

Krzysztof PAŁUCHA
Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Śląska

POZYSKIWANIE PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA PRODUKCYJNE ZAMÓWIENÍ KLIENTÓW STOSUJĄCYCH PRZEPISY USTAWY PRAWO ZAMÓWIENÍ PUBLICZNYCH

Streszczenie. W artykule, na przykładzie przedsiębiorstwa branży transportowej, omówiono problemy związane z pozyskiwaniem zamówień od przedsiębiorstw i organizacji zobowiązanych do wydatkowania środków zgodnie z przepisami ustawy Prawo zamówień publicznych. W pierwszej części artykułu przedstawiono podstawowe wymogi stawiane zamawiającym przez Ustawę w zakresie przygotowywania zamówienia. W drugiej części przedstawiono, na przykładzie jednego z przedsiębiorstw, stosowane procedury przygotowawcze dotyczące sporządzenia oferty. W części końcowej pracy sformułowano podstawowe wnioski i kierunki dalszych działań.

Słowa kluczowe: zamówienia publiczne, przedmiot zamówienia, przygotowanie oferty.

ACQUISITION BY MANUFACTURING ENTERPRISES CUSTOMER ORDERS USING THE PROVISIONS OF THE PUBLIC PROCUREMENT LAW

Summary. In the article on the example of the transportation industry companies, discusses the problems associated with obtaining orders from companies and organisations responsible for spending in accordance with the provisions of the public procurement law. In the first part of the article, are the basic requirements for the contracting authorities by the law with regard to the preparation of the contract. In the second part of the example, one of the companies used the preparatory procedures for making deals. In the final part of the work is the main conclusions and directions for further action.

Keywords: public procurement, subject of the contract, the preparation of the offer.

1. Wprowadzenie

Wraz z wejściem w życie przepisów porządkujących wydatkowanie środków publicznych, tj. Ustawie o zamówieniach publicznych, a następnie ustawie Prawo zamówień publicznych [1] uległy zmianie zasady wyboru wykonawców zamówień, a także dokonane zostały zmiany dotyczące udziału w postępowaniach przetargowych. Dla potrzeb przeprowadzenia zamówień ustawodawca przewidział możliwość wyboru przez zamawiającego najlepszego, z jego punktu widzenia, a trybu udzielenia zamówienia. Wśród trybów tych dwa mają charakter podstawowy. Są to tryb przetargu nieograniczonego i tryb przetargu ograniczonego. Pozostałe tryby tj. negocjacje z ogłoszeniem, dialog konkurencyjny, negocjacje bez ogłoszenia, zamówienie z wolnej ręki, zapytanie o cenę i licytacja elektroniczna mogą być zastosowane jedynie w przypadkach przewidzianych w Ustawie. Wiele prac związanych z przygotowaniem zamówienia przypisanych zostało zamawiającemu. Niektóre wymogi ustawowe zamawiający może określić samodzielnie, niektóre natomiast wymagają specjalistycznej wiedzy i w tym przypadku zamawiający zmuszony zostaje niejako do posiłkowania się wiedzą jednostek zewnętrznych w tym i ewentualnych przyszłych wykonawców zamówienia. Przykładem wymagającym dużej, specjalistycznej wiedzy jest tzw. opis przedmiotu zamówienia.

W artykule w sposób syntetyczny przedstawiono działania zamawiającego związane z przygotowaniem postępowania o udzielenie zamówienia publicznego, jak również działania potencjalnych zleceniobiorców, tj. podmiotów zabiegających o wygraną przetargu. Różnorodność prac związanych z przygotowaniem oferty finalnej czy też ofert wstępnych powodują, że wykonawcy zmuszeni zostają, dla potrzeb takich prac, dysponować sprawnymi zespołami projektowymi, skupiającymi różnych specjalistów, zarówno z zakresu techniki i technologii, jak i kosztorysowania, harmonogramowania, spraw prawnych itp. Przykładowe rozwiązanie opracowane i przyjęte przez jedno z przedsiębiorstw produkcyjnych dla potrzeb uczestnictwa w procedurach przetargowych i zastosowane w tym przedsiębiorstwie procedury postępowania ilustrują zakres koniecznych do przeprowadzenia działań. Działania podejmowane w tym zakresie przedstawiają także zmiany, jakie zachodzą w związku z tym w środowisku produkcyjnym. Wyraźnie widoczna jest konieczność posiadania przez pracowników przedsiębiorstw produkcyjnych znajomości przepisów ustawy Pzp, szczególnie w obszarze przygotowania poprawnej oferty, jak również konsekwencji związanych z pozytywnym dla danej firmy rozstrzygnięciem postępowania.

2. Proces przygotowania postępowania o udzielenie zamówienia publicznego

W dniu 02.03.2004 r. weszła w życie ustawa z dnia 29.01.2004 r. Prawo zamówień publicznych, która zastąpiła obowiązującą od 10.06.1994 r. Ustawę o zamówieniach publicznych. Zarówno jedna, jak i druga były wielokrotnie modyfikowane. Szczególnie istotne zmiany nastąpiły w ustawie Prawo zamówień publicznych, co było konieczne wraz z akcesją Polski do Unii Europejskiej. Wystąpiła potrzeba dostosowania polskich regulacji prawnych do przepisów unijnych. Bezpośrednie zastosowanie w zakresie zamówień publicznych będą miały postanowienia Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej [2]. Jednocześnie zaistniała potrzeba uporządkowania wydatkowania środków budżetowych oraz prawidłowego wydatkowania środków pochodzących z różnych funduszy europejskich. O dynamice zachodzących zmian, a wraz z tym przepisów mogą świadczyć kolejne modyfikacje Pzp następujące niemal corocznie, ostatnie w 2013 i 2014 roku [3]. Zmianie uległy więc w sposób zasadniczy warunki i sposób wydatkowania środków publicznych na dostawy, usługi i roboty budowlane. Zamawiający, czyli osoby fizyczne, prawne albo jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej zobowiązane do stosowania przepisów Ustawy wszczynają postępowanie o udzielenie zamówienia publicznego. Mogą to realizować, jak już wcześniej wspomniano, w ośmiu, przewidzianych Ustawą trybach. W przypadku gdy określenie tzw. przedmiotu zamówienia jest trudne i wymaga wszechstronnego przedstawienia, zamawiający korzysta z trybów negocjacji z ogłoszeniem lub dialogu konkurencyjnego. Możliwe jest skorzystanie także z tzw. dialogu technicznego. W ramach tego dialogu zamawiający może zwrócić się o doradztwo lub udzielenie informacji do innych podmiotów (np. producentów określonych wyrobów) w zakresie niezbędnym do przygotowania opisu przedmiotu zamówienia, sporządzenia SIWZ czy też sprecyzowania warunków umowy. Podjęte działania nie mogą naruszać zasad uczciwej konkurencji oraz równego traktowania potencjalnych wykonawców i oferowanych przez nich rozwiązań. Ta forma działania ułatwia prowadzenie zamówienia w trybach przetargu nieograniczonego czy ograniczonego. Inaczej wygląda sytuacja w przypadku, gdy zamawiający prowadzi postępowanie z wykorzystaniem trybu negocjacje z ogłoszeniem. Wówczas zamawiający po publicznym ogłoszeniu o zamówieniu zaprasza potencjalnych wykonawców dopuszczonych do udziału w postępowaniu do składania ofert wstępnych niezawierających ceny. Prowadzi z nimi negocjacje, a następnie zaprasza do składania ofert. Prowadzone negocjacje mają na celu doprecyzowanie bądź uzupełnienie opisu przedmiotu zamówienia lub warunków umowy. Prowadzone negocjacje mają charakter poufny. Po zakończeniu negocjacji zamawiający ma możliwość, zarówno doprecyzowania, jak i uzupełnienia SIWZ w zakresie, jakim prowadzone były negocjacje. Podobny charakter jak przedstawione powyżej negocjacje ma tryb dialogu konkurencyjnego (art. 60a-60e). Po publicznym ogłoszeniu o zamówieniu zamawiający

prowadzi z wybranymi przez siebie wykonawcami dialog. Prowadzony jest on do chwili, gdy zamawiający jest w stanie określić, dzięki możliwości porównania rozwiązań proponowanych przez różnych wykonawców, rozwiązania najbardziej dla niego korzystnego, spełniającego jego oczekiwania.

Generalnie, postępowanie wszczynane jest drogą publicznego ogłoszenia o zamówieniu lub przesłaniu zaproszenia do składania ofert w celu wybrania najkorzystniejszej oferty, wykonawcy, z którym zostanie zawarta umowa. Ogłoszenia zamieszczane są odpowiednio:

- dla zamówień o kwotach nieprzekraczających tzw. progu unijnego (art. 11 ust. 8 ustawy Pzp) w Biuletynie Zamówień Publicznych, na stronie internetowej zamawiającego i w miejscu publicznie dostępnym w siedzibie zamawiającego,
- dla zamówień, których wartość jest równa lub przekracza kwoty określone w przepisach wydanych na podstawie art. 11 ust. 8, ogłoszenie przekazywane jest Urzędowi Publikacji Unii Europejskiej, a ponadto, tak jak poprzednio, zamieszczane jest na stronie internetowej zamawiającego, a także w miejscu publicznie dostępnym w jego siedzibie.

Podstawowym dokumentem, który stanowi swoistego rodzaju wykaz wymagań i oczekiwań zamawiającego, a dla wykonawcy jest podstawą do sporządzenia oferty i źródłem informacji o wymaganiach związanych z ewentualną realizacją zamówienia jest SIWZ [4,5]. To ona stanowi podstawowy zbiór informacji, koniecznych do prawidłowego przeprowadzenia postępowania. Sporządzenie tego dokumentu z reguły jest poprzedzone powołaniem przez zamawiającego komisji przetargowej, wyborem trybu udzielenia zamówienia, opisaniem przedmiotu zamówienia i oszacowaniem jego wartości. Po stronie zamawiającego wykonane muszą więc być prace pozwalające przede wszystkim na określenie warunków udziału w postępowaniu, wyspecyfikowanie dokumentów, które musi przedłożyć wykonawca dla potwierdzenia spełniania wymaganych warunków, określenie i opis kryteriów oceny ofert, sformułowanie umowy lub przedstawienie istotnych dla stron postanowień do umowy, które zostaną wprowadzone do treści zawieranej umowy itp. Niezależnie od tych elementów na zamawiającym spoczywa obowiązek sformułowania opisu przedmiotu zamówienia i oszacowania wartości zamówienia. Są to szczególnie istotne elementy specyfikacji, a także całego postępowania. Złożoność zamówień wymusza na zamawiającym bardzo precyzyjne opisanie przedmiotu zamówienia. Artykuł 29 ustawy Pzp wskazuje na konieczność jednoznacznego, a przy tym wyczerpującego opisu przedmiotu zamówienia. Muszą więc to być zapisy ogólnie zrozumiałe, które pozwolą na przygotowanie prawidłowej oferty, a jednocześnie nie będą mogły być uważane za zapisy utrudniające uczciwą konkurencję. Przede wszystkim nie jest dopuszczalne opisanie przedmiotu zamówienia z wykorzystaniem znaków towarowych, patentów itp. W szczególnie uzasadnionych przypadkach, gdy nie jest możliwe opisanie przedmiotu zamówienia za pomocą dostatecznie dokładnych określeń i zamawiający posiłkuje się znakami towarowymi, patentami lub pochodzeniem towaru, musi on użyć słów „lub równoważnych”. Taki sposób opisu

przedmiotu zamówienia pokazuje, że zamawiający i tak musi posiadać pełną wiedzę o zamawianym przedmiocie. Tak więc zgodnie z art. 30, do opisu przedmiotu zamówienia wykorzystywane powinny być cechy jakościowe, techniczne przy zachowaniu Polskich Norm przenoszących normy europejskie lub normy innych państw członkowskich Europejskiego Obszaru Gospodarczego. Generalnie należy przyjąć, że dla oceny poprawności sporządzenia opisu przedmiotu zamówienia decydująca jest perspektywa wykonawcy. To on bowiem kierując się zapisami określającymi przedmiot zamówienia sporządza ofertę, która ma spełniać oczekiwania zamawiającego. Nieprecyzyjne sformułowanie zapisów może powodować, że wykonawca zwracał się będzie do zamawiającego o wyjaśnienie treści SIWZ. To z kolei rodzi konieczność udzielania odpowiedzi, a często także przesunięcia terminu składania ofert. Należy wspomnieć także o tym, że złożenie oferty, której treść nie odpowiada treści SIWZ skutkuje odrzuceniem przez zamawiającego złożonej oferty (art. 89).

Jak wynika z powyższych uwag, już na etapie przygotowywania zamówienia, a więc przed jego rozpoczęciem zamawiający musi w taki sposób opisać przedmiot zamówienia, sformułować warunki umowy i tak skonstruować specyfikację, aby potencjalni wykonawcy, firmy będące zainteresowane zamówieniem mogły w sposób jednoznaczny sporządzić swoje oferty i przystąpić do przetargu. Dobór odpowiedniego do zamówienia trybu może z kolei ułatwić doprecyzowanie m.in. przedmiotu zamówienia. Mówiąc o potrzebie odpowiedniego przygotowania postępowania o zamówienie publiczne wspomnieć także należy o tym, że do obowiązku zamawiającego należy także oszacowanie wartości zamówienia, tj. szacunkowe określenie całkowitego wynagrodzenia wykonawcy. Prace w tym zakresie muszą być prowadzone z należytą starannością, kwoty nie mogą być zaniżane, a całe zamówienie dzielone jest na części (celem uniknięcia stosowania przepisów ustawy). Wielu zamawiających, szczególnie w przypadku dużych, skomplikowanych zamówień, korzysta z możliwości jaką daje art. 40 ust. 5a i po wcześniejszym zamieszczeniu ogłoszeń albo w Biuletynie Zamówień Publicznych albo przekazaniu ogłoszenia Urzędowi Publikacji Unii Europejskiej informują bezpośrednio o zamówieniu znanych sobie wykonawców, którzy w ramach swojej działalności świadczą dostawy czy usługi będące przedmiotem zamówienia. Ta forma współpracy ułatwia uzyskiwanie informacji o przewidywanych kosztach zamówienia.

3. Studium przypadku

Badane przedsiębiorstwo jest światowym koncernem specjalizującym się w dziedzinie infrastruktury energetycznej i transportowej. Można wskazać na trzy sektory działalności:

- energetyczny,
- przesyłu i rozdziału energii,
- transportu.

Realizuje m.in. prace (dostawy) na rzecz transportu szynowego (metro, tramwaje, kolejnictwo). Zakres ofertowy firmy obejmuje: projektowanie, produkcję, rozruch, a także długoterminowy serwis. Firma działa bazując na nowoczesnych technologiach, przy jednoczesnym wykorzystywaniu współczesnych koncepcji zarządzania. W dziedzinie transportu – produkcji pojazdów szynowych, fabryka zlokalizowana w Polsce współpracuje zarówno z zagranicznymi, jak i krajowymi ośrodkami naukowymi. Sprzyja to lepszemu wychodzeniu naprzeciw oczekiwaniom klientów, jak również transferowi nowoczesnych technologii oraz know-how. Proces produkcji realizowany jest natomiast na najnowszej generacji maszyn i urządzeniach w znacznym stopniu sterowanych numerycznie. Wykorzystywane są m.in. systemy CAD i CAM. Taka polityka działania pozwala firmie na uzyskiwanie różnorodnych certyfikatów jakości, które często wymagane są od potencjalnych wykonawców starających się o udzielenie zamówienia. Wymogi współczesnego, konkurencyjnego rynku wymusiły na badanym przedsiębiorstwie rozbudowę sfery przygotowania produkcji. Ma to umożliwić produkcję dowolnych pojazdów szynowych, takich jak tramwaje, pociągi metra, wagony towarowe, zespoły trakcyjne na światowym poziomie. Jest to dla taboru szynowego wymóg podstawowy, bowiem pozyskiwanie zamówień na te produkty odbywa się na podstawie udziału w procedurach przetargowych, organizowanych przez instytucje czy przedsiębiorstwa zobligowane do stosowania ustawy Pzp. Także stawiane producentom (wykonawcom zamówienia) wymagania odnośnie rozwiązań konstrukcyjnych zamawianych produktów są na tyle różne, że powoduje to konieczność rozbudowania biur konstrukcyjnego i technologicznego. Przykładowo, różne miasta zamawiają różnego typu tramwaje, np. Katowice – tramwaje niskopodłogowe Citadis 100, Warszawa – tramwaje wysokopodłogowe itp. Podobnie wygląda sytuacja na światowym rynku taboru obsługującego metro. Wymogi rynku wymuszają ponadto na badanej firmie świadczenie usług dotyczących modernizacji oraz remontów wagonów tramwajowych, jak również utrzymywania w dobrym stanie technicznym eksploatowanych przez użytkowników tramwajów.

Analizując strukturę organizacyjną badanej firmy zauważyć można, że w pionie Członka Zarządu – Dyrektora Manufacturing Site wydzielono Dział Przygotowania Produkcji, Dział Produkcji, Dział Techniczny, Dział Logistyki, Dział Zaopatrzenia, Dział Jakości. W pionie Prezesa Zarządu wydzielone są komórki organizacyjne zajmujące się marketingiem i sprzedażą z podziałem na obszar tramwajów i metra. Sprawność tych komórek w decydującym stopniu rzutuje na pozyskiwanie zleceń produkcyjnych oraz na wyniki ekonomiczne firmy.

Funkcjonowanie podmiotów gospodarczych w nowych warunkach rynkowych, innych relacjach produkt – rynek powoduje, że konieczne jest kształtowanie nowych strategii produktowych przeorientowanie dotychczas stosowanych rozwiązań produkcyjnych, Szczególnie istotną rolę zaczyna odgrywać odpowiednio ukształtowane środowisko

produkcyjne [6,7]. W przypadku badanej firmy nie mamy do czynienia z produkcją na magazyn (MTS – Make to Stock) nawet nie z montażem na zamówienie (ATO – Assemble to Order) czy wykończeniem na zamówienie (FTO – Finish to Order). Najczęściej mamy do czynienia z produkcją na zamówienie (MTO – Make to Order) czy wręcz konstrukcją na zamówienie (ETO – Engineering to Order). Taka sytuacja uzasadnia rozbudowę w takiej firmie służb technicznych. Niezbędne jest uniwersalne oprzyrządowanie, a procesy projektowania, a także produkcji muszą być wspomagane przez nowoczesne systemy komputerowe. Przedstawiona sytuacja pokazuje jednocześnie, że gdy mamy do czynienia z kontraktami podpisywanymi przez zamawiających zobligowanych do stosowania przepisów ustawy Pzp, a wybranymi do realizacji kontraktu wykonawcami, nie istnieje możliwość zmiany czy modyfikowania przedmiotu zamówienia. Konieczne jest dotrzymanie zapisów sprecyzowanych w tym zakresie w pierwotnej SIWZ. Sprostanie wymogom różnych przetargów spowodowało, że firma przyjęła jako bazowe własne konstrukcje produktów, które jednak są poddawane różnorodnym, często głębokim modyfikacjom, zgodnie z wymaganiami zamawiającego. W takiej sytuacji szczególna rola przypada projektantom, konstruktorom i technologom.

Ponieważ gros zamówień na produkty badanej firmy pochodzi od jednostek działających na podstawie przepisów ustawy Pzp, więc przedsiębiorstwo wypracowało odpowiedni system organizacyjny, pozwalający skutecznie uczestniczyć w przetargach na zakup różnorodnych środków transportu komunalnego. Proces kierowania ofertą, za który odpowiedzialni są tzw. kierownik oferty i główny strateg firmy składa się z następujących faz:

➤ Przegląd okazji (analiza rynku) – ta pierwsza faza ma na celu pozyskiwanie z różnych, możliwie jak najszerszych źródeł informacji o zamówieniach, przetargach, planowanych w dalszej perspektywie czasowej zamówieniach itp. Ogłoszeń dotyczących przetargów poszukuje się przede wszystkim w miejscach, gdzie zamawiający mają obowiązek je publikować z odpowiednim wyprzedzeniem, tj. w Biuletynie Zamówień Publicznych czy Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej. W wielu przypadkach przedsiębiorstwo będąc uznanym producentem taboru szynowego jest informowane o wszczętych postępowaniach bezpośrednio przez zamawiającego. Zdarza się również często, że wcześniejsze działania zamawiającego związane z rozpoznaniem rynku, zwłaszcza cenowego, pozwalają pozyskiwać informacje o planowanych zakupach produktów produkowany przez badaną firmę. Stąd też dużą uwagę przywiązuje się do utrzymywania stałego kontaktu z dotychczasowymi klientami, potencjalnymi klientami, władzami samorządowymi zarówno regionalnymi, jak i miejskimi. Zwraca się jednocześnie uwagę na sprawny, uporządkowany przepływ informacji.

➤ Proces Go/No-Go (analiza wykonalności) – pozyskane wstępnie informacje są podstawą do podejmowania bądź nie procesu przygotowania wstępnej oferty. W przypadku postępowań przetargowych dąży się do pozyskania dokumentacji przetargowej, chodzi głównie o specyfikację techniczną wyrobu, często także dokumentację handlową, określającą warunki zawarcia umowy. Podstawowym zadaniem w tym zakresie prac jest wykonanie

tw. analizy wykonalności. Pomocny w niej jest zamieszczony w SIWZ-a opis przedmiotu zamówienia, gdzie zamawiający, jak już wcześniej wspomniano, zobligowany jest do precyzyjnego scharakteryzowania zamawianego produktu. Muszą być podane parametry, wymagania, normy itp.; czasami zawarte są warunki cenowe przyjęcia oferty. Wynikają one z dokonywanego przez zamawiającego tzw. szacowania wartości zamówienia, które jest podstawą do prawidłowego przeprowadzenia postępowania. Ta wstępna analiza sytuacyjna obejmuje m.in.: ograniczenia cenowe, analizę sposobu finansowania itp.; strategię produktu – chodzi głównie o techniczną wykonalność, niezbędne nakłady inwestycyjne na uruchomienie produkcji, możliwość dotrzymania terminów realizacji, zgodność ze strategią firmy, wstępny szacunek kosztów itp.; analizę szans i zagrożeń – poziom konkurencji, warunki zawarcia kontraktu, inne; dostępność niezbędnych zasobów, w tym m.in. ludzkich; ewentualną współpracę z innymi podmiotami (podwykonawcami). Ta faza jest jedną z najważniejszych, decyduje bowiem o wejściu bądź nie w określone przedsięwzięcie. Pozytywna decyzja wiąże się z powołaniem zespołu ofertowego, nawiązaniem powiązań kooperacyjnych, powołaniem kierownika oferty.

➤ Przegląd oferty – jest to faza, która odbywa się po zakończeniu prac nad jej przygotowaniem. Za jakość przygotowanej oferty odpowiedzialny jest kierownik oferty. Faza ta ma na celu zatwierdzenie oferty, dokonanie ewentualnej korekty cen sprzedaży, sprawdzenie kompletności oferty, przygotowanie się (jeżeli są prowadzone) do negocjacji. Przegląd ten prowadzony jest przez liczne grono pracowników z różnych komórek organizacyjnych, w tym przedstawicieli komórek produkcyjnych. Wynikiem przeprowadzonych prac jest zatwierdzenie oferty, określenie minimalnej ceny, uzgodnienie ceny ofertowej, uzgodnienie strategii negocjacyjnej, sporządzenie wykazu ryzyka itp.

➤ Negocjacje – to faza, która rozpoczyna proces uszczegóławiania zamówienia z klientem. Negocjacje występują w przypadku, gdy zamawiający jako tryb prowadzenia postępowania wybrał negocjacje z ogłoszeniem albo dialog konkurencyjny. Negocjacje te mają jednak ograniczony charakter. Są przy tym zgodne ze strategią zapisaną w planie kierowania ofertą i zatwierdzoną w czasie dokonywania przeglądu oferty. Negocjacje z klientem mają w finale doprowadzić do wstępnej akceptacji oferty. Może wystąpić sytuacja, że w konsekwencji przedstawionych przez producentów rozwiązań zamawiający dokona zmiany specyfikacji, jak również modyfikacji opisu przedmiotu zamówienia. Opis przedmiotu zamówienia, jak już wcześniej wspomniano, ma szczególne znaczenie z punktu widzenia producenta (wykonawcy zamówienia). Może on bowiem być opisany na dwa różne sposoby. Pierwszy z nich opisuje przedmiot zamówienia przy użyciu tzw. sformułowań miękkich, np. „zaleca się ...”, „powinien być ...” itp. W ten sposób opisane preferencje zamawiającego w odniesieniu do wyrobu są korzystne dla wykonawcy. Łatwiej bowiem wówczas dopasować zamawiany produkt do własnego, wytwarzanego asortymentu. Inaczej wygląda sytuacja, gdy sformułowania dotyczące przedmiotu zamówienia są opisane w sposób „twardy”, np. „musi posiadać ...”, „musi charakteryzować się...” itp. Aby więc nie popełnić błędu w fazie

opracowywania oferty i spełnić warunki stawiane przez zamawiającego, zespół zajmujący się przygotowaniem oferty dokonuje streszczenia specyfikacji przetargowej, a kierownik oferty powołuje multidyscyplinarny zespół pracowników, który odpowiedzialny jest za przygotowanie konkretnej oferty. Od sprawności zespołu zależy końcowy wynik przetargu.

➤ Zamknięcie procesu ofertowego – faza ta kończy się sporządzeniem tzw. memorandum ofertowego. Jest to kluczowy dokument pozwalający na formalne przekazanie odpowiedzialności za dalszy przebieg prac kierownikowi projektu. Dzieje się tak w przypadku wygrania przetargu i uzyskania zamówienia. Memorandum ofertowe jest często dokumentem poufnym. Oferta skompletowana zgodnie z wymogami zamawiającego zostaje złożona w wyznaczonym terminie i oczekuje się na rozstrzygnięcie postępowania, tj. wybór najkorzystniejszej oferty. Członkowie zespołu, który opracował ofertę przygotowani są na ewentualne wyjaśnienia treści oferty. Wymóg taki wynika z przepisów ustawy (art. 87), gdzie zapisano, że w toku badania i oceny ofert zamawiający ma prawo żądać od wykonawców wyjaśnień dotyczących treści złożonych ofert. Niedopuszczalne jest natomiast prowadzenie między zamawiającym a wykonawcą negocjacji dotyczących złożonej oferty. Wyjątek w tym zakresie stanowi tryb dialogu konkurencyjnego, gdzie w toku badania i oceny ofert zamawiający może żądać od wykonawców sprecyzowania i dopracowania treści złożonych przez nich ofert oraz przedstawienia informacji dodatkowych. Ustawodawca zabrania natomiast w tym przypadku dokonywania jakichkolwiek istotnych zmian w treści ofert oraz zmian wymagań zawartych w Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia.

Wygranie przetargu, jak już wcześniej wspomniano, uruchamia kolejną procedurę. Dotyczy ona prac nad realizacją zamówienia. Rozpoczyna ją tzw. spotkanie transferowe, polegające na przekazaniu projektu do fazy kierowania projektem. Formalne rozpoczęcie projektu musi odbyć się nie później niż dwa tygodnie po podpisaniu umowy. Na spotkaniu tym poprzednie kierownictwo przygotowujące ofertę przekazuje pełną informację kierownikowi projektu. Szczególnie istotne jest odpowiednie przekazanie informacji dotyczących tego, co zostało ostatecznie zapisane w ofercie, jakie przyjęto rozwiązania techniczne, jak kształtują się cena i koszty, gdzie mogą wystąpić problemy, jaki jest ich poziom ryzyka, jakie są inne istotne warunki oferty i zapisy umowy. Tym samym określona zostaje tzw. sytuacja wyjściowa projektu (Sytuacja 0). Celem jest wskazanie i wyjaśnienie ewentualnych różnic między kontraktem a ceną ofertową i określenie działań dla zrekompensowania tych różnic. Skutki finansowe dla projektu i plan działań korygujących muszą być uzgodnione z naczelnym kierownictwem firmy. W okresie kolejnych dwóch tygodni kierownik projektu odbywa wiele spotkań z kierownictwem innych podmiotów, współuczestniczących w realizacji kontraktu. Rezultatem tych spotkań jest: poznanie dostępnych zasobów i ograniczeń, uzgodnienie zasad współpracy, rozpoznanie problemów do rozwiązania, wstępna analiza ryzyka zagrażającego powodzeniu projektu, wytypowanie kierowników projektów i członków zespołów projektowych w jednostkach współpracujących.

Kolejny etap, który uruchamia proces kierowania projektem dokonuje się w ramach tzw. spotkania uruchamiającego. Powinno się to dokonać w okresie nie późniejszym niż 6 tygodni po podpisaniu kontraktu. Uczestnikami takiego spotkania są m.in. główny strateg firmy, kierownik projektu, zespół projektowy plus inni zaproszeni uczestnicy. Zasadniczym rezultatem spotkania uruchamiającego jest plan kierowania projektem. Wymaga on zatwierdzenia przez kierowników współpracujących podmiotów. Kolejny etap, tzw. Sytuacja 1 kończy przygotowania działań związanych z kierowaniem projektem i rozpoczyna fazę realizacji. Sytuacja 1 jest prezentacją planu kierowania projektem, który jest zarazem pierwszym przeglądem projektu. Podstawowymi zadaniami tego etapu jest: sformalizowanie celów i zadań kierownika projektu objaśnienie zapisanych zobowiązań udziałowców projektu, zatwierdzenie kosztów, prezentacja głównego programu i metod zarządzania projektem, wskazanie krytycznych aspektów związanych z prowadzonymi działaniami.

Ostatnia faza to faza realizacji projektu. Bazuje ona na realizowaniu podstawowych zadań kierownika projektu. Należą do nich: rozwój projektu we wszystkich aspektach, zapisanych w planie kierowania projektem realizacja zobowiązań wynikających z umowy z klientami, podejmowanie kluczowych decyzji, koordynowanie realizacji zadań, szczególnie z jednostkami zewnętrznymi, reprezentowanie firmy w kontaktach z klientem, raportowanie wyników finansowych projektu (zestawienie kosztów poniesionych i estymacja kosztów do zakończenia projektu). Niezależnie od tego kierownik projektu sporządza miesięczne raporty z realizacji projektu. Po wykonaniu wszystkich prac następuje formalne zamknięcie projektu. Sporządzane jest tzw. memorandum projektu, które zawiera m.in. zamknięcie finansowe projektu, zamknięcie każdej części planu kierowania projektem itp. Całość kończy seminarium zamykające, a sporządzony raport wykorzystywany jest najczęściej jako dokument szkoleniowy.

4. Wnioski

Jak wynika z przeprowadzonych badań, mających na celu przedstawienie działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa produkcyjne, a dążących do uzyskania zamówienia, wprowadzone ustawą Prawo zamówień publicznych przepisy nałożyły na obie strony procesu przetargowego czy negocjacyjnego wiele wymogów. Przeprowadzona analiza procedur postępowania przy udzielaniu zamówień publicznych, do których zobligowany jest zamawiający przepisami Ustawy, jak również analiza rozwiązań stosowanych w różnych przedsiębiorstwach dla pozyskiwania tych zamówień pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

1. Zapisy Ustawy w znacznym stopniu sformalizowały i zdyscyplinowały proces zakupu czy realizacji różnorodnych usług. Patrząc z punktu widzenia zamawiających, punkt ciężkości

- położony został na precyzyjne przygotowanie postępowania, gdyż zakres możliwych zmian i modyfikacji został (po wszczęciu postępowania) znacznie ograniczony. W niektórych przypadkach prawidłowe przygotowanie postępowania wymaga często korzystania z wiedzy różnych podmiotów, w tym producentów określonych wyrobów.
2. Nowe uwarunkowania pozyskiwania zamówień spowodowały w przedsiębiorstwach produkcyjnych potrzebę wypracowania sprawnych procedur, pozwalających na:
 - efektywne poszukiwanie ogłoszeń i informacji o planowanych i wszczynanych postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego,
 - umiejętne interpretowanie zapisów Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia,
 - szybkie przygotowanie ofert wstępnych,
 - profesjonalne opracowywanie ofert, zgodnie z wymogami ustawy i SIWZ,
 - umiejętne prowadzenie z zamawiającym negocjacji, w przypadku gdy postępowanie toczy się w trybie negocjacji z ogłoszeniem czy też dialogu, gdy postępowanie wszczęto w trybie dialogu konkurencyjnego,
 - sprawne wprowadzanie zmian do opracowywanych ofert w przypadku zmian SIWZ,
 - precyzyjne określenie kosztów, zakresu prac, terminów realizacji itp.
 3. Przedsiębiorstwa produkcyjne powinny być przygotowane do świadczenia usług konsultingowych i doradczych dla zamawiających, np. w zakresie umiejętnego dopracowywania opisów przedmiotu zamówienia, jak również informowania o szacowanych kosztach zamówienia.
 4. Podstawowe rozstrzygnięcia na etapie oceny możliwości realizacji określonego zamówienia dotyczyć powinny przygotowania produkcji, procesu produkcyjnego, terminu realizacji, warunków płatności, zdolności finansowania przedsięwzięcia a, warunków gwarancji itp. Elementy te warunkują decyzje czy przyjąć bądź nie do produkcji zamówienia, przygotować pełną ofertę jako odpowiedź na zapytanie ofertowe. Znaczny zakres prac dotyczy również oceny możliwości produkcyjnych i możliwości zabezpieczenia zasileń materiałowych.
 5. Nie istnieje jeden, najlepszy wzorzec postępowania przy przygotowywaniu ofert dla pozyskania zamówienia publicznego. Organizacja przedsiębiorstwa, jego struktura, pokazuje, że w procesie przygotowania oferty uczestniczą komórki organizacyjne rozlokowane w różnych pionach organizacyjnych. Zakres prac wykonywanych przez te komórki jest bardzo zróżnicowany. Najbardziej istotne decyzje bądź ich akceptacja zapadają na najwyższych szczeblach zarządzania przedsiębiorstwem.
 6. Przedstawiona w artykule procedura przygotowywania oferty oraz procedura kierowania projektem w fazie realizacji zamówienia pokazują złożoność problemu i jego wielowątkowość. Część prac realizowana jest najczęściej z wykorzystaniem metody zarządzania projektem. Ta właśnie metoda stosowana jest do realizacji przedsięwzięć złożonych, wieloletnich, a w wielu przypadkach ryzykownych.

7. W związku z tym, że coraz większa liczba zamówień dotyczy produktów realizowanych na indywidualne zamówienie klienta (konstrukcja i produkcja na zamówienie), a nie zamówień bazujących na montażu czy wykończeniu na zamówienie, konieczne jest posiadanie odpowiedniej bazy technicznej, tj. konstrukcyjnej i technologicznej, aby móc podjąć się realizacji zróżnicowanych zamówień. Wymagane jest także posiłkowanie się, zarówno w pracach projektowych, jak i wytwórczych, systemami informatycznymi, które pozwoliłyby w znacznym stopniu zautomatyzować te procesy.
8. Biorąc pod uwagę tzw. punkt oddzielenia zamówienia klienta, zauważa się malejące znaczenie produkcji opartej na prognozach, a wzrost znaczenia produkcji opartej na zamówieniach, a więc zorientowanej na klienta. Taka zmiana środowiska produkcyjnego wiąże się z koniecznością umiejętnego zarządzania projektami, wymaga posiadania silnych biur projektowych, działów technicznych, logistycznych, finansowych itp., które potrafiłyby sprawnie i szybko odpowiedzieć na zamówienia klienta, a jednocześnie tworzyć oferty atrakcyjne rynkowo.

Podsumowując, można stwierdzić, że przewidywane w najbliższym okresie zmiany w przepisach dotyczących zamówień publicznych powodować będą także wzrost wymagań w stosunku do stosowanych w przedsiębiorstwach rozwiązań polegających na przygotowaniu ofert przetargowych, a także organizacji prac związanych z realizacją zamówienia.

Bibliografia

1. Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych – tekst jednolity Dz. U. z 2010 r., Nr 113, poz. 759 .
2. Stachowiak M., Jerzykowski J., Dzierżanowski W.: Prawo zamówień publicznych, Komentarz, wydanie 4, LEX a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
3. Pieróg J.: Prawo zamówień publicznych, Komentarze, Warszawa 2013.
4. Banasik P.: Specyfikacja Istotnych Warunków Zamówienia, Presscom Sp. z o.o., Wrocław 2011.
5. Praca pod red. Szyszkowski A.: Przetargi w praktyce. Przewodnik zamawiającego i wykonawcy, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011.
6. Fechner I.: Zarządzanie łańcuchem dostaw, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007.
7. Zbroja T.: Rola środowiska produkcyjnego w zarządzaniu łańcuchem dostaw, [w:] Polski Kongres Logistyczny LOGISTICS'98, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 1998.

Abstract

The article gives the theme concerning the activities undertaken by manufacturing enterprises in order to obtain contracts awarded on the basis of the provisions of the public procurement law. The specificity of procedures resulting from the provisions of the Act that, in the case of shows Lp orders, specific it is often necessary to communicate with each other contracting authorities and potential contractors. Such procedures do not violate the principles of fair competition and equal treatment of economic operators. Particularly significant problem which appears on the customer-contractor is to clarify the so-called. the subject of the contract and the development of the specification for the relevant terms and conditions of the contract. The problem, which also requires detail is called. an estimate of the value of the contract. Taking orders requires so develop new procedures to efficiently develop attractive customer tenders.