z Grupy A.

I. ANALIZA „ABC” WYDATKÓW FIRMY:

grupowanie wydatków w ujęciu wartościowym według podobnych produktów i usług – np. materiały budowlane



I. ANALIZA „ABC” WYDATKÓW FIRMY: grupowanie wydatków w ujęciu wartościowym według podobnych produktów i usług – np. usługi budowlane



ANALIZA XYZ

Analiza zmienności zapotrzebowania

Należy w kolejności:

- 1) określić zużycie w kolejnych jednostkach czasu (np. miesiącach czy nawet tygodniach)**
- 2) określić roczne zużycie oraz zużycie średnie**
- 3) obliczyć odchylenie standardowe od średniej dla każdego miesiąca (tygodnia)**
- 4) obliczyć wskaźnik zmienności dzieląc odchylenie standardowe każdego miesiąca (tygodnia) przez średnie zużycie**
- 5) ułożyć kategorie według rosnącego wskaźnika zmienności**

W zależności od wartości wskaźnika odchylenia można przyjąć:

< 25% to kategoria X - zamówienia przewidywalne

25% - 60% to kategoria Y - zamówienia trudno przewidywalne

> 60% to kategoria Z - zamówienia nieprzewidywalne

ANALIZA XYZ

W zależności od przypisanej kategorii należy stosować odpowiednie narzędzia:

X – najprostsze z tego punktu widzenia; zwykle można zawrzeć umowę sukcesywnych dostaw/usług precyzującą zakres i terminy realizacji poszczególnych partii; można określić harmonogram rzeczowo-terminowy (co i kiedy ma być robione, tzw. schedule)

Y – wymagają większej elastyczności; konieczne jest przewidzenie wahań zarówno ilości objętych umową, jak i terminów dostaw/usług; konieczne może być wymaganie świadczeń na żądanie, w takim przypadku należy zagwarantować wykonawcy maksymalną liczbę dostaw i/lub minimalną ich wartość

Z – w sytuacji niemożności przewidzenia zapotrzebowania i istotnych jego wahań konieczne może być sięgnięcie po narzędzia takie, jak: umowa ramowa, podział zamówienia na zakres podstawowy i zakres warunkowy, opcje, wznowienia, dynamiczny system zamówień (DSZ), katalogi elektroniczne

ZARZĄDZANIE KATEGORIAMI ZAKUPOWYMI

Analiza i grupowanie kategorii zakupowych firmy w oparciu o Macierz Kraljica

Amerykański ekonomista słoweńskiego pochodzenia, Piotr Kraljic zaproponował w roku 1983 podział kategorii zakupowych według dwóch zmiennych:

oś X – ryzyko związane z realizacją umowy

oś Y – wpływ na wynik finansowy, co w przypadku zamawiających publicznych należy przeformułować na wpływ na budżet zamawiającego

W zależności od tych dwóch zmiennych Kraljic wyróżnił cztery grupy kategorii zakupowych:

ZARZĄDZANIE KATEGORIAMI ZAKUPOWYMI

GRUPY kategorii zakupowych



MACIERZ KRALJICA

GRUPY KATEGORII ZALUPOWYCH

Każda z kategorii w danej grupie posiada wspólne cechy, które należy uwzględnić w strategii zakupowej kategorii należących do danej grupy.

Sposób postępowania:

- Dla każdej kategorii z drzewa kategorii konkretnego zamawiającego należy odpowiedzieć TYKO na dwa pytania:
 - ❖ jak dana kategoria wpływa na wynik finansowy (budżet) jednostki
 - ❖ jaka jest dla tej kategorii kompleksowość rynku i ryzyko dostaw / usług / robót budowlanych (np. liczba potencjalnych wykonawców, koszty wyjścia).

Po zakończeniu tego etapu (wszystkie nasze kategorie zakupowe przypisane do odpowiedniej grupy kategorii), określamy jaki typ strategii zakupowych jest wiodącym dla każdej grupy kategorii.

TYPY STRATEGII ZAKUPOWYCH

Według Grup Kategorii Zakupowych



KATEGORIE „DŹWIGNIE”

Do Dźwigni zaliczyliśmy prawdopodobnie większość kategorii A z analizy ABC.

Charakteryzują się one niskim ryzykiem realizacji i dużym budżetem.

Co do zasady, jest to rynek kupca: wielu potencjalnych wykonawców ubiega się o te zamówienia.

Koszty wyjścia nie są duże: nawet, jeśli wybrany wykonawca nie wykona zamówienia, będzie go można zastąpić innym w kolejnym postępowaniu bez większego ryzyka.

Są to zamówienia z dużym potencjałem oszczędności i niskim ryzykiem, co oznacza, że bardzo ważna jest bezwzględna konkurencyjność a mniej ważna jest wiarygodność wykonawcy.

KATEGORIE „DŹWIGNIE”

Do zamawiania Dźwigni należy stosować znane narzędzia, czyli:

1. przetarg nieograniczony – jako tryb zapewniający najszerszą konkurencyjność
2. niskie, standardowe warunki udziału w postępowaniu – aby nie ograniczać w sposób nieuzasadniony konkurencji
3. standaryzacja i agregowanie zapotrzebowania – dla zapewnienia korzyści skali
4. cena jedynym lub przeważającym kryterium – dla uzyskania maksymalnych oszczędności
5. aukcja – jako narzędzie uzyskania jeszcze niższych cen

Przykładowe kategorie Dźwignie to

standardowe komputery osobiste, energia elektryczna, paliwo, samochody (o ile kupowane w dużej liczbie).

KATEGORIE „STRATEGICZNE”

Kategorie Strategiczne charakteryzują się wysokim wpływem na funkcjonowanie jednostki i dużym ryzykiem realizacji.

Ryzyko to może wynikać z cech rynku (mała konkurencja) lub cech zamówienia skutkujących np. wysokimi kosztami wyjścia.

Nawet, jeśli na etapie wyboru wykonawcy istnieje wystarczająca konkurencja, po zawarciu umowy strony „są skazane” na współpracę w długim okresie czasu, gdyż zastąpienie wykonawcy innym jest bardzo utrudnione.

W przypadku kategorii Strategicznych na początku postępowania, co najmniej równie ważna jak konkurencyjność, jest wiarygodność wykonawcy oceniana przede wszystkim pod kątem trwałości i stabilności długoterminowej współpracy.

KATEGORIE „STRATEGICZNE”

Kluczowymi elementami strategii zakupowej kategorii Strategicznych są:

- 1. różne tryby, raczej z prekwalicacją, która pozwala lepiej zweryfikować wiarygodność wykonawców**
- 2. wysokie wymagania wobec wykonawców (warunki udziału i kryteria selekcji) – dla zapewnienia możliwie wysokiej wiarygodności i doświadczenia wykonawców**
- 3. stosowanie strategii wyboru najkorzystniejszej oferty „bilans ceny i jakości”, a nawet „najwyższa jakość”; strategia „najniższa cena” jest dopuszczalna tylko pod warunkiem zakwalifikowania wyłącznie odpowiednio wiarygodnych i doświadczonych wykonawców**

KATEGORIE „STRATEGICZNE”

4. budowanie relacji z wykonawcami, tj.:

- z rynkiem obecnych i potencjalnych wykonawców, np. poprzez cykliczne spotkania, wstępne konsultacje rynkowe
- z uczestnikami postępowania poprzez stosowanie trybów negocjacyjnych: negocjacji z ogłoszeniem lub dialogu konkurencyjnego (o ile są spełnione przesłanki)
- z wykonawcą zamówienia poprzez określenie uczciwych zasad współpracy w trakcie realizacji zamówienia

5. zawieranie umów długoterminowych (np. na wieloletnie utrzymanie systemu informatycznego) lub umów ramowych dla zbudowania trwałych relacji z określonym gronem wykonawców

6. określenie w OPZ lub planowanych postanowieniach umowy, o ile to możliwe, „zasad wyjścia”, tj. jednoznaczne określenie obowiązków wykonawcy i ewentualnych kosztów dla zamawiającego w przypadku rozwiania umowy z jakiegokolwiek powodu i na dowolnej podstawie (np. przekazanie kodów źródłowych do systemu);

KATEGORIE „STRATEGICZNE”

Do kategorii Strategicznych należy zaliczyć zarówno duże i skomplikowane inwestycje budowlane, budowę, wdrożenie, utrzymanie i rozwój systemu informatycznego, jak i zamówienia mniejszej wartości, lecz mogące mieć olbrzymi wpływ na koszt realizacji dużego projektu.

Taką kategorią zaliczoną do Strategicznych mogą być np. usługi projektowania i nadzoru inwestorskiego.

Mimo niewielkiej wartości tych usług w porównaniu z wartością robót budowlanych, skutki niskiej jakości czy to projektu, czy nadzoru przekładać się mogą na istotne obniżenie jakości lub wzrost wydatków na budowie wielokrotnie przewyższający wynagrodzenie projektanta lub inspektora nadzoru inwestorskiego.

KATEGORIE „STRATEGICZNE”

Przykład:

Przystępujemy do procesu zakupu usług chmurowych.

Na pierwszym etapie rynek jest konkurencyjny, ale w przeciwieństwie do dźwigni, wiedząc, iż po wyborze ostatecznego wykonawcy będzie on naszym partnerem przez długi okres czasu, kluczowa na tym etapie jest wiarygodność i doświadczenie wykonawców, których zaprosimy do postępowania – prekwalfikacja.

Na etapie OPZ, powinniśmy określić również co oczekujemy od wykonawcy w momencie zakończenia współpracy – np. przekazanie całej bazy danych do innego wykonawcy w określonym terminie i czy poniesiemy w związku z tym działaniem dodatkowe koszty.

GRUPA KATEGORII „WĄSKIE GARDŁA”

Do Wąskich Gardel zaliczamy większość kategorii B i C z analizy ABC.

Charakteryzują się one niskim wpływem na realizację budżetu, ale jednocześnie wysokim ryzykiem.

Ryzyko to może wynikać z cech rynku (monopol – liczba wykonawców bardzo ograniczona) lub z cech zamówienia (wynikających z rygorystycznych specyfikacji technicznych lub innych wymagań zawężających rynek potencjalnych wykonawców).

Monopole

W przypadku monopoli podstawowym celem zamawiającego jest zapewnienie ciągłości świadczenia.

Ze względu na brak konkurencji, zamawiający powinien zastosować tryb zamówienia z wolnej ręki, gdyż bezpośrednie negocjacje z wykonawcą dają możliwość uzyskania korzystnych warunków realizacji zamówienia.

GRUPA KATEGORII „WĄSKIE GARDŁA”

Może to wymagać zawarcia długoterminowej umowy gwarantującej obu stronom korzystne warunki w długim okresie.

Jednocześnie, jeżeli są to zakupy powtarzające się, powinniśmy równolegle poszukiwać dróg wyjścia z tej grupy.

Możliwe alternatywy mogą polegać na znalezieniu zamienników, substytutów lub na budowaniu własnych kompetencji w określonym zakresie.

Właściwym rozwiązaniem może być całkowite przeformułowanie dotychczasowego sposobu postępowania, aby uniknąć konieczności nabywania określonych dostaw, usług lub robót budowlanych w warunkach monopolu.

GRUPA KATEGORII „WĄSKIE GARDŁA”

Specjalistyczne

Do Wąskich Gardel należy zaliczyć również wysoce specjalistyczne dostawy, usługi lub roboty, np. doradztwo, niektóre ekspertyzy, specjalistyczne szkolenia.

Nawet, jeśli funkcjonuje na rynku kilku potencjalnych wykonawców, zamawiający może poszukiwać wykonawcy dysponującego wyjątkową wiedzą, doświadczeniem lub pozycją na rynku.

Od jakości pozyskanych usług mogą zależeć decyzje pociągające za sobą dalekosiężne skutki.

W takim przypadku należy dokonać wyboru opartego na jakości.

GRUPA KATEGORII „WĄSKIE GARDŁA”

W postępowaniu należy wykorzystać następujące instrumenty:

- 1. prekwalifikacja – pozwala na wyselekcjonowanie najlepszych wykonawców (w przypadku trybu podstawowego ograniczenie liczby ofert wstępnych)**
- 2. strategia wyboru najkorzystniejszej oferty: „bilans ceny i jakości”, a jeszcze lepiej „najwyższa jakość” (ujawnienie budżetu i określenie wagi ceny na minimalnym poziomie)**
- 3. budowanie relacji z wykonawcami – w przypadku dłuższej współpracy**

Poza oczywistymi monopolami naturalnymi, Wąskie Gardła obejmują np. dostawy specjalistycznych części zamiennych, branżowe badania rynku, wysoce specjalistyczne usługi intelektualne.

GRUPA KATEGORII „STANDARDOWE”

Kategorie Standardowe to dziesiątki lub setki niewielkich wydatków (kategorie B i C według analizy ABC) na dostawy, usługi i roboty budowlane powszechnie dostępne na rynku.

Szczególnie problematyczne są kategorie C stanowiące łącznie ok. 5% budżetu, na które zamawiający poświęcają ok. 50% swojego czasu.

Czasu, którego brakuje na opracowanie i wdrożenie optymalnych strategii zakupowych dla ważniejszych kategorii.

Skoro potencjał oszczędności jest niski (nawet, gdyby osiągnąć 50% oszczędności na wszystkich kategoriach standardowych, co nie jest możliwe, uzyskuje się łączną oszczędność w wysokości 2,5% budżetu), podstawowym celem zamawiającego powinna być oszczędność czasu poświęcanego na przygotowywanie i prowadzenie postępowań oraz zarządzanie realizacją umowy.

GRUPA KATEGORII „STANDARDOWE”

Narzędzia stosowane do kategorii standardowych to w szczególności:

1. standaryzacja wymagań – dla uproszczenia opisu przedmiotu zamówienia i wyceny, a później realizacji
2. minimalizacja kosztów postępowania, czyli upraszczanie procedur w miarę spadku wartości: przetarg nieograniczony powyżej progów unijnych, tryb podstawowy dla zamówień krajowych, zapytanie ofertowe poniżej progu stosowania przepisów Pzp
3. niskie, standardowe warunki udziału w postępowaniu, a nawet ich brak; w każdym razie rezygnacja z żądania podmiotowych czy przedmiotowych środków dowodowych
4. katalogi elektroniczne i dynamiczne systemy zakupów (DSZ) – to są powszechnie stosowane (choć nie w Polsce) metody kupowania Standardowych produktów i usług

GRUPA KATEGORII „STANDARDOWE”

5. Jeśli chodzi o strategię wyboru najkorzystniejszej oferty, to albo „najniższa cena” w przypadku narzucenia stosowania katalogu elektronicznego, albo cena wraz z kryterium oceniającym minimalizację kosztów zgłaszania zapotrzebowań np. poprzez zaoferowanie katalogu elektronicznego

Kategorie Standardowe obejmują zarówno standardowe dostawy (materiały biurowe, papier, środki czystości, prenumerata i wiele innych), standardowe usługi (kurierskie, transportowe, odbiór odpadów), a także małe i proste roboty budowlane.

Powyższe nie wyklucza zaliczenia do kategorii standardowych bardziej skomplikowanych kategorii, wymagających bardziej wyrafinowanego podejścia.

Możliwe jest stosowanie zarówno prekwalifikacji, jak i kryteriów pozacenowych oraz innych narzędzi właściwych dla innych.

Zawsze jednak należy mieć na uwadze bilans kosztów postępowania kategorii i zarządzania umową oraz osiągniętych rezultatów.