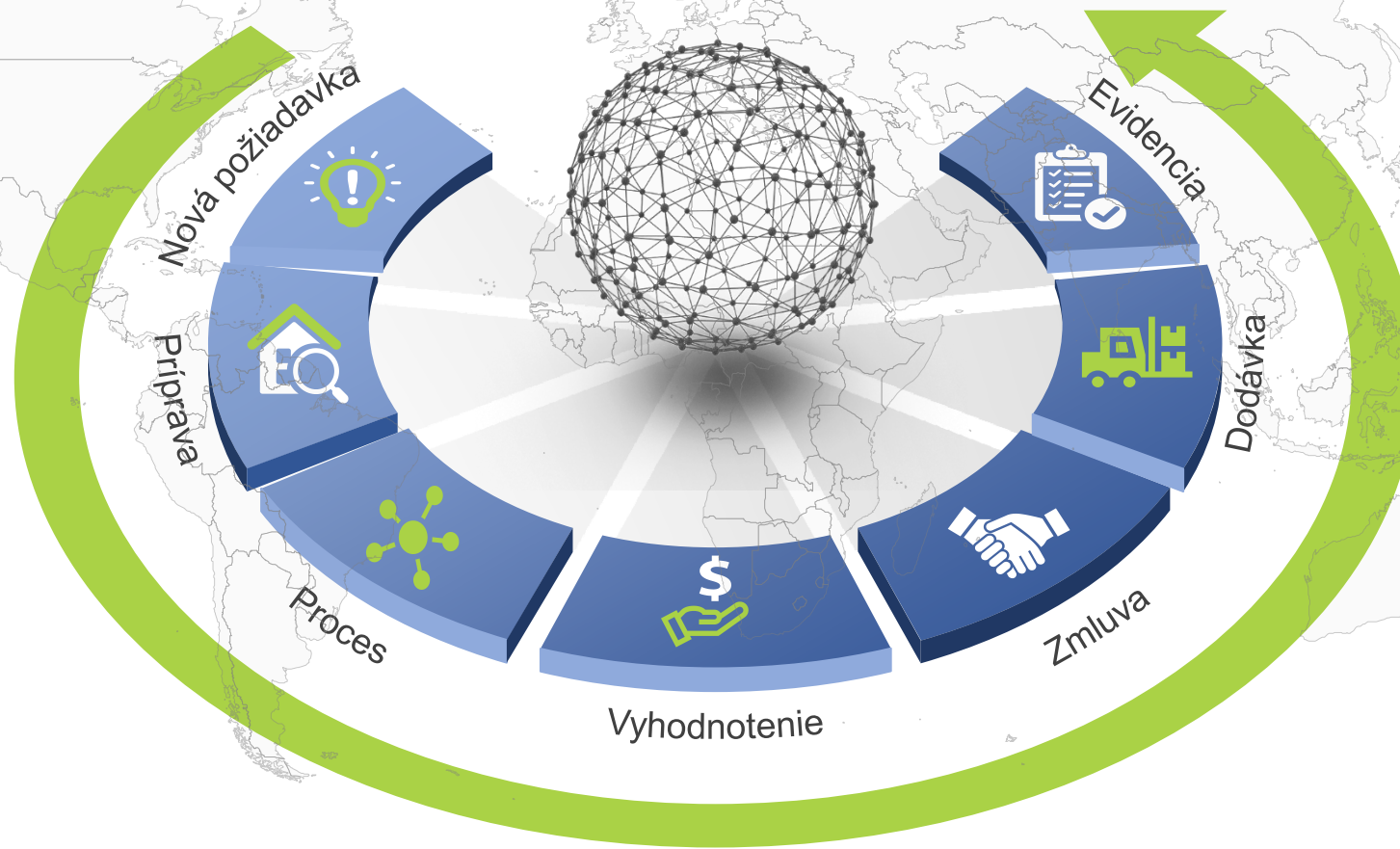


Úlohy a kompetencie zadávateľa



Zuzana Bučková
Manažér verejného obstarávania

01

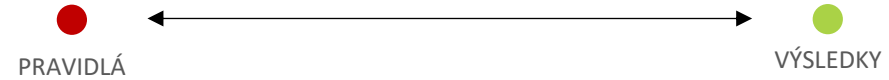
Na to, aby sme vedeli nastaviť úlohy a kompetencie zadávateľom zákaziek v príslušnej organizácii je nevyhnutné zistiť a zdefinovať, ktorý z týchto 4 rôznych štýlov obstarávania je v danej organizácii preferovaný:

- 1) kvadrant 1 – kontrola a dodržiavanie pravidiel
- 2) kvadrant 2 – manažovanie a dodržiavania pravidiel
- 3) kvadrant 3 – kontrola na dosiahnutie výsledkov
- 4) kvadrant 4 - manažovanie na dosiahnutie výsledkov

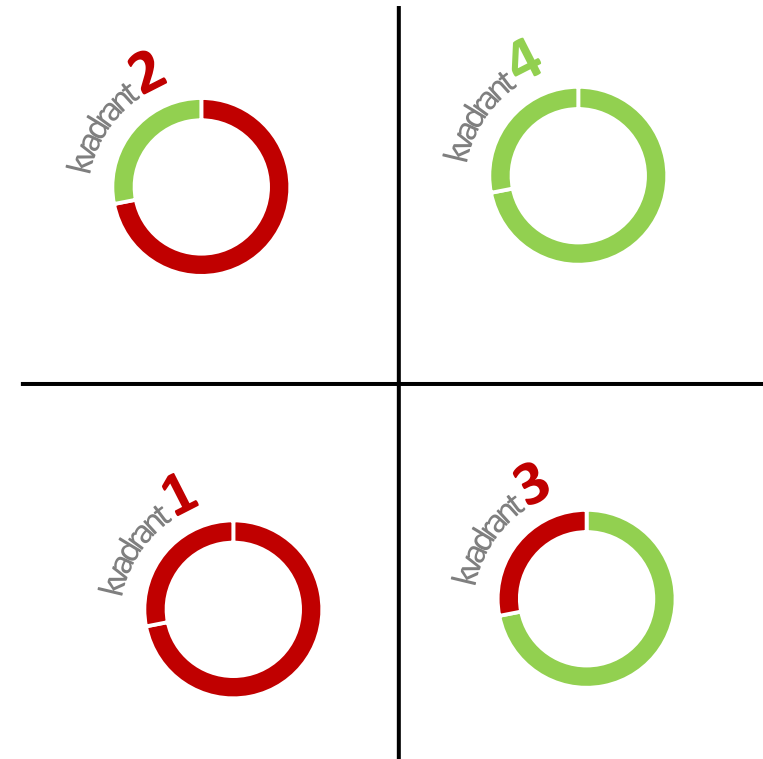


Niektoré obstarávacie organizácie sa usilujú kontrolovať čo najviac nákupov a sú posadnutí politikami a postupmi. Iní využívajú manažovanie alebo podporu tých, ktorí sú v prvej línii pri obstarávaní. Pozdĺž strany zdola nahor je teda ROLA obstarávania s kontrolou na spodku a manažovaním na vrchu.

ZAMERANIE obstarávania



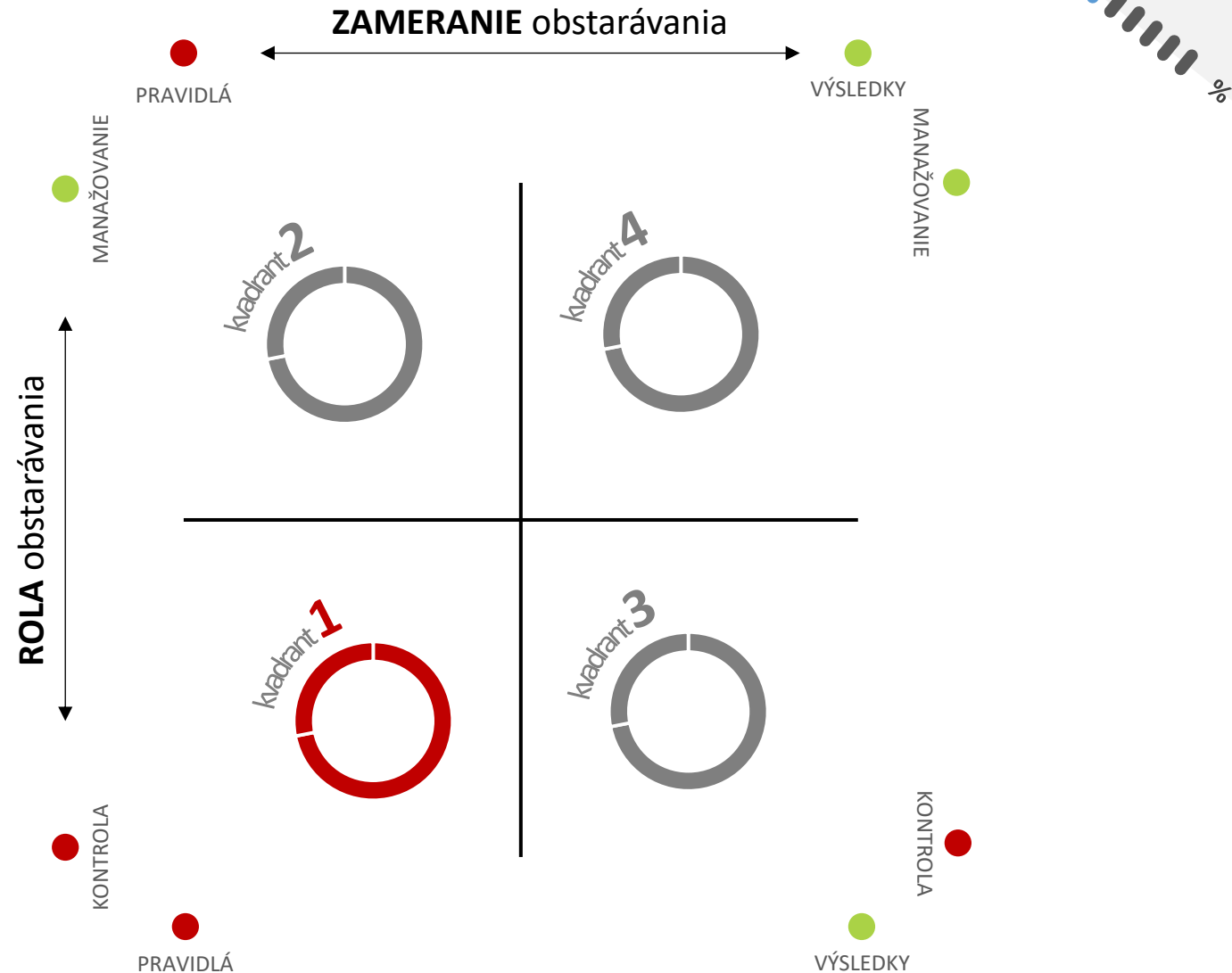
Niektoré obstarávacie organizácie sa zameriavajú na dosahovanie výsledkov, zatiaľ čo iné sa viac zaoberajú dodržiavaním pravidiel. Pozdĺž hornej časti mriežky je teda ZAMERANIE obstarávania s dodržiavaním striktných pravidiel na jednej strane a dosahovaním výsledkov na druhej strane.





Kontrola a dodržiavanie pravidiel

- 1) Obstarávanie je pod prísnou centralizovanou kontrolou, je realizované v starom štýle, tzv. „obstarávanie stereotypného byrokrata“, čo so sebou prináša nadmerné administratívne náklady, pomalé rozhodovanie a obmedzené inovácie v oblasti obstarávania.
- 2) Manažéri obstarávania majú obmedzenú voľnosť rozhodovania a zadávatelia zákaziek sú prísne regulovaní.
- 3) Prístup organizácie k dodávateľom je „oni a my“, dodávatelia sú udržiavaní na diaľku a obstarávateľa vnímajú ako policajta alebo rozhodcu a nie ako partnera.

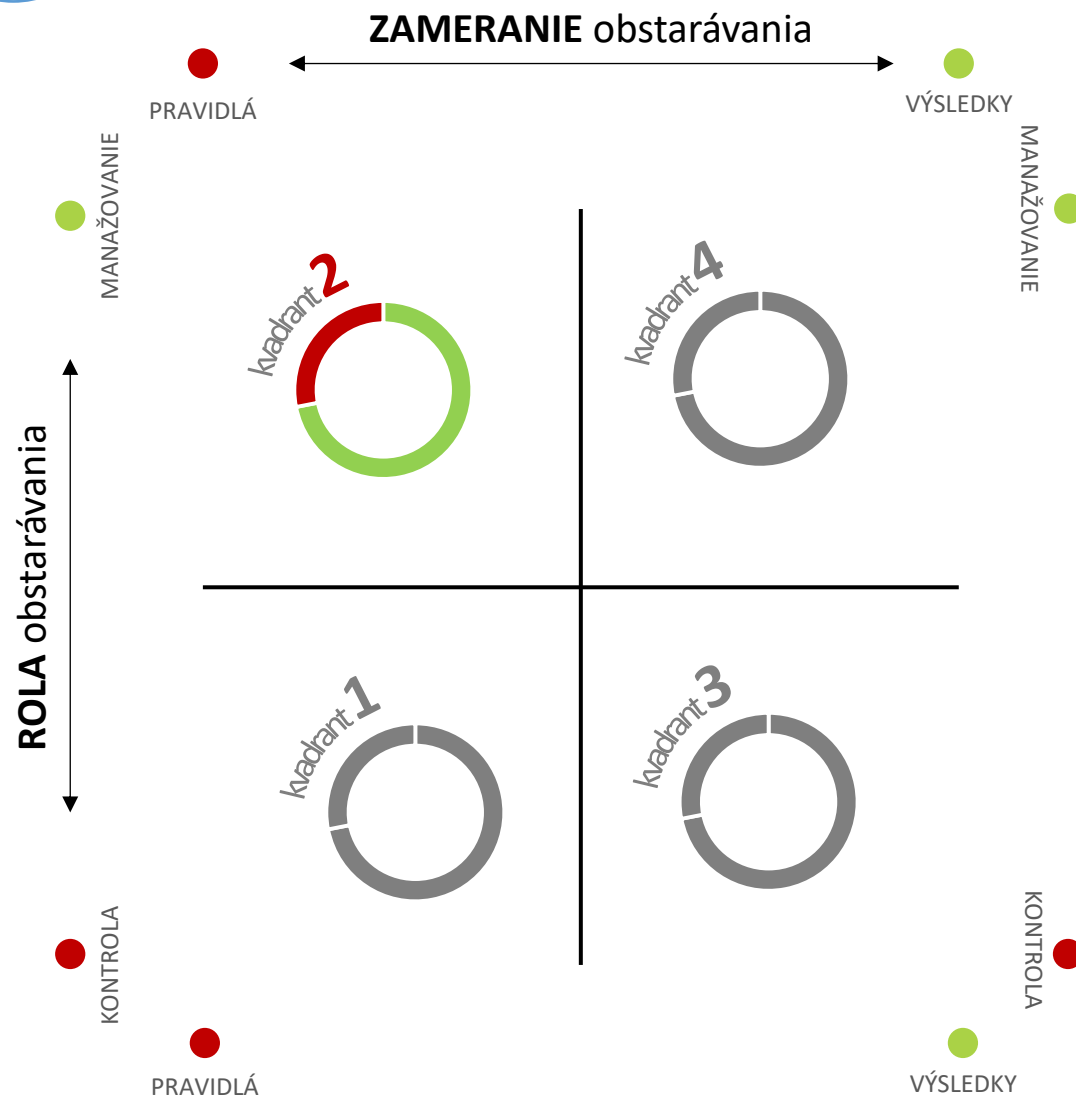




Manažovanie za dodržiavania pravidiel

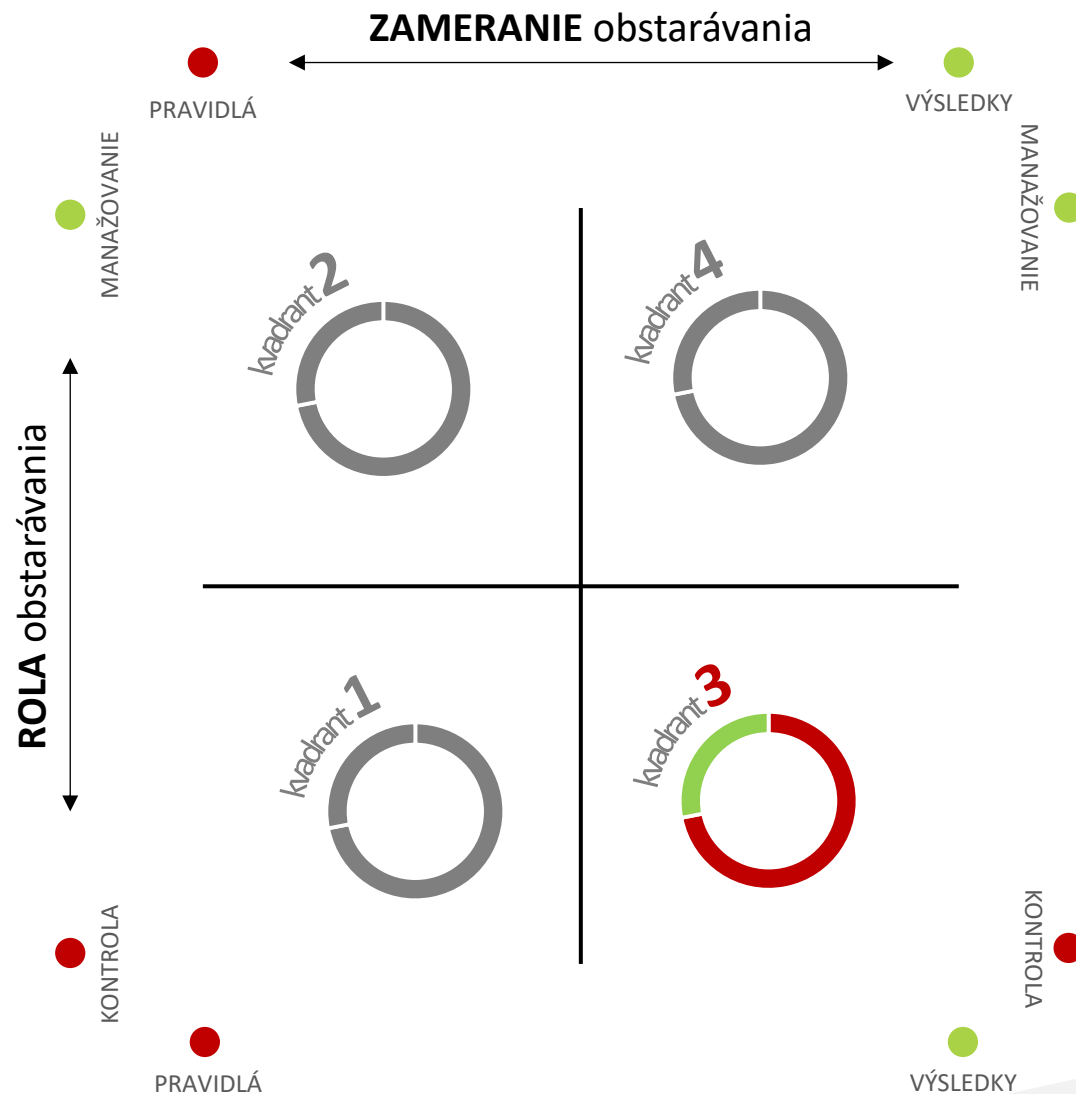
03

- 1) Nákupná organizácia v kvadrante 2 „je posadnutá dodržiavaním pravidiel“.
- 2) Je budovaná na základe hierarchizácie právomoci, funkčnej autorite a dodržiavaní pravidiel, avšak v riadení kladie dôraz na manažérov, ktorí sú oprávnení využívať najlepšie postupy a prostriedky v oblasti obstarávania, aby zvyšovali výkonnosť svojich tímov.
- 3) Ľudia v tíme - zadávatelia zákaziek sú pod priamym riadením manažéra a musia dodržiavať nastavené pravidlá a postupy, majú obmedzenú voľnosť rozhodovania, ich potenciál sa nerozvíja, znižuje sa ich motivácia a angažovanosť.



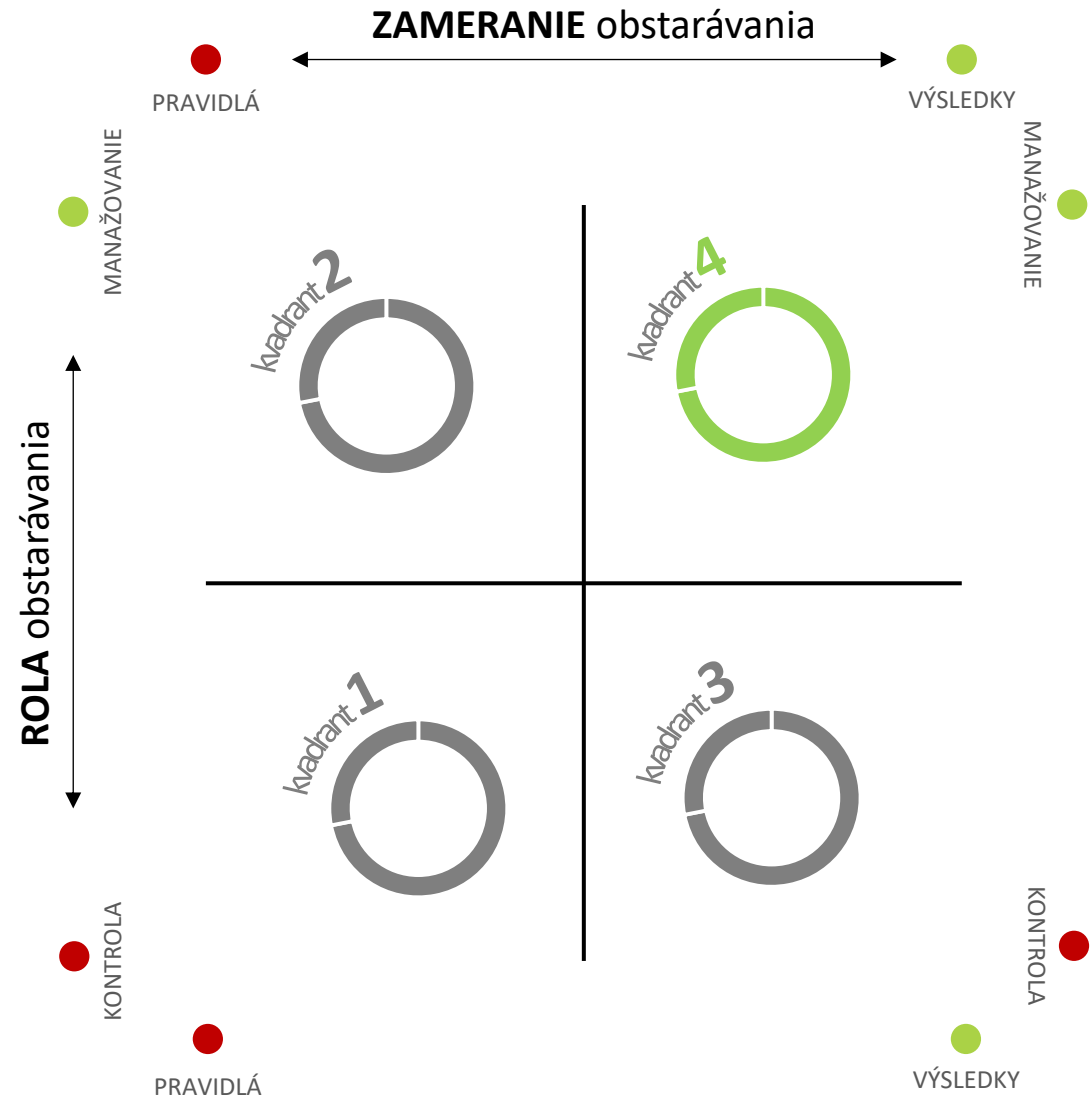
Kontrola nákladov

- 1) Organizácia v kvadrante 3 vníma obstarávanie ako prostriedok na zvyšovanie obchodných výsledkov, je však úzko zameraná na kontrolu a znižovanie nákladov vo forme dosahovania úspor (výsledkov). Neuvažuje o žiadnych iných formách výhod (výsledkov) napr. výhody získané rozšírením stratégie najnižšej ceny o ekonomicky najvýhodnejšiu ponuku.
- 2) Obstarávanie sa tak stáva a to aj napriek využívaniu najlepších postupov a prostriedkov formalizovaným s obmedzenou flexibilitou a kreativitou, obmedzuje voľnosť rozhodovania obstarávacieho tímu vrátane manažérov, ich potenciál sa nerozvíja.
- 3) Tento kvadrant sa podobá kvadrantu 1, s tým, že tu sa venuje väčšia pozornosť kontrole výsledkov, zvyčajne vo forme dosiahnutých úspor.



Manažovanie na dosiahnutie výsledkov

- 1) Organizácia v kvadrante 4 podobne ako v kvadrante 3 vníma obstarávanie ako prostriedok na dosiahnutie cieľa. Nejde však iba o krátkodobé úspory, ale o trvalo udržateľnú konkurenčnú výhodu, ktorá vyplýva z komplexného prístupu. To znamená použiť „vhodný nákup na daný účel“, ktorý uznáva jedinečné požiadavky, rôzne kategórie a stratégie nákupu.
- 2) Obstarávanie sa považuje za koncepciu celej organizácie a je partnerom, nie diktátorom.
- 3) Poslaním obstarávania je spolupracovať a vytvárať pridanú hodnotu.
- 4) Cieľom obstarávania je začleniť „dobré nákupy“ do celej organizácie, školiť tím zadávateľov, aby pri nákupe dospeli k najlepšiemu rozhodnutiu a obstarávali premyslene „aj keď sa manažér obstarávanie nepozera“.
- 5) Manažéri sú oprávnení využívať najlepšie postupy v oblasti obstarávania a poskytujú svojmu tímu podporu.



Ďakujem za pozornosť

Zuzana Bučková
Manažér verejného obstarávania



SPOLU VYTVÁRAMO ZDRAVOTNÍCTVO NOVEJ GENERÁCIE