

Elektronička reverzna aukcija kao proces nabave

Klarin, Bernarda

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/um:nbn:hr:162:081895>

Rights / Prava: [In copyright/Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-05-14**



Sveučilište u Zadru
Universitas Studiorum
Jadertina | 1396 | 2002 |

Repository / Repozitorij:

[University of Zadar Institutional Repository](#)



Sveu ilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Diplomski sveu ilišni studij menadžmenta

Elektroni ka reverzna aukcija kao proces nabave

Diplomski rad

Zadar, 2020.

Sveu ilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Diplomski sveu ilišni studij menadžmenta

Elektroni ka reverzna aukcija kao proces nabave

Diplomski rad

Student/ica:

Bernarda Klarin

Mentor/ica:

Izv.prof.dr.sc. Anita Peša

Zadar, 2020.



Izjava o akademskoj estitosti

Ja, **Bernarda Klarin**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Elektroni ka reverzna aukcija kao proces nabave** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten na in, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo ija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane ure enoga rada.

Zadar, 19. velja a 2020.

Sažetak

Aukcije pružaju dobavlja ima mogu nost da prona u najbolju cijenu me u zainteresiranim kupcima, a reverzne aukcije daju kupcima mogu nost da prona u dobavlja a s najnižom cijenom. Na reverznim aukcijama dobavlja i se natje u smanjenjem cijene svoje ponude za proizvode ili usluge, kako bi dobili posao. Korištenje ERA-e pojavilo se sredinom 1990-ih i duboko je utjecalo na na in na koji tvrtke nabavljaju proizvode i usluge. U ERA-ama kupac je u mogu nosti uz relativno nisku cijenu okupiti sve zainteresirane dobavlja e online, bez obzira na njihov geografski položaj. ERA-e promoviraju transparentnost informacija objavljivanjem konkurentnih ponuda u stvarnom vremenu svakom dobavlja u koji sudjeluje u projektu što zajedno s dinami kim procesom licitiranja pove ava šanse za postizanje prave tržišne vrijednosti kupnje i rezultira ve om uštedom za kupca. Budu i da se cijeli proces odvija online, esto je i brži i transparentniji od tradicionalnih metoda nabave. Prednosti elektroni ke reverzne aukcije vrlo su jasne. Kupcima reverzna aukcija omogu uje uštede u troškovima i vremenu nabave te proširenje broja prihvatljivih dobavlja a, time pove aju i konkurenciju. Dobavlja ima reverzne aukcije nude mogu nost smanjenja troškova poslovanja, prodaje te stjecanja kupaca kroz poboljšani i ubrzani proces ponude. Štoviše, reverzne aukcije pružaju dobavlja ima bolji pristup novim tržištima i konkurenciji, istovremeno rade i na tome da osiguraju ravnopravnije uvjete u kojima se mala poduze a mogu u inkovito natjecati. Me utim, nisu sve ERA-e uspješne u postizanju ušteda za kupce, a dobavlja i se žale da ERA-e ignoriraju inovacije i kvalitetu proizvoda. Neka istraživanja pokazuju kako ERA-e mogu narušiti odnos kupca i dobavlja a, a neki ih ak smatraju i neeti nim alatom za nabavu.

Klju ne rije i: aukcija, elektroni ka reverzna aukcija, proces nabave, prednosti i nedostatci ERA-e, odnos kupca i dobavlja a

Sadržaj:

1. UVOD	1
1.1. Predmet i ciljevi istraživanja	2
1.2. Struktura i metodologija rada	2
2. OD AUKCIJE DO ELEKTRONI KE AUKCIJE.....	4
3. ELEKTRONI KA REVERZNA AUKCIJA.....	10
3.1. ERA – teorijski pregled	11
3.2. Tko pobje uje u ERA-i?.....	16
3.3. Vidljivost cijena	17
3.4. Veli ina i opseg ERA-e.....	18
3.5. Usporedba s klasi nim postupkom nabave.....	19
4. NABAVA PUTEM ERA-e	23
4.1. Odluka i priprema za implementaciju kupca/dobavlja a	24
4.2. Kada bi trebalo koristiti elektroni ke reverzne aukcije?	25
4.3. Što može – ili ne može - biti nabavljeno putem reverznih aukcija?	26
4.4. Koncept specifi nosti	28
4.5. „Napraviti ili kupiti” – kako provesti reverzne aukcije	29
4.5.1. Trošak izrade (kreiranja) tržišta.....	32
4.5.2. Uvjeti koji utje u na provedbu ERA-e	33
4.6. Aukcijska strategija	35
5. IMBENICI USPJEHA	37
5.1. Tržišni imbenici	37
5.2. Kompleksnost i specifikacija kupnje	38
5.3. Promjena dobavlja a	40
6. IMBENICI RIZIKA I KONTROLE.....	43
6.1. Rizici i kontrole povezane s upravljanjem aukcijskim procesima.....	45
6.2. Rizici i kontrole povezane s organizacijskom kontingencijom	47
6.3. Rizici i kontrole u odnosima kupca i dobavlja a.....	47
6.4. Rizici i kontrole u vezi s agencijskim troškovima i troškovima transakcije	48
7. PREDNOSTI I NEDOSTATCI	54
7.1. Prednosti ERA-e	56
7.2. Nedostatci ERA-e	60

8. PITANJA TRANSPARENTNOSTI, POVJERENJA I ETIKE U UPOTREBI ERA-e	66
8.1. Uloga transparentnosti i pravednosti u ERA-i.....	67
8.2. Etika u ERA-ma	68
9. RASPRAVA.....	74
10. ZAKLJU AK	78
POPIS LITERATURE	81
POPIS SLIKA I TABLICA.....	84

1. UVOD

Suvremena poduze a i javne institucije trebaju racionalizirati svoje poslovanje kako bi ostvarile svoje poslovne ciljeve, stoga bi poboljšanje upravljanja nabavom trebao biti jedan od prioriteta u odlu ivanju poduze a. Zbog dostupnosti novih internetskih tehnologija koje postaju široko dostupne i imaju nisku cijenu nabave i operativne troškove, institucije sve više razmišljaju o prihv anju suvremenih informati kih alata u podru ju e-nabave. Korištenje modernih on-line metoda i aplikacija putem su elja, ini nepotrebnom kupnju skupih IT sustava koji bi ina e bili zna ajna financijska prepreka malim i srednjim poduzeima. Jedna od opcija elektroni ke trgovinske tehnologije jest elektroni ka reverzna aukcija (ERA). Za razliku od standardnih aukcija, na kojima prodava definira minimalnu po etnu vrijednost – cijenu predmeta ili usluge koju prodaje, potencijalni se kupci nadme u podizanjem postoje e cijene, a kupac koji ponudi najvišu cijenu pobje uje – u elektroni kim reverznim aukcijama na kojima ponude podnose prodava i, kupac precizno definira i objavljuje zahtjev za odre enim proizvodima ili uslugama što ih namjerava kupiti, a cijena se smanjuje.

ERA je online dinami ka aukcija u stvarnom vremenu izme u organizacije kupca i skupine prethodno kvalificiranih dobavlja a koji se me usobno natje u kako bi dobili posao za isporuku robe ili usluga koje imaju jasno definirane specifikacije dizajna, koli ine, kvalitete, isporuke i povezane odredbe i uvjete. FreeMarkets Online, Inc prvi je put uveo reverzne aukcije 1995. i ovaj alat za e-nabavu je pomogao potaknuti radikalnu promjenu u procesu nabave. ERA-e dobivaju na zna aju iz nekoliko razloga. Rije je o relativno novom kupovnom alatu za koji ve ina tvrtki zaklju uje da se može relativno lako primijeniti na mnoga podru ja njihove nabave, uklju uju i kapitalna dobra i usluge. ERA alat za nabavu je dijelom popularan i zbog svoje jedinstvenosti me u alatima za e-nabavu uz nekoliko dimenzija – vrlo je u inkovit, jednostavan za korištenje i predstavlja jeftino rješenje za nabavu. Iz tih razloga se predvi da ERA biti glavno uporište opcija e-nabave za velike i male tvrtke (Williams i Dobie, 2014).

Od devedesetih godina prošlog stolje a popularnost ERA-e me u stru njacima opskrbnog lanca iz kompanija svih tipova i veli ina uvelike se pove ala. Tvrte koje koriste ERA-u izveš uju o pojednostavljenim radnim procesima, poboljšanoj fleksibilnosti izvora i ve oj transparentnosti u odnosu izme u kupca i prodavatelja. Nadalje, isti e se da ERA-e poboljšavaju to nost i dostupnost informacija na strani ponude i potražnje te se stoga

reklamiraju kao jeftin, interaktivan proces bogat informacijama.. Dostupnost ovog alata e-nabave pripisuje se otvorenoj i fleksibilnoj internetskoj mreži koja služi za izjedna avanje tržišta.

1.1. Predmet i ciljevi istraživanja

Predmet ovog istraživanja je elektroni ka reverzna aukcija, odnosno može li se ona koristiti u tvrtkama i javnim institucijama kao proces nabave potrebnih roba i usluga. Svrha istraživanja je utvrditi prednosti i nedostatke elektroni kih reverznih aukcija kao procesa nabave te iz toga zaklju iti isplatili se tvrtkama koristiti ERA-u u tom procesu, tj. predstavlja li ERA novu eru nabave koja e tu poslovnu funkciju di i na novu razinu kroz poboljšanje svih njenih aspekata. Jedan od ciljeva istraživanja bio je napraviti pregled procesa nabave putem ERA i definirati imbenike koju utje u na taj proces bilo da je rije o rizicima koji na sebe vežu potrebne kontrolne mjere kako bi se sprije ili ili da je rije o imbenicima uspjeha koji pove avaju mogu nost uspješne provedbe ERA-e. Sljede i cilj je bio prona i prednosti i nedostatke kako sa stajališta kupca tako i sa stajališta dobavlja a, a cilj je tako er bio i istražiti mijenja li ERA odnos izme u kupaca i dobavlja a kroz pitanja transparentnosti, povjerenja i etike.

Istraživa ka pitanja na koja se pokušalo odgovoriti ovim radom su:

- Po emu se elektroni ka reverzna aukcija razlikuje od ostalih vrsta aukcija?
- Kako te e proces nabave putem elektroni kih reverznih aukcija?
- Koji imbenici utje u na uspješnu provedbu elektroni kih reverznih aukcija?
- Koje rizike za sobom povla i ERA i kako ih sprije iti?
- Ima li više prednosti ili nedostataka kod uporabe ERA-e u procesu nabave?
- Zašto ERA-u neki smatraju neeti nim alatom?

1.2. Struktura i metodologija rada

Rad se sastoji od deset dijelova uklju uju i uvod i zaklju ak. U drugom dijelu opisat e se pojam aukcije i kako je došlo do razvoja elektroni ke aukcije. Tre e poglavljje dat e teorijski pregled elektroni ke reverzne aukcije, koje bitne zna ajke vežemo uz nju i po emu se razlikuje od klasi nog postupka nabave. U sljede em poglavljju navest e se sam proces nabave putem ERA-e. imbenici uspjeha biti e navedeni u petom poglavljju dok e šesto poglavljje dati pregled imbenika rizika i kontrole. U sedmom dijelu bit e iznesene prednosti i

nedostatci ovog procesa nabave, a osmo poglavlje objasnit e zašto je kod provedbe ERA-e bitno voditi brigu o transparentnosti i povjerenju i zašto ju se ponekad smatra neeti nom. Poglavlje rasprava objedinit e dobivene zaklju ke te odgovoriti na postavljena istraživa ka pitanja.

Pri pisanju rada koristit e se sekundarni izvori podataka, kao što su znanstveni radovi i lunci prona eni kroz on-line znanstvene baze. Metode koje e biti korištene su metoda kompilacije i deskripcije te metode analize i sinteze.

2. OD AUKCIJE DO ELEKTRONI KE AUKCIJE

Rad e zapo eti definiranjem samog pojma aukcije te kako je došlo do razvoja elektroni ke aukcije kako bi se dao okvir i podloga za dublje razmatranje pojma elektroni ke reverzne aukcije te kako može biti primjenjena u procesu nabave tvrtki.

Aukcija je na in kupovine i prodaje robe i usluga putem sustava licitiranja. Tradicionalne aukcije su doga aji organizirani na odre enoj lokaciji, nadgledani od strane službenika, aukcionara, u kojima se potencijalni kupci natje u nude i sve više nov ane ponude za predmete koji su dani na aukciju. Najviša ponuda postaje dobitna – to je cijena po kojoj se predmet prodaje. Najstarije aukcije održavale su se u davnim vremenima. Nakon što je stolje ima bilo smanjeno zanimanje za aukcije, praksa je oživjela u 1600-ima i sve je popularnija u suvremeno doba. Nove inovacije u aukcijskim tehnikama, zajedno s tehnologijama koje uvelike proširuju vrste, dostupnost i u inkovitost aukcija, u inile su ih vrlo popularnim trgovinskim sredstvom širom svijeta. Milijuni kupaca i prodava a koriste aukcije kako bi se riješili starog vlasništva i stekli novo. Robe i usluge vrijedne milijarde dolara svake godine prolaze kroz aukcije, a same su aukcije sve raznovrsnije, opsežnije i u inkovitije nego ikad prije (Dziak, 2017).

Jedna od prednosti aukcija za prodava e jest njihova brzina u usporedbi s drugim oblicima trgovine. Aukcija može likvidirati itavo imanje u samo nekoliko sati, pretvaraju i potencijalno tisu e predmeta u gotovinske isplate. Tradicionalni oblici prodaje tako velike koli ine robe mogu potrajati tjednima, mjesecima ili duže. I za kupce postoji korist. Neki su fascinirani širokim nizom predmeta koji mogu biti dostupni na aukciji, esto zbog niskih cijena. Ostale kupce privla i društvena scena okupljanja s drugima, uvid u razne predmete i uspore ivanje iskustava. Ove aktivnost mogu pridonijeti stvaranju prijateljstava, poslovnih mreža i znanja o vrijednosti i dostupnosti razli itih proizvoda (Dziak, 2017).

Aukcije su se tradicionalno odvijale uživo i na odre enoj lokaciji, a zainteresirane strane bile su okupljene oko aukcionara. Takve se aukcije i dalje održavaju, ali u suvremeno doba aukcije su se razvile u mnogim drugim oblicima. Neke aukcije razlikuju postupke licitiranja ili dodaju ili uklanjanju odredbe. Na primjer, na tijoj aukciji ponuditelji ponude pišu na papiru umjesto da ih predaju usmeno aukcionaru. U odre eno vrijeme završava tih aukcija, a pobjednikom postaje onaj koji je dao najvišu pisano ponudu. Izum i popularizacija telefona

omogu ili su odsutnim ponuditeljima da predaju ponude tijekom tradicionalnih aukcija uživo. Nova era aukcija zapo eli je razvojem Interneta. Krajem dvadesetog stolje a otvorile su se internetske aukcijske platforme koje su omogu ile lanovima kupnju i prodaju robe pomo u ra unalnog sustava koji nije zahtijevao posredovanje od strane aukcionara. Elektroni ke aukcije mogu se održavati danju i no u na bilo kojem mjestu s pristupom internetu. Potencijalno milijuni ponu a a iz cijelog svijeta mogu se natjecati za jedno dobro ili uslugu. Web stranice za elektroni ku aukciju, poput eBay-a i Catawiki-ja, zara uju više milijardi dolara na ponudama (Dziak, 2017).

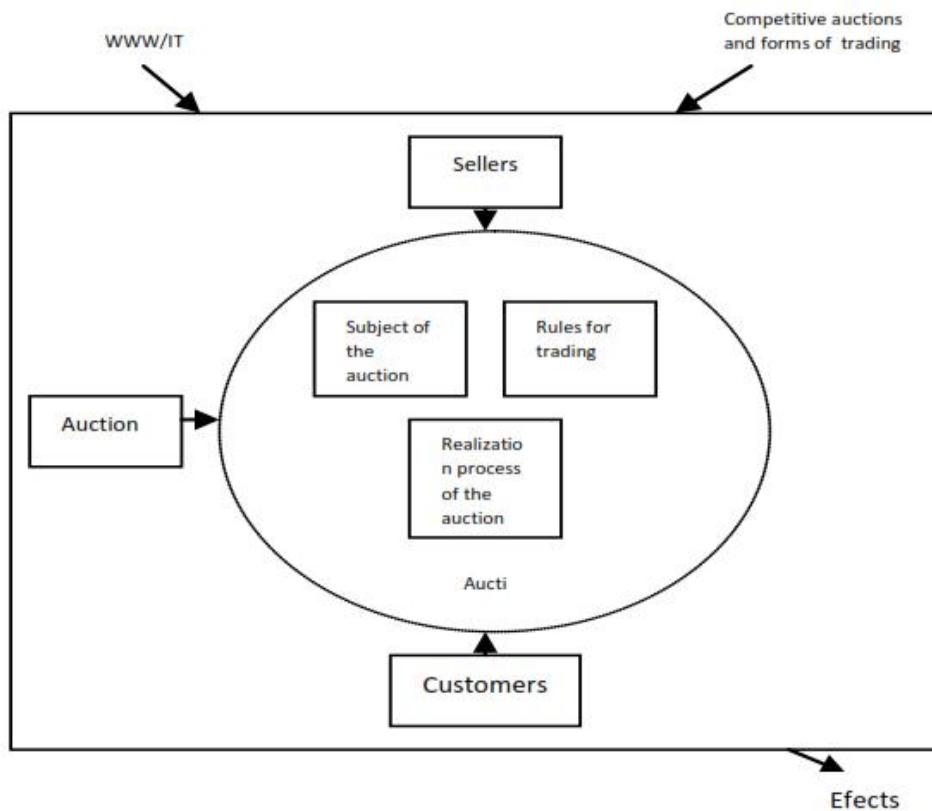
Unato širokoj raznolikosti aukcija, ve ina slijedi iste osnovne postupke i koristi sli nu terminologiju. Predmet povjeren na aukciji poznat je kao pošiljka (eng. *consignment*), a aukcija e u pravilu zadržati postotak kona ne prodajne cijene kao naknadu za pošiljku. Neki se predmeti prodaju s rezervnim ponudama, što je minimalna cijena koju je prodava spremam prihvatiti za predmet. Ostali predmeti jednostavno po inju od prve, odnosno otvaraju e ponude i prodaju se ponu a u koji je ponudio najviše. Mnoge aukcijske ku e napla uju premiju kupcu ili naknadu koju pla a onaj koji je pobijedio na temelju postotka iznosa dobitne ponude (Dziak, 2017).

Elektroni ke aukcije (e-aukcije) danas su važan kanal za prodaju i kupnju za mnoge tvrtke i pojedince. Korištenje interneta kao osnovne infrastrukturne platforme i širenje internetskih korisnika doprinose aukcijama koje se ostvaruju uz smanjenje transakcijskih troškova. Isto pridonosi i pove anju profitabilnosti onima koji kupuju i onima koji prodaju proizvode i usluge. E-aukcije omogu uju kupcima pristup željenim proizvodima i uslugama gdje god se aukcije održavale. Osim toga, za kupce i prodava e dostupni su gotovo svi podatci o tržištu, uklju uju i cijene, proizvode, trenutnu ponudu, potražnju i tako dalje (Janeska et. al., 2014).

E-aukcije danas imaju veliku ekspanziju zbog:

- standardiziranog prikaza trgovinskih objekata koji je jednostavan za rukovanje,
- komunikacijske infrastrukture veza s mnogim potencijalnim kupcima i poslovnim partnerima – globalni pristup,
- razvoj standardnih mehanizama za pretraživanje,
- razvijeni sustavi mehanizama pla anja s visokim stupnjem sigurnosti.

Na sljedećoj slici prikazane su komponente, procesi i sudionici e-aukcija. Važno zna se da aukcija jest da se odvijaju u stvarnom vremenu. To zna i da klijenti uvijek imaju vidljive informacije. To je posebno važno za aukcije zaključene u relativno kratkom vremenu (oko 30 minuta) gdje je u estalost ponuda relativno visoka. Kupcu se omoguće da odabere proizvode među nekoliko dobavljača a što sprječava ovisnost o jednom dobavljaču. Različite aukcije mogu ovisiti jedna o drugoj. Različite uloge (aukcionar, ponuditelj, inicijator aukcije,...) imaju pristup različitim informacijama. Na primjer, samo voditelj aukcije može imati informacije o ponudama svojih ponuditelja tijekom aukcije. Ponuditelji su međusobno anonimni jedni drugima, ali svatko od njih zna koliko ukupno ponuditelja ima (Janeska et. al., 2014).



Slika 1 Model e-aukcije
(Izvor: Janeska et. al., 2014)

Postoji mnogo vrsta e-aukcija, prema broju sudionika, prema dostupnim informacijama, trajanju, koliki su proizvoda koji su predmet aukcije, i sve imaju svoje specifičnosti. Poseban naglasak stavljen je na aukcije koje se primjenjuju u dvije osnovne vrste elektroničkog poslovanja, tj. B2B i B2C. Broj B2B elektroničkih tržišta koji pregovaraju pomoću

mehanizma aukcije stalno se poveava. Prednosti u odnosu na tradicionalne metode trgovanja uključuju veće tržište, niži inventar, niže troškove transakcija, globalnu ekspanziju i uinkovito određivanje cijena. U ovom modelu elektroničkih tržišta aukcije se mogu klasificirati kao kupovno orijentirane (reverzne aukcije), prodajno orijentirane (jedan prodavatelj i više kupaca) i kombinirane aukcije (kupci mogu kupiti različite kombinacije proizvoda/usluga). Posebni oblik e-aukcije je reverzna aukcija, s obzirom na injenicu da su ove aukcije vodeći trend elektroničkih transakcija u svijetu nabave. One imaju znatan utjecaj na kupce i dobavljače u smislu smanjenja troškova i povećanja konkurentnosti. Reverzna aukcija najčešći je model aukcije za velike zalihe (u smislu kolичina ili cijena). Ova vrsta aukcije može se implementirati na stranicama kupaca ili na mjestu trećih strana. Na primjer, eBay je najpoznatija takva stranica na kojoj se izvršavaju aukcije i postoji stotine tisuća proizvoda u nekoliko vrsta aukcija. Na B2C elektroničkim tržištima obično se koristi engleska aukcija (npr. standardna aukcija, poznata kao otvorena aukcija s niskom početnom cijenom koja se povećava), nizozemska aukcija (aukcija snižavanja cijene), Vickreyova aukcija (gdje se ponude podnose zapravo eno), aukcija sa zapečaćenim ponudama i plaćanje po najvišoj ponudi enoj cijeni jednostrane aukcije (dopuštene su samo ponude za kupnju ili ponude za prodaju) i trajne aukcije dvostrukog spajanja (dopuštene su ponude za kupnju i ponude za prodaju) (Janeska et al., 2014).

Prednosti e-aukcija mogu se sagledati iz perspektive prodavača (dobavljača) i iz perspektive kupaca. Prednosti e-aukcija za prodavatelje vidljive su u sljedećem (Janeska et al., 2014):

- Povećanje prihoda proširivanjem baze klijenata i kraćeg vremena ciklusa – prodavači mogu pronaći i najzanimljivije kupce na najboljim inkovitiji način i prodati proizvod/uslugu po cijeni koja je jednak navedenoj vrijednosti za taj proizvod/uslugu od kupca. Uklanja potrebu za predviđanjem potražnje i rizika od previsokih ili niskih cijena.
- Optimalno postavljanje cijena – prodavači mogu koristiti prikupljene podatke o osjetljivosti skupova cijena na drugim tržištima fiksnih cijena.
- Izravnost ponude – prodavači mogu dobiti veću dobit od kupaca nudeći artikle izravno, a ne putem skupih agenata ili koristeći skupu fizikalnu aukciju.
- Bolji odnosi s klijentima – kupci i prodavači imaju više vremena i prilika za komunikaciju jedni s drugima, što stvara osjećaj zajedništva duha i lojalnosti. Štoviše, primjenom prikupljenih informacija o interesima klijenata, prodavači poboljšavaju

cjelokupno iskustvo e-trgovine ostvarivanjem personaliziranog sadržaja kupcima i na taj na in poboljšavaju odnose s kupcima.

- Likvidacija – prodava i se mogu brzo riješiti velikih koli ina zastarjelih predmeta.

Prednosti e-aukcija za kupce jesu (Janeska et. al., 2014):

- Prilika za pronalaženje jedinstvenih i kolekcionarskih predmeta.
- Mogu nost dogovora – umjesto kupnje po fiksnoj cijeni, kupci mogu koristiti aukcijski mehanizam putem ugovora s prodava ima za cijenu koju su spremni platiti.
- Prilagodljivost – kupci mogu trgovati s bilo kojeg mesta, ak i uz mobilni telefon (mobilna trgovina).

E - aukcije imaju i odre ena ograni enja (Janeska et. al., 2014):

- Mogu nost prijevare – u mnogim slu ajevima predmeti za aukciju su jedinstveni ili antikni. S obzirom na injenicu da ih kupci ne mogu vidjeti, mogu primiti neispravni proizvod. Tako er, kupci mogu obmanuti prodava e. Dakle, stupanj rizika na e-aukcijama je vrlo visok.
- Ograni eno sudjelovanje – u nekim aukcijama se može sudjelovati samo na poziv, dok su druge otvorene samo za koncesionare.
- Sigurnost – neke od C2C aukcija ostvarenih na internetu nisu sigurne pa neki potencijalni sudionici ne žele sudjelovati. Kod ve ine B2B aukcija provedba je vrlo sigurna.
- Softver – tek nekoliko softverskih rješenja mogu podržati dinami nu trgovinu u smislu strategija optimizacije cijena.

Elektroni ke aukcije pokazale su se novim uspješnim poslovnim modelom. Ali nisu sve mrežne stranice na aukciji u svom modelu ugradile sve klju ne varijable koje doprinose uspješnom i profitabilnom poslovanju. Postoji mnogo varijabli koje odre uju kona ni uspjeh ili neuspjeh aukcije na web-lokaciji. To su: interaktivnost korisnika (aplikacija za povratne informacije), ponu eni proizvodi (diversifikacija može pomo i u stvaranju šire baze korisnika s razli itim interesima), razina pouzdanosti (postoje razli ite tehnike šifriranja kako bi se zaštitile informacije o klijentima), rast (mjesta za aukciju trebaju aktivno tražiti nove poslovne mogu nosti kako bi proširili svoje mjesto na tržištu), umrežavanje (izme u partnera i izme u samih korisnika), razina predanosti (od strane prodava a i kupaca), mogu nosti pla anja

(različite opcije plaćanja) itd. (Janeska et. al., 2014). Samo one tvrtke koje stvaraju jedinstveni model i znaju da su kupci i prodavači potrebni u online aukciji, mogu preživjeti i iskoristiti elektroničke aukcije kao profitabilan model e-poslovanja.

3. ELEKTRONI KA REVERZNA AUKCIJA

Sadašnje poslovno okruženje zahtijeva stalno poboljšanje poslovanja u svakoj tvrtki. U tom kontekstu, upravljanje nabavom jedan je od ključnih procesa u kojem se mogu postići i poboljšanja. Budući da odjeli za nabavu u organizacijama igraju ključnu ulogu u odnosu na produktivnost i inovacije, poboljšanje upravljanja nabavom trebalo bi se smatrati strateškim prioritetom što dovodi do racionalizacije korištenja vremena zaposlenika te može imati utjecaja na produktivnost, poslovnu inkovitost i uspješnost tvrtke u cjelini.

Zbog stalnog smanjenja troškova IT alata, tvrtke sve više usvajaju suvremene alate za nabavu. Danas je dostupno nekoliko mogućnosti elektroničke trgovine. Jedna od njih je i e-nabava koja predstavlja praksu kupnje između dviju tvrtki koja koristi elektroničku trgovinu kako bi identificirala potencijalne izvore opskrbe, kupila robu i usluge, prenosila planove i komunicirala s dobavljačima. Tehnologije e-nabave koriste organizacije u različitim industrijskim sektorima kako bi smanjile troškove, poboljšale inkovitost funkcije nabave, poboljšale koordinaciju i integraciju informacija o opskrbnom lancu te skratile vrijeme transakcije. Od različitih vrsta tehnologija e-nabave, elektroničke reverzne aukcije (ERA) dobile su značajnu pozornost. E-reverzna aukcija je pogodnost koju omogućuje internet, dozvoljava dobavljačima da se dinamično natječu u slanjem više elektroničkih ponuda u stvarnom vremenu, u fiksnom razdoblju, za posao kupca. U pravilu, cijena stavke koja se kupuje smanjuje se pomoću ponuda, a smanjenje traje dok se ne završi razdoblje nabave ili prodava i više nisu voljni davati niže ponude (Chen i Bailey, 2018; Adebanjo, 2010; Hanák et al., 2017).

Različite organizacije i različiti trgovaci i akademski autori imenovali su reverzne aukcije različitim nazivima. To uključuje:

- online reverzne aukcije
- reverzne e-aukcije
- aukcije sa smanjivanjem (snižavanjem) cijena
- elektroničke reverzne aukcije (ili akronim ERA).

3.1. ERA – teorijski pregled

ERA, kao proces povezivanja kupaca i prodavača, različito je definiran od strane različitih mislilaca, institucija i organizacija. Nekoliko njih razmotreno je ovdje radi šireg tumačenja i boljeg razumijevanja.

Prema Institutu za upravljanje nabavom (eng. *The Institute for Supply Management*), ERA je vrsta e-aukcije koja se provodi online, u stvarnom vremenu, između jedne organizacije za kupnju i ranije kvalificiranih dobavljača. Dobavljač i se natječe u predstavljanju ponuda kupcu za nabavu robe ili usluga. Ije su specifikacije za dizajn, količinu, kvalitetu, isporuku i povezane uvjete jasno definirane. U kontekstu nabave, ERA se može definirati kao internetski dogaćaj konkurentnog nadmetanja u stvarnom vremenu u kojem kupac upućuje zahtjev za ponudu cijene i dva ili više pozvanih dobavljača daju ponude kako bi dobili posao, smanjujući svoje prodajne cijene dok se ne dostigne optimalna tržišna cijena. Dobavljači mogu podnijeti višestruke ponude tijekom razdoblja aukcije i postoji određeni stupanj vidljivosti među dobavljačima u odnosu na postupke njihovih konkurenata (Pawer et al., 2017). ERA-e su postale „najbolja praksa“ za nabavu diljem korporativnog krajolika. Cilj im nije „pritisnuti“ dobavljača kako bi se smanjili troškovi, već biti način automatizacije pregovaračkog procesa (Wyld, 2011a).

U reverznoj aukciji za nabavu, jedan kupac daje do znanja potencijalnim prodavačima da ima namjeru kupnje određenog dobra ili usluge. Tijekom odvijanja reverzne aukcije prodavač i se može usobno nadmetati kako bi osigurali kupcu posao snižavajući cijenu stavke. Dakle, pobjednik ponude jest prodavatelj koji nudi najnižu cijenu. Reverzne aukcije ne koriste samo dinamičke cijene, već mijenjaju dinamiku samog procesa nabave. U reverznoj aukciji kupci i prodavači u suštini zamjenjuju svoje tradicionalne uloge. Umjesto da kupci reagiraju na ono što prodavači nude, prodavači reagiraju na potrebe kupca. Reverzne aukcije oslanjaju se na mogućnost izravne konkurenčnosti dobavljača da bi kupcima ponudili smanjenje cijene i skraćivanje procesa kupnje (Ruytenbeek, 2012; Wyld, 2011a).

U nekim istraživanjima navedeno je da se ERA-e ne primjenjuju na sve kategorije nabave. S pogledom kupca, potrebne su dvije stvari za uinkovito korištenje ERA-e: biti u mogućnosti precizno opisati traženi proizvod te definirati i kvantificirati kriterije odabira. ERA-e imaju tendenciju da funkcionišu osobito dobro kada je sposobnost određivanja proizvoda visoka, tj. kada proizvod ima jasno definirane atribute koje dobavljači mogu prevesti u nedvosmisleno

specifikacije. Sveukupno gledano, istraživanja nabave su pokazala da ako se materijal ili usluga može ispravno specificirati, može se uspješno nabaviti putem konkurentnog nadmetanja. Time se kupcima osigurava bolje znanje jer prodava i nastroje maksimalno iskoristiti konkurentnost kroz heterogenost proizvoda. Niska složenost tih proizvoda i usluga omogu uje jednostavnu usporedbu ponude konkurenčkih dobavlja a (Hanák et. al., 2017; Pawer et. al., 2017; Prídakov i Delina, 2013). Na temelju ovoga može se re i da je specifi nost jedan od najvažnijih kriterija za odre ivanje prikladnost ERA-e za odre enu nabavu, tj. sposobnost pružanja temeljitog i nedvosmislenog opisa svih zahtjeva dobara ili usluge koja se nabavlja. Ako se proizvod ne može opisati u trenutku kupnje, potrebno je koristiti alternativne putove nabave.

Tijekom proteklog desetlje a, elektroni ke reverzne aukcije postale su popularna metoda me u velikim organizacijama za smanjenje kupovne cijene trajnih dobara. Te se aukcije temelje na principu stvarnog vremena nadmetanja gdje kupovna organizacija zahtijeva proizvod ili uslugu, drugim rije ima nudi ugovor, a dva ili više natjecatelja snižavaju cijene kako bi dobili ugovor. Zbog svoje funkcionalnosti, user-friendly su elja i zna ajnih pogodnosti, vrlo je popularna od samog po etka. S druge strane, korištenje ERA-e eliminira utjecaj ljudskog faktora na proces kupnje i stoga njegova uporaba u praksi evocira odre ena eti ka pitanja (Hanák et. al., 2017; Hanák i Šelih, 2017).

Klju na prednost korištenja ERA-e jest zna ajno smanjenje cijena ponude tijekom online pregovora o cijeni. Opseg ovog smanjenja ovisi o itavom nizu imbenika. Mnogi istraživa i stavljaju naglasak na utjecaj vrste proizvoda koji se potražuje, konkurenciju i broj natjecatelja. Me utim, važni su i neki drugi imbenici, kao što su privla nost tražene koli ine, prestiž kupca ili omjer ponude i potražnje. Op enito se može re i da na smanjenje cijena ponuda utje e i razina konkurencije me u dobavlja ima. Postotak ušteda je obi no viši kod dopunskih stavki i niži kod strateških stavki. To proizlazi iz injenice da su prethodni pregovori o cijeni strateških stavki svakako stroži od onih o manje važnim stavkama. Ipak, u slu aju kupnje velikih koli ina, važno je ak i smanjenje cijena od 2 do 3%, a njegov pozitivan utjecaj na konkurentnost tvrtke može biti zna ajan. Veli ina organizacije može biti pokazatelj vremenskog okvira usvajanja e-reverznih aukcija. Manja poduze a obi no zaostaju u smislu prihva anja, za razliku od ve ih i srednjih poduze a koja e prije usvojiti ovaj na in nabave. Korištenje e-reverznih aukcija ovisi o pojedinim podru jima proizvodnje i pružanju usluga (Hanák i Šelih, 2017).

Dok sam mehanizam e-reverzne aukcije može biti jednostavan – dobavlja i se natje u za kup ev posao i spuštaju cijene u procesu – zadatak upravljanja i obrade znanja i informacija koje se razmjenjuju izme u organizacije koja kupuje i potencijalnih dobavlja a zapravo je prili no složen posao. Zbog toga su donedavno samo najve e organizacije iz privatnog sektora mogle iskoristiti uštede koje su povezane s e-reverznim aukcijama jer je zadatak izvan dosega ve ine malih poduze a i svakako organizacija javnog sektora. Vidimo sve ve i broj organizacija koje koriste e-reverzne aukcije kao klju ni dio njihovih strategija nabave jer nastoje osigurati najbolju vrijednost za svoje prora une za nabavu tako što e u tom trenutku dobiti realne tržišne cijene za robu i usluge. Kod e-reverzne aukcije, kupac može prikupiti ponude od zainteresiranih dobavlja a, a za razliku od bilo kojeg drugog scenarija nabave, dobavlja i mogu sudjelovati u nadmetanju po vrlo niskim troškovima, bez obzira na njihov geografski položaj (Wyld, 2011a).

Elektroni ke reverzne aukcije (ERA) jedan su od najvažnijih tržišnih mehanizama za pregovaranje objektivnijih cijena ili korisnosti proizvoda i usluga u industrijskim sektorima. Na aukciji se roba može prodati po cijeni odre enoj interakcijom tržišnih subjekata što može djelomi no zamijeniti savršenu konkurenciju. Trenutna konkurencija i tržišni uvjeti vrše pritisak na poboljšanje u inkovitosti procesa nabave i na pove anje konkurentnosti industrijskih organizacija. Sve je ve i broj korištenja ERA-e u procesima industrijske nabave i broj dostupnih softverskih rješenja na tržištu koja to omogu avaju. Dobavlja i softvera ERA-e tvrde da imaju zna ajne koristi, posebno u uštedoma za kupnju razli itih kategorija proizvoda i usluga u komercijalnom i javnom sektoru (Radoslav i Grof, 2019).

Softverska rješenja esto se sastoje od osnovnih analiti kih alata za izvješ ivanje o povijesti aukcije, klju nih pokazatelja uspješnosti i op ih rezultata. Me utim, neka prakti na iskustva pokazuju da je postojao niz ograni enja ili nejasnih metoda za standardni izra un realnih ili objektivnih ušteda ostvarenih od realizacije aukcije. Pouzdanost ili standardizacija ispravnih metoda izra una kriti ne su za usporedbu ili razumijevanje stvarnog utjecaja ERA-e na konkretan proces, proizvod ili organizaciju. Objektivni izra uni pomogli bi upraviteljima nabave ne samo da shvate stvari u inak, ve bi im pružili snažne argumente za promicanje vrijednosti odjela nabave za cijelu organizaciju. Razumijevanje problema u izra unu ušteda u stvarnom okruženju pomo i e dizajnerima, razvojnim timovima i proizvo a ima tržišta ERA-a da osiguraju prikladan model podataka i algoritme koji se koriste u analiti kim alatima za ispravne izra une ušteda za u inkovito upravljanje ERA-om (Radoslav i Grof, 2019).

Istraživači praktičari imaju različita mišljenja o ERA-i. S jedne strane, ERA može uštedjeti kupcima značajne troškove vezane uz nabavu ili vrijeme. S druge strane, ERA je prvenstveno orijentirana na cijenu i može našteti proaktivnosti prodavača i narušiti odnos prodavatelja i kupca. Rasprave imaju mnogo veze s percipiranom primjerenošću u korištenju ERA-e za određeni projekt nabave. Primjerice, broj prodavača, administrativni troškovi za sudjelovanje u ERA-i, stavovi rizičnosti konkurenčije te bi li kupac podijelio koliki potražnje između više prodavača istaknuti su imbenici koji mogu utjecati na konkurentnost postupka nadmetanja za ERA-e (Chen i Bailey, 2018).

Procjene troškova tvrtke koriste za donošenje mnogih operativnih i strateških odluka. Razumna je pretpostavka da tvrtka koja može preciznije procijeniti svoje troškove od svojih konkurenata, treba imati konkurenčku prednost na tržištu. Ove prednosti mogu uključivati mogućnost da cijene njihovih proizvoda budu niže od konkurenčkih i tako dobiju više narudžbi. To nije procjena troškova može se postići i različitim pristupima. Ti pristupi uključuju, primjerice, bolji sustav upravljanja troškovima kao što je obračun troškova temeljen na aktivnostima, formalniji i hotimići sustav procjene troškova i/ili pribavljanje dalnjih pomoćnih informacija o projektu. Tvrтke koje imaju to nije procjene troškova u prosjeku mogu smanjiti iznose svojih ponuda i na taj način dobiti više ponuda nego tvrtke koje imaju manju točnost procjene troškova (Fry et al., 2016).

Elektronička reverzna aukcija (ERA) sve je uspješniji način interakcije između poduzeća i poslovnih subjekata. ERA-e tipično uštede kupcima 5-40%, s prosječnim smanjenjem troškova kupljene robe i usluga. Osim cijene, ERA-e smanjuju vrijeme ciklusa kupnje do 40%, povećavaju transparentnost ponuda, povećavaju vidljivost cijena i poboljšavaju operativne funkcije. Upotreba ERA-e primarno je proučavana u kontekstu Azije, Europe, Latinske Amerike i Sjeverne Amerike. Istraživanje koje su proveli Hawkins et al. (2014) pronašlo je negativan odnos između bruto domaćeg proizvoda zemlje iz koje je dobavljač i njegovog povoljnog stajališta o ERA-i. Međutim, istraživanje nije empirijski objasnilo zašto dobavljači iz manje razvijenih zemalja imaju snažnije afinitete prema ERA-i. Malo se pažnje posvećuje usvajanju i korištenju ERA-e na tržištima u nastajanju, posebice u regiji Bliskog istoka i Sjeverne Afrike (MENA). Nedostatna struktura kako bi se osigurao poslovni integritet takođe je karakterizacija zemalja u razvoju. Ova karakterizacija sugerira da utjecaj ERA-e kao strategije održive nabave u zemljama u razvoju ostaje nepoznat. Kako se korištenje ERA-e proširuje na globalnoj razini, utjecaji kulture na uspjeh i neuspjeh ERA-e ukazuju na

zanimljivo istraživa ko podru je. Djelotvornosti i u inkovitosti lanca nabave ovise o u inkovitim odnosima izme u kupca i dobavlja a. Stoga bi me unarodni kupci trebali znati jesu li ERA-e uspješno integrirane u prakse nabave na tim tržištima u razvoju.

Elektroni ke reverzne aukcije spadaju u kategoriju internetskih softverskih rješenja koja su osmišljena kako bi pomogla tvrtkama da odmah pokrenu akcije e-nabave. ERA-e nude kupcima i dobavlja ima mogu nost sudjelovanja u internetskoj nabavi uz minimalna ulaganja u usporedbi s robusnijim ERP sustavima (eng. *Enterprise Resource Planning*). Dakle, ERA-e su ogromna i brzo rastu a komponenta interakcija i prodaje B2B i B2C tržišta. Sustav za upravljanja resursima poduze a (ERP) koristi integriranu raunalnu tehnologiju za upravljanje internim i vanjskim resursima tvrtke, uklju uju i materijalnu imovinu, financijske resurse, materijale i ljudske resurse. Njegova je svrha olakšati protok informacija izme u svih poslovnih funkcija unutar granica organizacije i upravljati vezama s vanjskim dionicima koriste i centraliziranu bazu podataka tvrtke. Nasuprot tome, ERA alat je ograni ena web platforma koja povezuje organizacije zainteresirane za kupnju proizvoda (roba i usluga) s dobavlja ima/prodava ima spremnim da se natje u za prodajne mogu nosti putem internetskog portala. Alat ERA je jednak za sve i može se koristiti za nominalnu naknadu i stoga su prednosti ovog alata podjednako dostupne malim i velikim tvrtkama jer nije potrebna velika investicija u tehnologiju da bi se iskoristile prednosti e-nabave (Williams i Dobie, 2014).

Alat za nabavu ERA može se koristiti u samostalnom na inu rada bez integracije u ERP sustave ili druge sustave nabave te je relativno jeftin za instalaciju i korištenje. Mnoge ERA-e vode neovisni pružatelji usluga, zvani kreatori tržišta (eng. *market makers*), koji djeluju kao konzultanti ili pružatelj usluge u smislu provo enja odre enog broja koraka za provedbu reverzne aukcije, kao što su identifikacija dobavlja a, pisanje specifikacija ili vo enje doga aja. Tako tvrtke mogu: integrirati ERA-u u svoje postoje alate za nabavu, koristiti ju kao samostalni *desktop* alat za kupnju, kupiti ju kao licencu ili koristiti ERA-u uz pomo podugovornog neovisnog pružatelja koji je voditelj doga aja. U posljednja dva slu aja, ERA-e se mogu dogоворити s minimalnim ulaganjem vremena, novca i truda (Williams i Dobie, 2014).

3.2. Tko pobje uje u ERA-i?

Ovo poglavlje pozabavite se pitanjem na koji način kupac zapravo određuje dobavljača a koji „pobjeđuje“ na aukciji i stoga dobiva „nagradu“ (posao) te kojim pravilima i kriterijima se vode kupci kako bi došli do te odluke.

Dvije su osnove za određivanje dobavljača a koji će biti odabran na temelju rezultata reverzne aukcije mogu se opisati klasificirati na pravila o dodjeli koje određuje kupac i aukcijski odredeni na pravila o dodjeli. U skladu s pravilom o dodjeli koju odredi kupac, dobavljač i shvaće da postavljaju ponude za dobivanje poslovanja od kupca. Međutim, kupac zadržava pravo odluke o dodjeli na bilo kojoj osnovi. To je uobičajeni pristup u javnoj nabavi i široko se primjenjuje i u privatnom sektoru. To je zbog toga što daje organizaciji koja se bavi nabavom slobodu da u odluku o dodjeli uzmu niz drugih imenika (kvaliteta, ugleda, dosadašnjeg rad, itd.). Manje uobičajeno je pravilo dodjele određeno na aukciji, pri čemu se dobavljačima unaprijed kaže da će se posao dodjeliti prvom mjestu (najniža cijena), ili alternativno, ponuditelju sljedećem najnižem cijene (koristeći ono što se zna kao Vickrey aukcija). Doista, najbolje dosadašnje istraživanje po ovom pitanju pokazuje da je manje od dvadeset posto svih reverznih aukcija strukturirano tako da koristi pravilo utvrđeno aukcijom. Dok je u interesu organizacije koja kupuje da ponuditelji vjeruju da najniža cijena biti odabrana (kako bi se stimulirala maksimalna količina konkurenčnosti), stvarnost je takva da su organizacije koje se bave nabavom do sada više cijenile fleksibilnost da odluke temelje na „priceplus“ ili mekšem procesu odlaganja od tvrdog i brzog pravila „price-only“ – samo cijena. Istraživanja su doista potvrdila da se u korporativnoj i državnoj upotrebi reverznih aukcija za nabavu, većina nagrada obično dodjeljuje na „priceplus“ osnovi. U takvim slučajevima, umjesto strogog dodjeljivanja ugovora najnižoj ponudi, kupac uzima u obzir druge imenike kao što su kvaliteta, pouzdanost, ugled, itd., kako bi se utvrdilo tko dobiva posao kao rezultat nadmetanja (Pawer et. al., 2017; Wyld, 2011b).

Dakako, konkurenčni dobavljači često navode da u mahnitosti reverzne aukcije – posebno u onim s vrlo kratkim vremenskim parametrima za davanje ponuda, a time i za donošenje odluka o tome koji će biti „i i niže“ kako bi pobijedili u konkurenčnom natjecanju – previše smanjuju svoje cijene. To je vrlo stvarna briga i za dobavljače i za organizaciju koja kupuje, jer ta manifestacija tzv. prokletstva pobjednika znači da se pobijednički dobavljač u najboljem slučaju suočava s neprofitabilnom situacijom, a u najgorem možda i s katastrofom. Stoga je doista važno da dobavljači uvijek drže svoje osjećaje pod kontrolom, a ne da budu žrtva

prokletstva pobjednika. Dobavlja i moraju shvatiti da nikada ne bi smjeli odstupati od svoje normalne strukture cijena, iako to može dovesti do gubitka sklapanja novog ugovora. Zbog ovoga, konkurentske prodava i uvijek trebaju odrediti cijenu ispod koje ne bi išli iako bi to znailo da ne e pobijediti na aukciji. Dobavlja i bi trebali dobro razumjeti svoju strukturu troškova i ne dopusti da im marže postanu pretanke kroz aukcije. Ako do toga do e, potrebno je smanjiti svoje interne troškove ili se povu i iz aukcije. „Najgora stvar“ koju dobavlja može u initijalnoj fazi jest, koriste i se analogijom pokera, uložiti sve (eng. *go all in*), odnosno u reverznoj aukciji „pomahnitati“ zbog nadmetanja i donijeti lošu poslovnu odluku koja može biti vrlo skupa, ak i razorna za tvrtku. Dakle, iako je cijena važna, odluke o nabavi uvijek se moraju donositi na osnovi TCO-a (ukupni trošak vlasništva), bez obzira na to ostvaruje li se cijena koju treba platiti putem reverzne aukcije, tradicionalnijim načinom zapečaćenim ponude ili pregovara kom bazom. Dugorođeno, bez obzira na početnu cijenu, ona ne biti besmislena, a možda ak i prokletstvo, ako izvedba/kvaliteta/trajnost, itd. ste enog dobra ili usluge ne zadovoljava očekivanja kupca. Stoga su obje strane, kupac i konkurentni dobavljači, dužne donijeti dobre odluke o određivanju cijena kada je riječ o reverznim aukcijama (Wyld, 2011b).

3.3. Vidljivost cijena

Sljedeće pitanje na koje se tražio odgovor jest vidljivost cijena u procesu provedbe elektroničke reverzne aukcije, tj. u kolikoj mjeri je dobavljač ima omogućen da vide ponude drugih dobavljača i kako to utječe na uspješnost provedbe elektroničke reverzne aukcije.

Što se tiče pitanja vidljivosti cijena, reverzne aukcije će općenito imati potpunu ili djelomičnu vidljivost. Potpuna vidljivost podrazumijeva da dobavljači mogu vidjeti cjenovne ponude konkurenčkih ponuđača anonimno na zaslonu u stvarnom vremenu. Djelomična vidljivost znači da dobavljači mogu vidjeti samo informacije o poziciji svoje ponude, pri čemu mogu samo odrediti jesu li u vodeći poziciji i stoga ne moraju unositi nižu ponudu, ili zaostaju pa moraju unijeti nižu ponudu kako bi imali priliku dobiti posao. Istraživanje je pokazalo da dobavljači imaju daleko više povjerenja u poziciju svoje ponude i cjelokupno povjerenje u proces kada im nije osigurana potpuna vidljivost. To proizlazi iz percepcije da puna vidljivost reverzne aukcije vrši veliki pritisak na prodavače da smanje iznos svojih ponuda, promovirajući prodavače da se prepuste „mahnitosti“ i time pate od prokletstva pobjednika. Aukcije potpune vidljivosti možda ne mogu privući najvišu razinu konkurenčije zbog injenice da ak i ako se ponude daju na anoniman način, neki dobavljači možda nisu voljni sudjelovati iz-

straha od otkrivanja cjenovne inteligencije svojim konkurentima. Osim toga, u aukciji potpune vidljivosti cijena, me u dobavlja ima postoji percepcija da je proces podložnji tajnim sporazumima, promoviraju i ve e nepovjerenje me u dobavlja ima (Wyld, 2011b).

3.4. Veli ina i opseg ERA-e

Postoje snažni razlozi, kako za interes organizacije za kupnju tako i za zainteresirane dobavlja e, da imaju reverzne aukcije koje uklju uju transakcije ve e koli ine (u smislu jedinica i ukupne cijene). Kako bi se nadoknadile niže cijene i niže marže, dobavlja i traže ve e koli ine kako bi održali ili pove ali ukupne prihode. Kupci, pak, imaju koristi od nižih transakcijskih troškova i ekonomije razmjera koji proizlaze iz ve ih koli ina. Opseg nabave mora biti dovoljno visok da osigura dovoljan profit kako bi privukao dovoljno dobavlja a i kupcima osigurao dovoljno ušteda za pokrivanje dodatnih troškova. Op enito, što je ve i opseg nabave, to je ve i potencijal za ostvarivanje ušteda. Me utim, primije eno je da razli iti volumeni aukcija mogu privu i razli ite dobavlja e. Jednostavno re eno, manje tvrtke e biti sposobnije i spremnije konkurirati na aukcijama koje su male po opsegu, dok ta sposobnost opada kod natjecanja s ve im tvrtkama, a smanjuje se i mogu nost pružanja roba/usluga u potrebnim koli inama/mjestima u nabavama ve ih koli ina (Pawer et. al., 2017; Wyld, 2011b). Dakle, za organizacije koje kupuju je klju an raznolik pristup jer fokusiranje njihovih reverznih aukcija samo na stjecanja iznad odre enog jedini nog volumena ili praga cijena može djelovati protiv njihovog interesa i interesa manjih poduze a.

Koji je minimalni broj dobavlja a pri kojem provedba reverzne aukcije ima smisla? Akademska su istraživanja pokazala da ve i raspon kvalificiranih dobavlja a pove ava vjerojatnost da e reverzna aukcija donijeti uspješan ishod za organizaciju koja kupuje. Istraživa i su otkrili da postoji jaka korelacija izme u broja tvrtki koje daju ponude i intenziteta konkurenčije na reverznoj aukciji. Ako to podignemo na višu razinu, analiza je pokazala da više konkurentnih ponu a a dovodi do ve ih ušteda na reverznim aukcijama. Stoga se ve ina istraživa a slaže da bi trebalo postojati barem 3-5 dobavlja a koji se aktivno natje u na reverznoj aukciji kako bi konkurenčija djelovala i proizvela nižu tržišnu cijenu u stvarnom vremenu (Pawer et. al., 2017; Wyld, 2011b).

3.5. Usporedba s klasičnim postupkom nabave

Internet i eksponencijalni rast elektroničke trgovine mijenjaju način na koji se poslovanje provodi. Kupci mogu odabrati podnošenje ponuda i pregovore na mreži ili izvanmrežno putem tradicionalnih metoda. Izbor između tih dvaju modela ne može se uzeti olako jer svaka metoda nije prikladna u svim slučajevima.

Na tradicionalnoj aukciji prodavači nude jednu ili više stavki za prodaju, dok se potencijalni kupci međusobno natječu za kupnju stavke od zajedničkog interesa. U reverznoj aukciji više dobavljača natječu se za jednog kupca, tako da dobavljač s najnižom ponudom pobije uje na aukciji. Elektronička varijanta reverzne aukcije zahtjeva da se pretkvalificirani dobavljači (prethodno odobreni dobavljači) izravno međusobno natječu preko interneta u stvarnom vremenu. ERA je događaj s nadmetanjem „prema dolje“ u kojem dobavljači dostavljaju postepeno sve niže cijene u određenom vremenskom roku. Kupci najčešće objavljaju zahtjeve i odabiru dobavljača između najnižih ponuđača. ERA-e mogu zamjeniti tradicionalni, asinkroni zahtjevi na temelju papira ili zahtjevi za prijedlozima utemeljenim na e-pošti i pregovore na licu mjesta (Gelderman et. al., 2017; Schoenherr i Mabert, 2011).

Javnost je daleko bolje razumjela tradicionalne od reverznih aukcija, o tome kako djeluju, prvenstveno zbog injenice da se široko koriste na razini potrošača. U stvari, tradicionalne aukcije su temelj svega, od eBay-a i drugih stranica za online aukcije do aukcija umjetnina, vina i drugih predmeta. One su također široko korištene za aukciju raznih roba, od automobila, nekretnina, strojeva, itd., gdje je cilj da prodavatelj dobije najviše moguće novca za stavku koja se nudi na aukciji. Stoga bi se tradicionalna aukcija trebala koristiti za prodaju robe i usluga svih vrsta, bilo da se provodi online, offline ili hibridno (Wyld, 2011a). Karakteristike ovog oblika aukcije prikazane su na Slici 2.



Slika 2 Tradicionalne aukcije

(Izvor: Wyld, 2011a)

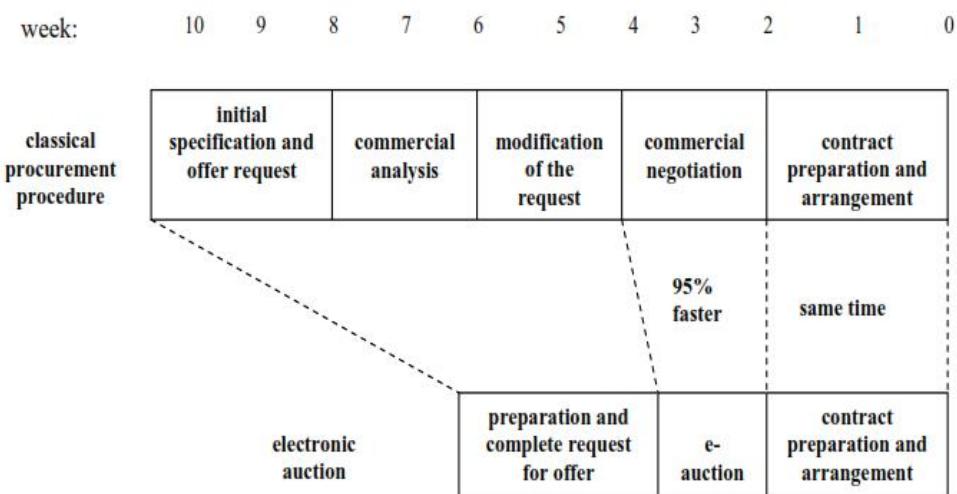
Elektroni ke aukcije imaju zna ajan utjecaj na kupce i dobavlja e nude i brojne prednosti u pogledu pregovora, komunikacije, trajanja postupka, uvida u tržišne cijene, primanje povratnih informacija s tržišta i tako dalje. Usporedba klasi ne s elektroni kim sustavom nabave dana je u sljede oj tablici.

Tablica 1 Usporedba obilježja klasičnog postupka nabave i ERA-e

(Izvor: vlastita izrada prema Janeska et. al., 2014)

Klasičan postupak nabave	Elektronička reverzna aukcija kao proces nabave
Komunikacija „na papiru“	Elektronička komunikacija
Proces nabave u projektu traje 10 tjedana	Proces nabave u projektu traje 6 tjedana
Postupak pregovora u projektu traje 4 tjedna	Postupak pregovora može trajati od 1 sata do 4 dana
Minimalno smanjenje cijena	Cijene se smanjuju u projektu za 10 do 20%
Nepoštivanje vremenskih ograničenja	Precizno određeni rokovi
Ograničenost manjim brojem postojećih dobavljača	Otvorenost novim dobavljačima (višestruko povećan broj ponuđača)
Nedostatak transparentnosti procesa	Transparentnost procesa (poštovanje etičnih normi), povratne informacije o provedenoj aukciji

Sljedeća slika prikazuje usporedbu ukupnog trajanja postupka između klasične i e-reverzne aukcije.



Slika 3 Usporedba elektroničke reverzne aukcije s tradicionalnim postupkom nabave u pogledu trajanja

(Izvor: Janeska et. al., 2014)

Iz navedenog proizlazi da je postupak od inicijalizacije zahtjeva za nabavu do podnošenja zahtjeva za ponudu kod ERA-e u prosjeku za 30% kra i nego kod klasi nog postupka nabave, dok je proces pregovaranja kod ERA-a u prosjeku kra i za 95% nego kod klasi nog postupka nabave.

4. NABAVA PUTEM ERA-e

Zbog sve većeg tržišnog natjecanja, tvrtke su prisiljene tražiti ekonomi na rješenja koja bi im poveala u inkovitost. Upravljanje nabavom jedan je od osnovnih procesa koji utječe na uspjeh institucije, ak se smatra sredstvom koje može donijeti stvarnu konkurenčku prednost instituciji (kupcu). Danas je u inkovitost usko povezana s korištenjem informacijskih tehnologija, a automatizacija procesa kupnje stoga je jedno od ključnih područja trenutnog istraživanja upravljanja kupnjom. Jedan od mogućih načina informatizacije institucionalnih kupnji jest upravo ERA. U praksi se sustavi aukcija koriste u različitim gospodarskim sektorima, ali koliko su oni prikladni i koliko se u inkovito koriste u kojem sektoru ovisi o specifičnosti okruženja u kojima se primjenjuju.

Tablica 2 Sažetak ključnih preduvjeta za uspješnu upotrebu ERA-e

(Izvor: Hanák, 2018)

Prerequisite	Effect
The product in demand can be specified in a clear and comprehensible way	Determination of the e-RA suitability for commodities purchased
There is a high probability that the current price is significantly higher than the market price	e-RA has the potential to bring financial benefits
The costs of auction implementation and change of supplier are acceptable	
There are suitable conditions in the supply market (i.e. enough qualified suppliers with qualified staff to participate in an auction)	Interest of suppliers in participating and the creation of a competitive environment in the tender
The demanded volume (contract value) is sufficiently attractive	
It is made possible for the suppliers to achieve production efficiency	Avoidance of technical and other problems in using e-RA can be managed appropriately
The buyer uses high-quality auction software	
The purchasing staff is sufficiently trained in the use of e-RA	Adequate communication and trust in tender
The setup of the auction is clear and supports transparency	

Što se tiči prikladnosti kupljenog proizvoda za aukciju, neki autori smatraju da su proizvodi s niskim rizikom pogodni za aukcije – to vrijedi primjerice za standardizirane proizvode, ali postoji i suprotno mišljenje da se akcijske nabave mogu uspješno provesti putem ERA-e, ukoliko ih kupac i dobavljač jasno definiraju i tumači na isti način. Nije samo priroda traženih proizvoda važna u tom pogledu, već i iznos koji se traži. Ako kupac ne može zatražiti dovoljno atraktivnu količinu proizvoda, može se boriti s nedostatkom dobavljača koji su spremni sudjelovati na aukciji. Višak ponude nad potražnjom snažan je poticaj za korištenje aukcije za kupnju. Drugim riječima, ekomska situacija djelomično utječe na primjerenost aukcije (dobavljač i nije spremniji sudjelovati na aukcijama tijekom recesije nego tijekom razdoblja ekonomskog uzleta) (Hanák, 2018).

Tijekom faze provedbe posebno su se pojavila odre ena pitanja kao što su nedostatak standardizacije u postupku aukcije, me u tvrtkama i regijama. Stoga se ERA kao podru je rasprave ne može tretirati izolirano. To ovisi o razli itim aspektima kao što su organizacijska struktura, menadžerske odluke, format kao i prepostavke za odre eni zahtjev. Razlika je tako er u karakteristikama opskrbe, a problemi se kre u od odnosa s dobavlja ima, ugovorne snage, utjecaja na poslovanje, složenosti ponude/tržišta, prilika za vršenje utjecaja i drugih ograni enja. Potrebno je da kupci daju dobavlja ima detaljne informacije o pravilima igre da bi mogli razumjeti proces. To nost, jasno a i otvorena komunikacija izme u kupca i dobavlja a osnovni su preduvjeti za uspjeh aukcije. Spremnost osoblja mora biti osigurana ne samo od strane dobavlja a, ve i od strane kupca. Korisnik mora biti upoznat s mogu nostima postavljanja aukcije i njihovog utjecaja na proces i ishod kupnje (Hanák, 2018; Pawer et. al., 2017).

Uvo enje e-aukcije stvorilo je u organizacijama potrebu da preispitaju svoje procese nabave i odnose sa svojim kupcima/dobavlja ima. Prilikom donošenja odluke o korištenju ERA-e, preporu livo je provjeriti sljede e korake unutar organizacije. Prvi korak je odlu iti treba li organizacija koristiti ERA-u ili ne. Drugi korak je odlu iti ho e li aukciju trebati obaviti sam ili uklju iti tre u stranu.

4.1. Odluka i priprema za implementaciju kupca/dobavlja a

Iz perspektive kupca postoje etiri klju na koraka pripreme za ERA doga aj. Prvo, kupci moraju jasno definirati specifikacije za licitacije (robu ili usluge) koje univerzalno razumiju dobavlja i i distribuirati ove specifikacije kvalificiranim dobavlja ima. Drugo, kupci moraju razumjeti jedinstvene karakteristike strukture tržišta ponude (stupanj konkurentnosti i klju ni pokreta i troškova) da bi postavili odgovaraju i raspon cijena ponude. Tre e, kupci moraju odrediti format aukcije, primjerice što e se otkriti dobavlja ima tijekom razdoblja davanja ponuda (cijena ili rang), kao i pravila zatvaranja (hard close – fiksno vrijeme završetka ili soft close – vrijeme zatvaranja se može produžiti), pravila sudjelovanja (promatranje i isklju enje internetske komunikacije, eng. *bird watching*) i pravila o dodjeli (niska cijena jam i posao, naknadni pregovori ili nikakva jamstva za dodjelu). *Bird watching* je izraz koji se koristi za nesudjelovanje dobavlja a tijekom aktivne aukcije. Kupci mogu odrediti da dobavlja i moraju dati minimalni broj ponuda tijekom ERA-e kako bi imali uvid u razvoj i rezultate aukcije. etvrto, kupci moraju identificirati i pozvati kvalificirane dobavlja e koji su spremni sudjelovati u aukciji (Williams i Dobie, 2014).

Iz perspektive dobavlja a postoje etiri paralelna koraka za pripremu za ERA doga aj. Prvo, dobavlja i, poput kupca, moraju jasno razumjeti specifikacije za licitacije (robu ili usluge). Drugo, dobavlja i moraju razumjeti jedinstvene karakteristike konkurentne tržišne strukture i strukture profitabilnosti kako bi procijenili odgovaraju i raspon cijena ponude. Tre e, dobavlja i se moraju pripremiti za format aukcije, primjerice što e biti prikazano tijekom razdoblja davanja ponude dobavlja ima (cijena ili rang), kao i pravila zatvaranja, pravila sudjelovanja i pravila o dodjeli. etvrto, dobavlja i moraju identificirati i analizirati natjecateljske strategije koje mogu koristiti oni pozvani i spremni sudjelovati u aukciji. (Williams i Dobie, 2014).

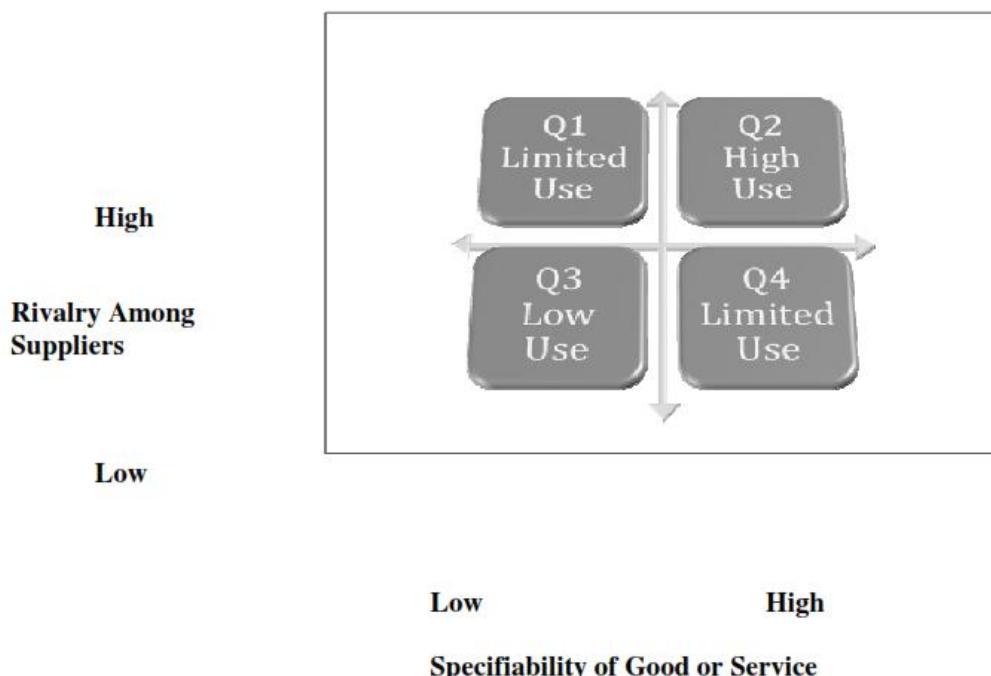
4.2. Kada bi trebalo koristiti elektroni ke reverzne aukcije?

Prikladnost ERA-e može se definirati kao stupanj do kojeg stru njak koji nabavlja usluge gleda na korištenje ERA-e kao prikladnost izme u atributa alata, specifi nog zahtjeva koji se nabavlja i tržišta opskrbe. imbenici koji utje u na situacijsku prikladnost za korištenje reverznih aukcija uklju uju (Wyld, 2011b):

- organizacijsku politiku,
- ovlasti menadžera,
- organizacijske poticaje,
- natjecanje,
- koliko se dobro može specificirati predmet nabave,
- vodstvo,
- interes dobavlja a za poslovanje,
- stupanj konkurencije,
- kategorija potrošnje (pokazatelj važnosti stavke ili usluge i relativne važnosti cjenovnih naspram necjenovnih faktora za odabir),
- o ekivane uštede,
- društveni utjecaj,
- zadovoljstvo prijašnjim korištenjem ERA-e,
- povjerenje kupca u pravedne i razumne cijene.

Iako stru njak za nabavu može smatrati da su reverzne aukcije prikladne za odre enu situaciju nabave, vanjski imbenici mogu sprije iti da odgovaraju e natjecateljsko nadmetanje postigne uspjeh (Wyld, 2011b).

Tijekom proteklog desetlje a razvile su se brojne ideje o tome koji bi to no proizvodi ili usluge trebali – ili ne bi trebali – biti predmetom reverzne aukcije, kao i ideje o tome koji skup uvjeta treba uspostaviti za uspješnu reverznu aukciju, ili alternativno, koji imbenici automatski negiraju mogunost uspjeha reverzne aukcije. Jedan od najboljih je dvodimenzionalni model koji se temelji na stupnju suparništva između dobavljača (kako bi se osigurala konkurenca) i specifičnosti predmetnog dobra ili usluge (kako bi se osiguralo da je konkurenca izjednačena) (Wyld, 2011b). Ovaj model, prikazan na Slici 4, iničira korisnu polaznu tisku za određivanje što se može – i ne može – dobiti putem reverzne aukcije.



Slika 4 Model primjenjivosti elektroničke reverzne aukcije
(Izvor: Wyld, 2011b)

Prema ovom modelu niska mogućnost upotrebe ERA-e prepostavlja se kod niskog stupnja suparništva između dobavljača i niske specifičnosti dobra ili usluge, kod visokog stupnja suparništva i niske specifičnosti (i obrnuto) govorimo o ograničenoj mogućnosti upotrebe ERA-e, a pri visokom stupnju suparništva i specifičnosti, ERA bi trebala imati veliku mogućnost upotrebe.

4.3. Što može – ili ne može - biti nabavljeno putem reverznih aukcija?

U organizacijama u kojima je došlo do najviše prodora i usvajanja ERA-e, prvo pitanje koje se postavlja za bilo koju nabavu je jednostavno: „Može li se prodati na aukciji?“ Dakle, koje

su vrste roba i usluga najprikladnije za nabavu temeljene na reverznim aukcijama? U literaturi o nabavi postoje različite perspektive.

ERA-e su posebno prikladne za nabavu (Wyld, 2011b; Pawer et. al., 2017):

- roba s niskom ili nepostojanošću u volatilnosti (nestabilnosti) cijena
- roba s malim odstupanjima u mogućnostima dobavljača
- roba nabavljena prvenstveno na temelju cijene, zanemarujući ostale imbenike
- roba prodana od strane velike, konkurentne opskrbne baze sa svim vrhunskim dobavljačima koji su voljni sudjelovati
- kratkoročni ugovori
- proizvodi sa zajednickim specifikacijama i „niskom složenosti“
- kupnja kod koje postoje mogućnosti za štednju.

S druge strane, neki istraživači su se pozabavili stavkama koje se ne bi trebale nabavljati pomoću reverznih aukcija. Prvo, broj raspoloživih, uistinu sposobnih i konkurentnih dobavljača diktira treba li koristiti reverznu aukciju i za koje predmetno dobro ili uslugu. Ovo pitanje je uokvireno kao: „Robe i usluge koje mogu pružiti samo ograničeni broj dobavljača neće biti u inkovite s reverznim aukcijama budući da će dobavljač, a ne kupac, imati svu moć u situaciji“. Tako je, proizvodi koji zahtijevaju veće promjene u dizajnu i/ili komponentama izričito se ne smiju kupiti putem konkurentnog nadmetanja zbog problema povezanih s takvim predmetima. Konačno, stavke koje zahtijevaju dodatne, nestandardne značajke i/ili usluge (kao što je jamstvo) nisu prikladne za konkurentno nadmetanje (Radoslav i Grof, 2019; Wyld, 2011b). ERA-e su primjenjive na stavke (proizvode/usluge) kao što su tiskanice, softverske licence, izolatori, osobna zaštita, kemikalije i plastika, oglašni panoi, itd. U sektorima kao što su telekomunikacije, logistika usluge, inženjering i prijevoz. Tako je, ERA-e su prikladnije za industrije i sektore kao što su oglašavanje, auto-komponente, kemikalije za široku potrošnju, potrošna dobra, zaštita i periferne jedinice, ugovorna proizvodnja, kurirska služba, FMCG, zdravstvena zaštita, ugostiteljstvo, osiguranje, leasing, logistika, pomorstvo, MRO maloprodaja, licenciranje softvera, tekstil, turizam, transport i skladištenje (Pawer et. al., 2017).

Sljedeće točka koju treba razmotriti jest „upravljanje kategorijama“, što predstavlja namjerni potez za sistematiziranje resursa nabave s ciljem da se usredotoči na određena područja

potrošnje. Važno je napomenuti da postoji oskudica literature koja govori o prikladnosti reverznih aukcija – bilo da su održive samo za robu ili tako da su složene i visokotehnološke predmete. Kod e-aukcije nije uvijek sve u najnižoj cijeni pa iako se uglavnom koriste za robne proizvode i usluge, uz podršku, e-aukcije se mogu koristiti i za kupnju složenijih i strateških proizvoda. Veći dio literature o reverznoj aukciji preporučuje korištenje ovog alata za kupnju robe (Pawer et. al., 2017; Wyld, 2011a).

4.4. Koncept specifičnosti

Ukupno gledajući, istraživanja o nabavi su pokazala da ako se dobra ili usluge mogu ispravno specificirati, mogu se uspješno nabaviti putem konkurentnog nadmetanja. U tom smislu, „specifičnost”, definirana kao sposobnost pružanja temeljitog i nedvosmislenog opisa svih zahtjeva za robu ili uslugu koja se nabavlja, okarakterizirana je kao najvažniji kriterij za određivanje je li reverzna aukcija prikladna za nabavu određene stavke. Doista, vodeće tvrtke kao što su HP i Delta Air Lines imaju značajne rezultate u dobivanju izravnih i neizravnih potrošenih dobara i usluga putem reverznih aukcija. Isto tako, organizacije su pronašle na inde da se i složene usluge, kao što su osiguranje i primanja zaposlenih, nabave putem reverznih aukcija. Otkrili su da takve usluge ne samo da mogu biti uspješno nabavljene putem konkurentnog nadmetanja, nego da kroz proces mogu dobiti sniženje cijene i poboljšanje razine usluge. Kao takve, istraživači su kategorizirali široko rasprostranjeno uvjerenje da bi se reverzne aukcije trebale koristiti samo za nabavu predmeta tipa robe i rutinskih usluga, što je „mit“ (Wyld, 2011b). Stoga, kako organizacije stježe na iskustvo u konkurentnom nadmetanju ili postaju partneri s iskusnim kreatorima tržišta, trebale bi moći dobiti sve veći postotak svojih ukupnih potreba kroz konkurentske nadmetanja. I danas se e-aukcije koriste za nabavu šireg i složenijeg raspona dobara i usluga, a ne isključivo robe.

Bez jasnog razumijevanja onoga što je predmet aukcije, nesigurnost će uzrokovati da prodavači ili ne daju ponudu ili ne nude svoju najnižu moguću cijenu. U najboljem slučaju, takve netočnosti u specifikacijama dovode do netočnosti u određivanju cijena i prateće neizvjesnosti i za kupca i za pobjedničkog dobavljača. U najgorem slučaju, dobavljači bi zapravo mogli misliti da se natječu za isporuku različitih proizvoda ili usluga nego što je bilo namijenjeno, što bi dovelo do negativnih posljedica za sve uključene strane. Alternativno, utvrdeno je da jasne specifikacije ne samo da povećavaju sudjelovanje dobavljača u e-reverznim aukcijama, nego im omogućuju da budu agresivniji u svojim ponudama cijena kada su potpuno sigurni da znaju za što to no daju ponudu. Kada je riječ o akvizicijama usluga, od

klju ne je važnosti da organizacije budu vrlo jasne o tome što je, a što nije, uklju eno u planiranu nabavu i da navedu oba mjerila – i kazne za te razine usluga i/ili ciljne datume koji nisu ispoštovani (Wyld, 2011b).

Naravno, važno je imati jasne specifikacije, ali je bitno osigurati da svi dobavlja i koji sudjeluju razumiju i da su uvjeti za nadmetanje za proizvode ili usluge svima jednaki. Osiguravanje ravnopravnosti svih dobavlja a u pojmovima kvalitete, isporuke i usluga klju ni su imbenik uspjeha za reverzne aukcije. Nakon što se to uini, koristi imaju i kupci i konkurenčni dobavlja i, budu i da dobavlja i imaju priliku najbolje iskoristiti ono što su zapravo „jednaki uvjeti“, a odluke o nabavi mogu se donijeti mnogo brže na utemeljenoj i konkurentnijoj osnovi. Dakle, bez obzira na to koristi li se reverzna aukcija ili alternativni na in nabave, kupci moraju imati dobro razvijene specifikacije o svim razinama i obilježjima koji su povezane s nabavom.

4.5. „Napraviti ili kupiti” – kako provesti reverzne aukcije

Ne postoji jedinstveni poslovni model koji prevladava za elektroni ka tržišta, budu i da e-tržišta mogu biti kontrolirana od strane organizacije koja kupuje, organizacije koja prodaje ili „hibridnog“, odnosno neovisnog modela, gdje tre a strana kontrolira i upravlja internetskom razmjenom. To su kreatori tržišta, ija je zada a okupiti kupce i prodava e u razmjeni za obavljanje transakcija, a njihov poslovni model usmjeren je na olakšavanje procesa aukcije, kao i dobivanje prihoda od cjenovnog volumena roba i usluga prodanih kroz njihovu razmjenu.

Koncept kreatora tržišta prisutan je još od samih po etaka internetske trgovine, budu i da su se pojavile mogu nosti i potrebe za nezavisnim subjektima koji bi stvorili interakcijske prostore za kupce i prodava e za susret na virtualnom tržištu te razvili i provodili pravila za obavljanje transakcija koje se tamo odvijaju. Uloga kreatora tržišta je klju na u razvoju trgovine izme u zajednice kupca i prodava a te je u interesu tvrtke osigurati da se transakcije koje nude odvijaju bez ikakvih zapreka i nesuglasica. Važnost uloga kreatora tržišta poja ana je u okruženju dinami kih cijena naspram okruženja sa stati kim cijenama, zbog brojnih informacijskih i operativnih izazova koji su uklju eni u funkcioniranje tržišta. Uloga kreatora tržišta da olakšava interakcije izme u kupaca i prodava a zahtijeva da naglasi mehanizme upravljanja koji mogu osigurati da sudionici na tržištu mogu sudjelovati na pravedan na in. Što se elektroni kim tržištem bolje upravlja, ve a je vjerojatnost da e privu i sudionike i tako

poboljšati tržišnu izvedbu (konceptualizirano kao zadovoljavanje strateških i finansijskih ciljeva). Uloge koje kreatori tržišta imaju u online trgovini uklju uju (Wyld, 2011b):

Stvaranje i upravljanje sadržajem na mrežnoj lokaciji.

Uskla ivanje kupaca i prodava a (privla enje novih sudionika na tržište, olakšavanje traženja kupaca za prodava e i prodava e za kupce te uspostavljanje sigurnog sustava pla anja).

Upravljanje oportunizmom sudionika (pra enje povijesti kupaca i prodava a na mrežnoj lokaciji i provedba pravila za obje strane).

Proces stvaranja cijena (utvrditi pravila za odre ivanje cijena i sustave koji omogu uju održavanje reverznih aukcija).

Pružanje sekundarnih usluga (obuka za sudionike, logistika, krediti, itd.).

Pet osnovnih procesa koje bi trebali uklju ivati dizajni e-aukcija (Wyld, 2011b):

1. Postupci pretraživanja omogu uju kupcima i prodava ima da otkriju i usporede mogu nosti trgovine.
2. Procesi odre ivanja cijena osiguravaju ostvarivanje cijene i raspodjele. Aukcije, fiksna cijena ili bilateralni pregovori na in su postizanja cijena i raspodjele.
3. Logisti ki procesi koordiniraju prijenos fizi ke i digitalne robe izme u prodava a i kupaca.
4. Postupci pla anja i nagodbe osiguravaju da se pla anja vrše od kupca do prodavatelja.
5. Provjera autenti nosti potvr uje kvalitetu prodane robe i pouzdanost kupaca i prodava a.

Prilikom odabira reverznih aukcija, organizacija mora odlu iti koliko e funkcija htjeti preuzeti. Odluka je svakako višestruka jer ne ovisi samo o unutarnjim sposobnostima organizacije, ve i o namjeri da preuzme potrebne funkcije, analizu troškova i korist od vlastitog izvršavanja tih zadataka nasuprot *outsourcingu* (povjeravanje poslova vanjskim izvršiteljima). Na taj na in organizacije mogu koristiti elektroni ke reverzne aukcije na razli ite na ine, u kontinuitetu izme u onoga što bi se moglo opisati kao: puna usluga (organizacija koristi vanjskog dobavlja a za pružanje nekih ili svih usluga aukcije) i samo-usluga (organizacija koristi softver i sama provodi reverznu aukciju) (Wyld, 2011b).

Danas postoji određen broj tvrtki koji su kreatori tržišta za tvrtke iz privatnog sektora i agencije javnog sektora. Zašto se organizacije udružuju s pružateljima usluga reverzne aukcije? Odluka o ustupanju ovog dijela postupka nabave može se donijeti iz više razloga, uključujući i (Pawer et. al., 2017; Wyld, 2011b):

- oskudne resurse za kupnju,
- vremenska ograničenja za kupnju,
- strah od neuspjeha, nedostatak stručnosti,
- veliki interes i opseg kupnje,
- potreba razvoja interne stručnosti i najbolje prakse, i
- smanjenje odgovornosti.

Dakako, prilikom donošenja odluka u vezi s korištenjem reverzne aukcije, organizacija mora „napraviti račun“ – u donošenju odluke koja se svodi na odabir „napraviti ili kupiti“. Ako organizacija, bez obzira radi li se o neprofitnoj tvrtki ili vladinoj agenciji, ima interne mogućnosti i softver koji se može nositi s operacijama reverznih aukcija, proces se može obaviti unutar tvrtke. Međutim, iako je to esto najjeftinija opcija koja omogućuje organizaciji da zadrži sve uštede u kupovnoj cijeni ostvarenoj iz nabave konkurentskim nadmetanjem, to općenito nije opcija koja maksimizira uštedu i u inkovitost koja se može ostvariti ulaskom u ERA-u. Iskustvo je doista pokazalo da trošak uključivanja kreatora tržišta kao rješenje treće strane ubrzava i poboljšava proces kako za organizaciju koja vrši nabavu tako i za njene dobavljače. Istraživanja su potvrđila da kreatori tržišta igraju veću ulogu od jednostavnog rukovanja mehanizmima reverznih aukcija i transakcijama koje iz njih proizlaze. Treća strana u isto vrijeme ostvaruje prihode od transakcije i služi u ulozi dodane vrijednosti povećavajući sposobnosti kupaca i povećavajući mogućnosti dobavljača. Na ovaj način kreatori tržišta imaju proces reverzne aukcije lakšim i uinkovitijim za obje strane putem obavljanja važnih funkcija uključujući, ali ne ogranicujući se na (Wyld, 2011b):

- osiguravanje strukturiranog procesa s prekretnicama,
- automatiziranje procesa izrade RFP-ova (eng. *request for proposal*),
- pružanje stručnosti u analizi tržišta i cijena,
- obuka kupaca i dobavljača u korištenju sustava,
- pružanje stručnosti u području softvera, tehnike podrške i projekta,
- upravljanje,
- regutiranje novih dobavljača na tržište što povećava razinu konkurenčije dobavljača.

Ukoliko kupac pokrene vlastitu reverznu aukciju, dobavlja i mogu postati skepti ni u pogledu legitimnosti ponuda ili smatrati da kupac manipulira softverom za aukciju. Dakle, uklju enost tre e strane osigurava neutralnost i legitimnost reverzne aukcije koja nije mogu a bez prisutnosti kreatora tržišta. Iako se korištenjem reverzne aukcije može pove ati faktor povjerenja, kako kod javnosti tako i kod dobavlja ke baze da postoji otvoren, transparentan proces, uklju ivanje kreatora tržišta kao tre e strane može to podi i na razine koje nisu mogu e kroz interni proces vo enja (Wyld, 2011b).

4.5.1. Trošak izrade (kreiranja) tržišta

Jednom kada organizacija, bilo u javnom ili privatnom sektoru, odlu i koristiti usluge kreatora tržišta, po inje se razmišljati o cijeni. Prema istraživanjima na terenu, postoje etiri tipi na poslovna modela pružatelja usluga ERA-e (Wyld, 2011b).

1. Prodavatelj koji je dobio na aukciji pla a naknadu po transakciji (postotak procijenjene vrijednosti nabave prije aukcije) – pružatelj usluga ERA-e pomaže u istraživanju tržišta, gradi ERA-u u softveru, obu ava ponu a e i vodi doga aj kupnje putem ERA-e (opcija pune usluge).
2. Kupac pla a naknadu po transakciji (postotak procijenjene vrijednosti nabave prije aukcije) – pružatelj usluga ERA-e pomaže u istraživanju tržišta, gradi ERA-u, obu ava ponu a e i pokre e ERA-u (opcija pune usluge).
3. Mogu nost samo softvera – kupac dobiva licencu za korištenje ERA softvera, gradi svaku aukciju i interno provodi ERA-u. Ovdje kupac mora pružiti obuku ponu a ima i provesti sva istraživanja tržišta.
4. *Outsourced* opcija – kupac ugovara s davateljem usluga ERA-e fiksnu cijenu po vremenskom razdoblju (ili za procijenjeni broj doga aja ERA-e). Za svaki zahtjev davatelj usluga ERA-e pomaže u istraživanju tržišta, gradi ERA-u, obu ava ponu a e i provodi doga aje za nadmetanje ERA-e tijekom tog vremenskog razdoblja.

Isto tako, postoji pet razli itih modela odre ivanja cijena koji se mogu koristiti izme u organizacije koja kupuje i davatelja usluga reverzne aukcije. To su (Wyld, 2011b):

1. Postotak potrošnje: Fiksni postotak vrijednosti aukcijskog iznosa tre a strana uzima kao naknadu.
2. Postotak ušteda: Fiksni postotak razlike izme u trenutnih ugovorenih i dobitnih cijena ponuda.
3. Fiksna naknada po aukciji: Pla anje fiksne naknade za sudjelovanje u aukciji.

4. Godišnja lanarina: pla anje unaprijed odre ene godišnje naknade za sudjelovanje na aukcijama.
5. Fiksna naknada + postotak: Neovisni posrednik uzima osnovnu naknadu uz postotak potrošnje za svaku aukciju.

Dakle, na temelju razine usluga i dobavlja evog modela odre ivanja cijena, organizacija mora o ekivati da e morati odustati od postotka uštete ostvarene kroz sudjelovanje u reverznoj aukciji kao trošak poslovanja. Me utim, na temelju isporu ene vrijednosti od strane kreatora tržišta, u smislu olakšavanja i upravljanja procesom aukcije te internih ušteda u troškovima/radnoj snazi, ra unica za uklju ivanje kreatora tržišta naj eš e je pozitivna. Nапослјетку, nesumnjivo postoje troškovi povezani s reverznim aukcijama, bez obzira koristi li organizacija usluge proizvo a a tre e strane ili ak i ako se odlu i provoditi ponude putem vlastitog pokroviteljstva i resursa. Mogu i neizravni troškovi za kupce povezane s korištenjem elektroni kih reverznih aukcija uklju uju (Wyld, 2011b):

naknade za usluge ili licenciranje softvera reverzne aukcije od tre e strane,
pove ani troškovi povezani s prijevozom proizvoda,
kvalifikacije i inspekcijski napor,

ve i utrošak vremena, dodatni resursi za edukaciju i upravljanje novim dobavlja im, troškovi u ekstremnom slu aju kada je parnica nužna kako bi se riješilo odbijanje suradnje dobavlja a.

4.5.2. Uvjeti koji utje u na provedbu ERA-e

Pitanja koja utje u na uspjeh ERA-e mogu se grupirati u tri kategorije: uvjeti koji se odnose na upravljanje kupnjom; proces ERA-e; dizajn aukcije. Glavni uvjeti koji utje u na korištenje e-aukcije iz literature izdvojeni su i široko sažeti kao (Pawer et. al., 2017):

1. *Motivacija za korištenje e-aukcije od strane kupaca:* Koristi li se e-aukcija kako bi se postigla najniža cijena (tj. usmjerenost ka cijeni) ili se koristi kao sastavni dio procesa nabave što uklju uje odabir najprikladnijeg dobavlja a bez obzira na cijenu i izgradnju odnosa s njima (tj. temeljeno na odnosu).
2. *Uloga nabave u organizacijama:* Strateški alat djelotvorno utje e na proces nabave i profesionalce. Ovaj imbenik ocjenjuje utjecaj alata na motivaciju za korištenje i stav prema e-aukcijama. Utvr eno je da strateška uloga nabave utje e na negativne stavove prema e-aukcijama što sugerira da e-aukcije još nisu asimilirane ili prihva ene od

strane viših menadžera nabave kao pozitivan doprinos u smislu strateške integracije i suradni kih odnosa s dobavlja im.

3. *Odre ivanje potražnje:* Dobro odre ena potražnja važna je u ERA-i kako bi se osiguralo da svi dobavlja i koji sudjeluju pravilno razumiju opseg potražnje i mogu postaviti prikladne ponude tijekom reverzne aukcije. Sve dok se potražnja može ispravno specificirati, složeni i strateški proizvodi i usluge mogu se koristiti i za ERA-e.
4. *Obujam aukcije:* Iz perspektive dobavlja a, ve i obujmi aukcije privla niji su od malih koli ina. Ve e veli ine lota (pojedina ni predmet ili skupina objekata koji se nude na prodaju na aukciji kao jedna jedinica) povezane su s nižim troškovima transakcija i ekonomijom razmjera. Isto tako, napor dobavlja a da pripremi i dostavi ponude mora biti opravdan velikim (potencijalnim) poslovanjem.
5. *Troškovi zamjene dobavlja a:* Mijenjanje dobavlja a može biti skupo. To uklju uje troškove pretraživanja za pronalaženje novih potencijalnih dobavlja a, troškove pregovaranja za sklapanje ugovora, troškove za uspostavu novih poslovnih odnosa i troškove prilagodbe proizvodnih procesa. Op enito, što su troškovi prebacivanja niži, kupac može imati više koristi od reverzne aukcije jer bi troškovi prebacivanja kompenzirali potencijalne uštede. Stoga je nekoliko istraživa a naglasilo da što je manji trošak zamjene dobavlja a, ERA-e su prikladnije za korištenje.
6. *Sudjelovanje dobavlja a:* Mnogi istraživa i tvrde da bi veliki broj dobavlja a trebao sudjelovati na ERA-i, pod uvjetom da su njihove ponude neovisne jedna o drugoj i da posjeduju sposobnost isporuke proizvoda u skladu sa specifikacijama. Konkurenca izme u ve eg broja dobavlja a trebala bi biti ja a. Ne postoji 'pravi' apsolutni broj za minimalan broj dobavlja a jer se on mijenja od autora do autora.
7. *Konkurenca me u uklju enim dobavlja ima:* Dobavlja i e tako er iskoristiti sve mogu nosti kako bi pove ali svoju prodaju i spremnost pružanja konkurentne ponude u ERA-i. Jaka konkurenca me u dobavlja ima unutar industrije povezana je s konkurenjom, a snažna konkurenca unutar industrije pozitivno se odnosi na uspjeh na aukcijama (Pawer et. al., 2017).
8. *Kupovna mo :* Velika kupovna mo tvrtke može staviti ve i pritisak na dobavlja e da osiguraju konkurentne ponude. Ako postoji samo nekoliko kupaca sa zna ajnim tržišnim udjelom ili ako kupci kupuju zna ajan dio ukupne prodajne proizvodnje, smatra se da imaju ve u snagu. ERA-e su prikladne kada kupac dominira odnosom.

9. *Složenost u pregovorima:* ERA-e se uglavnom provode jednostavnim paketima za pregovore. Pravilna specifikacija zahtjeva je preduvjet kako dobavlja i ne bi trebali postavljati pitanja ili da ne bi došlo do nesporazuma vezane za proizvod.
10. *Vrijeme za aukciju:* Pove ana produktivnost kupaca esto je zamije ena prednost korištenja ERA-e u procesu nabave. Od vitalne je važnosti da se ukupni troškovi analiziraju i da se odrede prioriteti, procjenjuje se prikladnost potencijalnih proizvoda i usluga za ERA-u, identificiraju se i pregledavaju potencijalni dobavlja i, specificiraju se proizvodi i usluge, kupci su upoznati s troškovima dobavlja a i tržišnim mehanizmima i zahtjevi za ponude (RFQ) su ispravno pripremljeni. Dobro planirana strategija razvijena prije doga aja jedan je od najvažnijih pokazatelja uspjeha doga aja.
11. *Stavovi prema e-aukcijama:* Kategorizirani su kao negativni (anti-e-aukcije) ili pozitivni (pro-e-aukcije). Vjerovanje da su pregovori licem u lice najvažniji na in provo enja aktivnosti nabave i da se e-aukcije ne mogu koristiti za izgradnju dugoro nih suradni kih odnosa, predstavljaju stav anti-e-aukcije.

4.6. Aukcijska strategija

Pažljiva priprema doga aja (strategija aukcije), uklju uju i jednak tretman za sve sudionike i u inkovitu komunikaciju, klju ni su imbenici za ostvarivanje koristi od ERA-e. esta je pretpostavka da kupci uklju uju lokalne i male dobavlja e u aukcije radi povoljnijeg ishoda u smislu više nižih ponuda. Lokalni i mali dobavlja i su obi no agresivni, imaju niske troškove prilagodbe i mogu ostati u utrkama reverznih aukcija malo duže. Lokalni i manji dobavlja i mogu imati koristi ak i ako na kraju ne uspiju. Pogledajmo neke od glavnih oblika aukcijskih strategija.

Izgradnja lota ili objedinjavanje - Razlozi zbog kojih kupci obi no objedinjuju stavke na aukciji su (Pawer et. al., 2017):

1. stavke imaju sinergiju ili komplementarnost u proizvodnji,
2. stavka ima specifi an zahtjev za pakiranjem,
3. kupac želi da se skupina proizvoda dodijeli istom dobavlja u,
4. pojedine stavke predstavljaju malu kategoriju potrošnje,
5. pove anje pregovara ke mo i,
6. konkurentnije nadmetanje,
7. pove ana jednostavnost,

8. smanjenje administrativne složenosti.

Redoslijed lotova - Nakon završetka odabira paketa, kupac mora odlučiti kojim redoslijedom će paketi biti zatvoreni. Smjernice za strukturiranje događaja na aukciji (Pawer, Behl i Aital, 2017):

1. povećati vrijednost paketa kroz narudžbu kako bi se povećao intenzitet licitiranja i povećala štednja,
2. naručiti pakete kako bi se povećao broj ponuda dobavljača na uzastopnim skupinama.

Poredak u odnosu na potpuno otkrivanje – Tijekom internetske aukcije kupci imaju opciju dobavljača imati otkriti pozicije na dva načina: „samo rang“ ili „potpuna informacija“. Aukcije „samo za rang“ su one u kojima dobavljač i vide svoje vlastite pozicije samo na temelju sadašnjih ponuda, a „potpune informacije“ su kada dobavljač i mogu u svakom trenutku vidjeti sva svoja položaj. To je u osnovi planirano unaprijed dok se finalizira strategija za događaj. Većina internetskih aukcija provodi se u skladu s pravilima o povratnim informacijama o rangu ili potpunim objavljuvanjima. Zanimljivo je da se korištenje povratne informacije o rangu povećava u usporedbi s povratnom informacijom o potpunoj objavi (Pawer et. al., 2017).

5. IMBENICI USPJEHA

U literaturi je utvrđen širok raspon potencijalno relevantnih imbenika koji mogu utjecati na uspjeh ERA-e. Najčešće se spominju broj ponudnika, volumen aukcija, konkurenčija među dobavljačima, složenost nabave, specifikacija kupnje, važnost odnosa dobavljača-kupac i troškovi prebacivanja. Prva tri imbenika odnose se na tržišne uvjete i nastoje izmjeriti koliko interesa dobavljača i imaju za sudjelovanje u natjecanju za pružanje proizvoda ili usluga, uključujući i volumen aukcije, broj ponudnika i konkurenčiju među dobavljačima. Sljedeća dva imbenika razmatraju proizvod ili uslugu o kojoj se radi: koliko je složen proizvod ili usluga i koliko ga je detaljno kupac specificirao. Posljednja dva imbenika odnose se na promjenu dobavljača: implikacije potencijalne promjene dobavljača putem ERA-e na kvalitetu proizvoda i nabavne cijene, te u inak troškova prebacivanja na novog dobavljača.

5.1. Tržišni imbenici

Kao i kod svake aukcije, povoljni tržišni uvjeti poboljšavaju vjerojatnost uspjeha na aukciji. Broj ponudnika koji sudjeluju u ERA-i utvrđen je kao grub pokazatelj interesa dobavljača. Smatra se da je opseg aukcije važno sredstvo za privlačenje dobavljača za sudjelovanje u ERA-i i omogućavanje dobavljačima da prihvate niže marže na temelju većeg ukupnog potencijalnog profita. Konkurenčija među dobavljačima mjerena je koliko se snažno međusobno natječu u dobavljanju i koji sudjeluju kako bi osvojili ERA-u na tržištu određenog proizvoda.

Broj ponudnika

Literatura o ERA-i naglašava važnost broja ponudnika u osiguravanju postizanja najniže moguće cijene. Na aukciji zapečaćene ponude, svaki dobavljač ima samo jednu priliku za ponudu. Razlika u korištenju ERA-e je u tome što ponudnik i dinamički smanjuju cijenu ponude samo kada njihovu ponudu pobijedi drugi ponudnik. Prema tome, za postizanje ušteda moraju postojati najmanje dva dobavljača, a po mogućnosti i više. ERA-e sa samo jednim dobavljačem dovode do štetnih ishoda, one s dva dobavljača imaju razlike rezultate, a većina ušteda na ERA-i može se pripisati privlačenju više ponudnika. U literaturi se navode primjeri uspješnih ERA-e sa samo dva dobavljača. Međutim, u takvim slučajevima postoji rizik da će anonimnost biti izgubljena i da će se dobavljači moći identificirati. To takođe može stvoriti veći rizik od tajnih dogovora, pri čemu se dobavljači mogu složiti da se ne natječu u i dijele među sobom (Shalev i Asbjornsen, 2010).

Većina istraživača sugerirala je da je za uinkovitu ERA-u potrebno najmanje tri do pet održivih dobavljača. Osim toga, u literaturi postoji prošireno mišljenje da se ERA-e ne provode sa samo nekoliko dobavljača i generalno, što je više sudionika, to je proces konkurentniji, a ponuda povoljnija. Neka istraživanja su dokazala da je povećanje broja ponuditelja dovelo do veće štednje putem ERA-e. Iako postoji široka podrška za veliki broj ponudnika, neki istraživači nisu našli korelaciju između broja ponudnika i uspjeha ERA-e, iako su pronašli snažnu korelaciju između broja ponudnika i konkurenčije između dobavljača te je stoga preporučeno da se razmotri broj ponudnika (Shalev i Asbjørnsen, 2010).

Volumen aukcije

Kako bi se nadoknadile niže cijene i niže marže, dobavljači traže veće količine kako bi održali ili povećali ukupne prihode. Kupci, pak, imaju korist od nižih transakcijskih troškova i ekonomije razmjera koji su rezultat većih količina. Također, kupci će nastojati nadoknaditi dodatne troškove ERA-e koji obično proizlaze iz naknada za pružatelje usluga ERA-e treće strane. Ovaj trošak ovisi o opsegu usluge koju pruža pružatelj treće strane, a može se kretati između 0,25%-5% obujma nabave, povremeno uz minimalne i maksimalne iznose. Kao rezultat toga, brojna istraživanja su pokazala da opseg nabave mora biti dovoljno visok da osigura dovoljan profit kako bi privukao dovoljno dobavljača i kupcima osigurao dovoljno uštedu za pokrivanje njihovih dodatnih troškova. Međutim, iako bi volumen aukcije trebao biti dovoljno visok da bi se povećao uspjeh ERA-e i da bi se privuklo više dobavljača, to ne bi smjelo u tolikoj mjeri opteretiti sposobnosti dobavljača i eliminirati mala i srednja poduzeća koja čine značajan udio dobavljača na većini tržišta (Shalev i Asbjørnsen, 2010).

Konkurenčija među dobavljačima

Dok broj ponudnika mjeri koliko dobavljača sudjeluje, konkurenčija među dobavljačima pokušava mjeriti stupanj do kojeg se dobavljači međusobno natječu. Razumljivo je da od velikog broja ponudnika nema nikakve koristi ako je samo jedan od njih spremjan na ustupke kako bi dobio posao, dok drugi ne žele smanjiti svoje cijene. Slično tome, nekoliko žestoko konkurentnih ponudnika može rezultirati velikim uštedama. U literaturi postoji široko slaganje o važnosti konkurenčije za uspjeh ERA-e (Shalev i Asbjørnsen, 2010).

5.2. Kompleksnost i specifikacija kupnje

Iako se ERA-e mogu koristiti za različite kupnje, obično se preporučuju samo za jednostavne, kao što je roba. Budući da ERA-e ne dopuštaju daljnje pregovore za rješavanje bilo kakvih

problema koji se mogu pojaviti, postaje presudno da kupnja bude dobro specificirana prije aukcije. Teško a preciznog određivanja složenih kupnji dovodi neke istraživače do toga da preporučuju samo jednostavne kupnje za ERA-e.

Kompleksnost kupnje

Jednostavne ERA-e ograničavaju dobavljače da se natječe u samo po pitanju cijene. Kada su uključeni drugi imbenici kao što su nematerijalna pitanja ili necjenovni imbenici, smatra se da su izravni pregovori s dobavljačima nužni za raspravu o svim aspektima kupnje. Stoga se tvrdi da su ERA-e najpogodnije za jednostavne kupnje ili robu gdje je jedini diferencirajući imbenik cijena. Osim toga, budući i da se jednostavne ERA-e prvenstveno usredotočuju na cjenovnu konkureniju i ne uzimaju u obzir kvalitetu proizvoda ili inovacije, dobavljači se mogu usredotočiti na cijenu, isključujući i druga razmatranja, što dovodi do smanjenja kvalitete proizvoda i manje inovacija proizvoda. Zbog toga neki promatrači sugeriraju da bi ERA-e trebale biti ograničene na kupnje koje su standardizirane i spremne za tržište (Shalev i Asbjørnsen, 2010).

Budući da postoje više dobavljača za jednostavnu robu spremnu za tržište, neki istraživači su preporučili da se ERA-e ograniči na takvu robu, budući da bi veći broj ponuđaća vjerojatno rezultirao povećanjem konkurenjom, a time i većom uštedom cijena. Nadalje, dobavljači i složenih dobara tako su i strateški dobavljači i imaju dugogodišnje odnose s kupcem, koje kupac nerado riskira. Kupci se zbog toga takođe boje da uništiti povjerenje takvih dobavljača, čime i tako složenu nabavu proizvoda ili usluga putem ERA-e previše rizičnom. Iako postoje brojni argumenti u korist korištenja samo jednostavnih proizvoda, neki su istraživači primjetili da složenost možda nije utjecati na uspjeh ERA-e. Primjereno je da jednostavni proizvodi mogu imati niže marže, posebice kada su široko dostupni i na tržištu postoji veliki broj dobavljača. Nasuprot tome, složeni proizvodi imaju veće marže i kao rezultat nude veću potencijalnu uštetu. Da bi se ERA-e koristile za složene proizvode i usluge, te pružile određenu udobnost dobavljačima, neki promatrači su predložili rješenje u dva stupnja. Prvi stupanj uključuje tehničku ocjenu, koja daje tehnički rezultat. Drugi stupanj uključuje dobivanje ocjene na temelju relativne cijene ponude putem ERA-e. Tehnički rezultat može se dinamički integrirati u ERA-i automatskim mijenjanjem ranga ponude u stvarnom vremenu ili u kombinaciji s rezultatima ponude svakog dobavljača nakon dovršetka ERA-e (Shalev i Asbjørnsen, 2010).

Specifikacija kupnje

Specifikacija kupnje suoava se sa slijnim problemima kao i oni koji se odnose na složenost kupnje. Budući da ERA-e obično ograničavaju dobavljače da se natječu samo po cijeni, postaje imperativ da svi dobavljači ponude iste specifikacije. Postoji zabrinutost da loši specificirani proizvodi, u kombinaciji s nedostatkom naknadnih pregovora, mogu stvoriti neizvjesnost sa strane ponuditelja i dovesti do viših cijena za kupce. Možete li ga specificirati – možete ga ponuditi, izjava je koja potkrepljuje da je specifikacija najvažniji imbenik u mišljenju kupaca. Dokle god se kupnje mogu specificirati, ERA-e se mogu koristiti ak i za složene kupnje. Neka istraživanja su otkrila da poteškoće u određivanju potražnje nemaju izravnog utjecaja, bilo negativnog bilo pozitivnog, na uspjeh ERA-e, iako su pronašla neizravan u inak, budući da je utvrđeno da je poteškoće u određivanju potražnje negativno korelirala s brojem ponuditelja (Shalev i Asbjornsen, 2010).

5.3. Promjena dobavljača

Neke od najčešćih kritika ERA-a, osobito u popularnim novinskim lancima, odnose se na zabrinutost zbog kupaca koji koriste ERA-e za promjenu dugogodišnjih dobavljača, isključivo zbog cijene. Međutim, zaključujemo da se ta pitanja ne primjenjuju u javnom sektoru, prvo zato što priroda javne nabave zahtijeva da se većina kupnji provodi kroz postupak konkurentnog nadmetanja, bez obzira na oblik, i drugo jer se ti argumenti ne primjenjuju na ERA-e više nego što bi to učinili na tradicionalne aukcije, kao što su aukcije zapečaćenih ponuda.

Odnos s dobavljačem

U literaturi o ERA-i znajuće je zabrinutost zbog erozije povjerenja između dugogodišnjih strateških dobavljača i kupaca nakon implementacije ERA-e. ERA može uzrokovati podjelu između dobavljača i kupca, a kupac treba na kupnju gledati dugorano, ne samo u kontekstu kratkoročne štednje. Drugi primjeri uju da ERA uzrokuje slom povjerenja implicirajući da se kupci o ekivanja više ne ispunjavaju. Štoviše, neki dobavljači tvrde da je ERA samo sredstvo za kupca da provede istraživanje tržišta ili da dobije dodatne koncesije cijena od postojećeg dobavljača, bez stvarne namjere da se posao dodijeli dobavljaču. Kao rezultat svih tih zabrinutosti, neki dobavljači mogu odbiti sudjelovanje, smanjujući broj ponuda na aukciji, dok drugi dobavljači možda više neće biti spremni ulagati u poboljšanje kvalitete robe koja se kupuje (Shalev i Asbjornsen, 2010).

Možda je zabrinutost koja podupire sve te argumente ta da postoje i dobavlja i prirodno nerado riskiraju svoje marže ulaskom u dinami ne aranžmane konkurentnog nadmetanja. Nadalje, ini se da neki istraživa i pokazuju da je zabrinutost u vezi s povjerenjem možda pretjerana. Primijetili su da je oko dvije tre ine ispitanih kupaca tvrdilo da je došlo do poboljšanih odnosa izme u kupaca i dobavlja a, do ve e uštede troškova, boljeg u inka, isporuke i izvrsnosti proizvoda. Pronašli su malo ili nikakve dokaze da ERA-e dovode dobavlja e u neodržive odnose s kupcima. Zapravo, postoje dokazi koji upu uju na suprotno, to je bio na in na koji su ERA-e percipirane na samom po etku te su predložili neke strategije kako bi se prevladale te predrasude. Jedno istraživanje donosi da kupci percipiraju da njihov odnos s dobavlja ima pati, ali da dobavlja i uglavnom smatraju da njihov odnos s kupcima ostaje nepromijenjen usprkos ERA-ma. Jedna okolnost u kojoj ERA, kao i bilo koji postupak aukcije, nije prikladan, odnosi se na strateške dobavlja e. Strateški dobavlja i su oni koji kupcu pružaju klju ni proizvod ili uslugu koja se ne može lako zamijeniti na tržištu. U takvim okolnostima konkurentni postupak aukcije nije prikladan, budu i da zamjena dobavlja a nije izvediva opcija za kupca (Shalev i Asbjornsen, 2010).

Troškovi prebacivanja

Ponekad je trošak kupca kod zamjene dobavlja a vrlo visok. Što su manji troškovi prebacivanja, kupac može imati više koristi od provo enja reverzne aukcije jer bi troškovi prebacivanja bili kompenzirani potencijalnim uštedama. Stoga je nekoliko istraživa a naglasilo da što je manji trošak zamjene dobavlja a, to e ERA biti prikladnija. Neka istraživanja pronašla su korelaciju izme u troškova prebacivanja i broja ponu a a koji su spremni dati ponudu, budu i da konkurentni dobavlja i vjerojatno ne e ponuditi kada sumnjaju da kupac ne e promijeniti dobavlja e zbog visokih troškova prebacivanja. Nadalje, postoje i dobavlja e se u tim okolnostima vjerojatno oduprijeti ERA-i jer ju oni mogu smatrati metodom za smanjenje marže dobavlja a. U odre enim okolnostima, troškovi zamjene dobavlja a mogu premašiti uštede koje su dostupne u postupku nabave, a treba razmotriti i alternativna rješenja (Shalev i Asbjornsen, 2010).

Relevantnost za javni sektor

U javnom sektoru kupci su gotovo uvijek obvezni sudjelovati u postupku aukcije kako ugovori isti u. Kao rezultat toga, uvo enje ERA-e ne bi stvorilo nove napetosti u odnosu s dobavlja ima. Visoko regulirani postupak aukcije u javnom sektoru, u kombinaciji s otvorenom i transparentnom prirodnom ERA-e može ak pove ati povjerenje dobavlja a.

Sli no tome, s obzirom na to da se periodi ne aukcije ne mogu izbjeg i u javnom sektoru, troškovi prebacivanja uvijek postoje tako da ne bi bili relevantni za razmatranje. Sama priroda bilo kojeg postupka aukcije, bilo da je rije o ERA-i ili bilo kojoj drugoj tradicionalnoj metodi, zna i da se ne mogu izbjeg i ni rizici za odnos s dobavlja em niti troškovi prebacivanja. Jedina alternativa bi bila provo enje nekonkurentnog, pregovara kog procesa koji u veini slu ajeva nije dopušten za kupce u javnom sektoru. Kao rezultat toga, dobavlja i javnog sektora uvijek e biti izloženi riziku da budu zamijenjeni, a troškovi zamjene e nastati u svakom slu aju, bez obzira na oblik aukcije (Shalev i Asbjornsen, 2010).

6. IMBENICI RIZIKA I KONTROLE

Reverzne aukcije s omogu enim pristupom Internetu (ERA) navode se kao na in da proces nabave u ine djelotvornijim i u inkovitijim, ali kao što je esto slu aj s informacijskom tehnologijom (IT), mogu postojati rizici kojih menadžeri moraju biti svjesni i koje moraju umanjiti kako bi ostvarili korist. imbenici rizika preslikavaju se na upravljanje aukcijskim procesom, nepredvidivost organizacije, odnos izme u kupca i dobavlja a te agencijske troškove i troškove transakcije. Ovo poglavlje pokazuje kako ERA uvodi nove rizike i da kupci i dobavlja i mogu imati sli ne ili iznimno razli ite poglede na odre ene rizike, pokazuju i kako kupci i dobavlja i mogu stvoriti asimetriju informacija i djelovati oportunisti ki, otkriva uloge kontrole unosa kao djelotvorno sredstvo rješavanja ve ine klju nih imbenika rizika.

Korištenje ERA-e strateški je važna poslovna odluka koja uklju uje imbenike rizika, gdje se imbenik rizika definira kao uzrok nepovoljnih posljedica. Ovi imbenici rizika mogu se riješiti korištenjem kontrola. Stoga su tvrtke koje identificiraju i kontroliraju rizi ne imbenike bolje opremljene za ostvarivanje koristi od korištenja ERA-a, dok e tvrtke koje se ne bave rizi nim imbenicima vjerojatnije pretrpjeli gubitke i napustiti korištenje ERA-a. U tom kontekstu, postizanje u inkovite uporabe ERA-a zahtjeva: (a) utvr ivanje imbenika rizika povezanih s korištenjem ERA-a i (b) razumijevanje kontrola koje ublažavaju klju ne imbenike rizika.

imbenici rizika su:

- 1) upravljanje aukcijskim procesom,
- 2) organizacijska contingencija (nepredvidivost),
- 3) odnos izme u kupca i dobavlja a i
- 4) agencijski troškovi i troškovi transakcije.

Upravljanje aukcijskim procesom: Upravljanje postupkom aukcije podrazumijeva oblikovanje i provedbu ERA-a. Budu i da korištenje ERA-a podrazumijeva metodi ki proces planiranja (prije ERA doga aja), izvršenja ERA-a (upravljanje ERA doga ajem) i vo enje pregovora nakon aukcije, svaki korak u nabavci s ERA-om predstavlja fazu u odre enom vremenskom slijedu, koja zahtjeva u inkovito upravljanje. Identificirani imbenici rizika upravljanja postupkom aukcije obuhva aju pred-aukciju, razdoblje tijekom aukcije, razdoblje nakon

aukcije i fazno neovisne imbenike rizika. Fazno neovisni rizi ni imbenici predstavljaju faktore rizika upravljanja aukcijom koji se ne mogu isklju ivo mapirati u odre enu fazu (Sambhara et al., 2017).

Nepredvidivost organizacije: imbenici rizi nosti organizacijske situacije podrazumijevaju usvajanje na razini cijele organizacije i upravljanje ERA-om. Teorija organizacijskih kontingenca informacijskih sustava naglašava ulogu organizacijskih uvjeta na kojima je uspjeh IT-omogu enih mehanizama nepredvidiv. Prva dva imbenika odnose se na organizacijsku promjenu. Implementacija i korištenje novih IT-omogu enih mehanizama za poslovnu praksu smatra se organizacijskom promjenom i tvrtke se esto suo avaju s otporom takvim promjenama. Tre i imbenik rizika odnosi se na participativnu sposobnost dobavlja a jer je uspjeh razmjene poslovnih podataka s IT-om ovisan i o mjeri u kojoj su dionici u mogu nosti sudjelovati u njegovoj upotrebi (Sambhara et al., 2017).

Odnos izme u kupca i dobavlja a: Odnos rizika izme u kupca i dobavlja a odgovara imbeniku rizika koji se temelji na interakciji izme u kupca i dobavlja a. Dva imbenika rizika preslikana su na odnos kupac-dobavlja . Ugovornost zasnovana na interakciji obuhva a odaziv, povjerenje i fleksibilnost, tri imbenika koji su klju ni za dugovje nost me ufirmacijskih odnosa. Što je viši stupanj nepogodnosti u odnosu me u tvrtkama, manja je vjerojatnost da e kupac koristiti ERA-e (Sambhara et al., 2017).

Agencijski troškovi i troškovi transakcije: Ovi troškovi nastaju zbog sukoba ciljeva izme u kupca i dobavlja a. Obrnuta asimetrija informacija nastaje kada uvjeti koji proizlaze iz upotrebe tehnologije ili ponašanja upravitelja (principal) ometaju sposobnost izvršitelja (agent) da prikupi kriti ne informacije potrebne za donošenje važnih poslovnih odluka. Pitanje skrivenih informacija dobro je istražen agencijski problem, ali je fokus tradicionalno na glavnoj perspektivi (tj. asimetrija informacija za principala). Budu i da kupac odlu uje kome e posao biti dodijeljen, ima snažan položaj mo i nad dobavlja ima. Reverzne aukcije zato ostavljaju dojam na dobavlja e da je kupac u potrazi za najnižom cijenom. Samo kupac zna koje e imbenike uzeti u obzir pri dodjeljivanju posla, ime se stvara obrnuta asimetrija informacija jer su dobavlja i svjesni samo cijene koju ponude u ERA-i. Ovaj nedostatak kriti nih informacija stvara iluziju da dobavlja mora biti najniži ponu a . imbenici rizika reverzne aukcije koji se odnose na glavni oportunizam nastaju kada kupac (a) iskoristi informacije dobivene putem ERA-a koje nisu dostupne dobavlja ima, i (b) koristi svoj položaj

mo i nad dobavlja ima kako bi smanjio troškove nabave. Korištenjem ERA-a kupac djeluje u vlastitom interesu na ra un svojih dobavlja a (Sambhara et al., 2017).

Svaka kontrola ima zajedni ki cilj koji se postiže s 1 ili više kontrolnih akcija. Sveukupno, osam kontrola ima tri klju na cilja: procjenu tržišta i dobavlja a, pripremu za izvršenje ERA-a i pranje u inka. Predugovorne kontrole unosa ini sedam kontrola, a jedna kontrola je naknadna kontrola rezultata. Kontrole unosa reguliraju prethodne uvjete izvedbe i provode se prije ugovora. Kupci i dobavlja i su odgovorni za provedbu kontrole unosa, a one su i interne, tj. svaka strana prati svoje unutarnje aktivnosti, i eksterne, tj. jedna strana prati drugu.

6.1. Rizici i kontrole povezane s upravljanjem aukcijskim procesima

Pred-aukcijski rizici koji su važniji za kupce: Upravljanje pred-aukcijom uklju uje nekoliko aktivnosti koje uklju uju identifikaciju proizvoda ili usluga koje e se nabaviti putem ERA-e: navo enje zahtjeva za proizvode ili usluge, identificiranje kvalificiranih dobavlja a za sudjelovanje u ERA-i, strukturiranje lotova za nadmetanje i uspostavljanje komunikacijske veze s dobavlja ima. Vrijeme provedeno u pripremi i postavljanju svake ERA-e je znatno duže od zajedni kog trajanja ERA doga aja i pregovora nakon aukcije. Naravno, kupac je taj koji ve inom kontrolira upravljanje ERA-om. Iako dobavlja i ulažu vrijeme pripremaju i se za ERA doga aj gdje ispituju zahtjeve kupca i procjenjuju strukturu troškova, broj zadataka kojima e se upravljati mnogo je ve i za kupca. imbenici rizika upravljanja procesima prije aukcije važniji su za kupce nego za dobavlja e (Sambhara et al., 2017).

Rizici tijekom i nakon aukcije koji su važniji za dobavlja e: Koraci koji slijede nakon upravljanja pred-aukcijom su doga aj ERA i post-aukcijska pregovaranja i ugovaranje. ERA doga aj može biti stresno vrijeme za dobavlja e, osobito one koji se natje u za posao. Neki dobavlja i mogu agresivnije ponuditi ako imaju bolju strukturu troškova ili ako se ne pridržavaju specifikacija kupca. Dobavlja koji treba dobiti posao kupca može u takvim slu ajevima uhvatiti „aukcijsku groznicu” i ponuditi ispod svoje profitne marže. Dobavlja ija je ponu ena cijena blizu ili ispod profitne marže teško održava ponu enu cijenu aukcije nakon iste. Tri najvažnija imbenika rizika tijekom aukcije su: rizik da se drugi dobavlja i ne pridržavaju specifikacija i da ne ponude manju cijenu; impulzivna ponuda koja dovodi do nerealno niskih ponuda i rano istiskivanje kvalitetnih dobavlja a zbog agresivnog nadmetanja. Najvažniji rangirani post-aukcijski imbenik rizika jest dobavlja koji nije u mogu nosti

održati ponu enu aukcijsku cijenu. Ovo upu uju na to da su dobavlja i više zabrinuti za imbenike rizika ERA-e tijekom i nakon aukcije nego kupci (Sambhara et al., 2017).

Rizici neovisni o fazama od interesa za kupce i dobavlja e: Fazno-neovisni rizi ni imbenici obuhva aju više faza upravljanja procesom ERA-e ili se ne mogu pripisati odre enoj fazi. To su me u naj eš e raspravljanim imbenicima rizika u literaturi. Najzloglasniji imbenik rizika je gubitak profitne marže za dobavlja e nakon ega slijedi ne ura unavanje ukupnih troškova vlasništva. Format ERA-e osmišljen je tako da pritisne dobavlja e da smanje svoje cijene. Iako su neke studije pronašle dokaze da kupci prisiljavaju dobavlja e da sudjeluju u ERA-ma, iste su u velikoj mjeri prihva ene kao brz i u inkovit na in pronalaženja poslovnih partnera. I kupci i dobavlja i priznaju da se kupci ponekad usredoto uju na cijenu do te mjere da tretiraju inovativne proizvode i usluge dobavlja a kao robu, previ aju kriterije bez cijena i ne uzimaju u obzir ukupne troškove vlasništva (Sambhara et al., 2017). Sveukupno gledano, i kupci i dobavlja i smatraju imbenike rizika upravljanja važnim, neovisnim o fazama.

Kontroliranje imbenika rizika upravljanja procesom aukcije: Predugovorna kontrola bavi se imbenicima rizika povezanim s upravljanjem aukcijskim procesom. Gledano kolektivno, te kontrole imaju temeljnu procesnu logiku koja podrazumijeva vremensku prednost. Da bi se razradile, kontrole zahtijevaju da kupac najprije temeljito procijeni tržište i njegove dobavlja e te se pripremi za izvršenje ERA-e. Kupac bi se trebao uklju iti u probiranje dobavlja a prije aukcije i procijeniti konkurenciju dobavlja a kako bi filtrirao dobavlja e koji vjerojatno ne e biti konkurentni. Nakon toga, kupac se treba pripremiti za aukciju tako što e dobiti odobrenje i podršku unutarnjih dionika i menadžmenta za korištenje ERA-e i dodjeljivanjem dovoljno vremena za pripremu za ERA-u. Kupac bi tada trebao podupirati i olakšati razvijanje spremnosti dobavlja a obukom o korištenju alata i procesa ERA-e. Dobavlja i bi se tako er trebali pripremiti potvr ivanjem zahtjeva kupca i odre ivanjem najniže mogu e cijene ponude po kojoj mogu posti i dovoljnu profitnu maržu i biti u mogu nosti održati kvalitetu svojih proizvoda ili usluga ako pobijede. Važno je da kupac unaprijed odredi pravila i poticaje aukcije i održava pravilan komunikacijski kanal s dobavlja ima. Kada je spremjan za provedbu ERA-e, kupac mora unaprijed odrediti kriterije dodjele, priop iti ga svim dobavlja ima koji sudjeluju, pridržavati se kriterija pri dodjeli poslova i držati svoje osoblje za nabavu odgovornim za dobavlja e odabrane za sudjelovanje (Sambhara et al., 2017). To su važni koraci kako bi se osigurala pravi nost jer dobavlja i

ulažu dragocjeno vrijeme i resurse u sudjelovanje. Ako to nije u injeno, dobavlja i mogu izgubiti povjerenje u kup ev integritet i proces ERA-e.

6.2. Rizici i kontrole povezane s organizacijskom kontingencijom

Rizici organizacijske kontingencije koji su ve i problem za kupce: imbenici rizi nosti organizacijske kontingencije se odnose na dimenzije organizacijske promjene unutar tvrtke koja kupuje i na sposobnost sudjelovanja dobavlja a. Prethodne studije naglašavaju važnost nepredvi enih okolnosti, primjerice, organizacijske strukture i potpore u usvajanju tehnoloških inovacija, utjecaj unutarnjih dionika u osmišljavanju strategija nabave i rekonfiguriranje lanaca opskrbe pri prelasku na nove na ine uspostavljanja B2B odnosa, kao što su ERA-e. U kontekstu ERA-a, organizacijske promjene zahtijevaju od kupca da usvoji i koristi tehnologiju elektroni kih reverznih aukcija, da dobije podršku internih dionika kao što su top menadžment i interni klijenti te da sura uje s dobavlja ima razli itim mehanizmima (ERA) kako bi uspostavili poslovni odnos. Participativna sposobnost se odnosi na nedostatak znanja dobavlja a o procesu ERA-e. Ti imbenici rizika ovise o sposobnosti kupca za upravljanje unutarnjim i vanjskim dionicima (Sambhara et al., 2017).

Kontroliranje imbenika rizika za organizacijsku kontingenciju: Razvijanjem spremnosti za ERA-u pomo u stjecanja potpore internih dionika i omogu avanje spremnosti dobavlja a kroz edukaciju o (a) tehnologiji ERA-e i (b) procesu nabave, ERA može zna ajno ublažiti imbenike rizika organizacijske kontingencije. Osim toga, pružanje poticajne i u inkovite komunikacije s dobavlja ima u vezi s pravilima aukcije može pomo i u rješavanju imbenika rizika (Sambhara et al., 2017).

6.3. Rizici i kontrole u odnosima kupca i dobavlja a

Rizici odnosa izme u kupca i dobavlja a koji su važniji za dobavlja e: U literaturi je nepovoljan utjecaj ERA-e na odnose kupac-dobavlja jedan od najpoznatijih i razmatranih imbenika rizika dobavlja a. Zapravo, brojni su se radovi usredoto ili isklju ivo na utjecaj uporabe ERA-a na odnose izme u kupca i dobavlja a. Stoga je kupcu esto teško uspostaviti snažne odnose s dobavlja ima kada je odnos uspostavljen uporabom ERA-e. Korištenje ERA-a može oslabiti postoje e odnose i onemogu iti stvaranje snažnih poslovnih odnosa kada se ERA-e ponovno koriste. Korištenje reverznih aukcija i prisilno smanjenje cijena smanjuje motivaciju dobavlja a da budu fleksibilni za kupca. Zašto bi dobavlja bio spremjan udovoljiti

zahtjevima kupca kada prodaje svoje proizvode na vrlo siromašnoj profitnoj marži? Reverzne aukcije treba koristiti selektivno, odnosno kupcu nije potreban odnos s dobavlja im a kada koristi aukcije za sve svoje kategorije. Stavljaju i dobavlja e pred ERA-u i dovode i ih da se natje u u odnosu na cijenu, kupac priop ava da preferira niže troškove spram snažnih poslovnih odnosa. Stoga dobavlja i visoko rangiraju imbenike rizika odnosa kupac-dobavlja , dok kupci to ne ine, što dovodi do sljede eg prijedloga (Sambhara et al., 2017).

Kontroliranje imbenika rizika odnosa izme u kupca i dobavlja a: Dobavlja i imaju pozitivan dojam o kupcima koji su voljni komunicirati izvan ERA alata, bilo da razgovaraju telefonom ili osobno. Kada dobavlja i dobivaju poticaj dugoro nog ugovora i ako su dobavlja i uvjereni da kupac ocjenjuje sve dobavlja e samo na temelju zasluga, oni ne smatraju da je kupac djelovao oportunisti ki. Dobavlja i tako er imaju više povjerenja u kupca koji razvija spremnost dobivanjem podrške od strane internih dionika i olakšava spremnost dobavlja a tako što ih obu ava prije doga aja ERA. imbenici rizika odnosa izme u kupca i dobavlja a mogu se ublažiti predugovornim kontrolama unosa koje se odnose na kupce i dobavlja e koji se pripremaju za izvršenje ERA-e (Sambhara et al., 2017).

6.4. Rizici i kontrole u vezi s agencijskim troškovima i troškovima transakcije

Pregovara ki rizik zbog manjeg broja dobavlja a koji uvelike zabrinjava kupce: Kod provo enja ERA-e za kupca je važno procijeniti broj dobavlja a dostupnih za natjecanje. Kupac bi trebao imati ne manje od tri, a po mogu nosti pet ili više dobavlja a koji se natje u u ERA-i. ak i kad postoji dovoljno dobavlja a za sudjelovanje, kupac bi trebao osigurati da su tržišne cijene proizvoda ili usluga na aukciji donekle elasti ne, tj. cijene e posti i silaznu putanju kada se potražnja pove a. Provo enje ERA-a troši vrijeme i novac, a ako kupac ne prou i tržište unaprijed, može doživjeti neuspjeh u postizanju svojih ciljeva. Dobavlja i se, s druge strane, boje da e kontinuirano korištenje ERA-a neke od njih odvesti iz poslovanja. Kada se tržište konsolidira zbog manjeg broja dobavlja a, kupac može na i poteško e u generiranju dostačne aktivnosti ponude tijekom ERA doga aja. Mali broj pregovaranja onemogu avaju kupcu da dobije niže cijene. Stoga se smatra da su kupci zabrinutiji zbog malog broja ponu a a u pregovorima za ERA-u od dobavlja a (Sambhara et al., 2017).

Rizici mogu ih problema u ugovoru koji zabrinjavaju i kupce i dobavlja e: Agencijska teorija i teorija transakcijskih troškova tvrde da, iako možda ne postoji savršen ugovor, tvrtke se mogu pokušati dogovoriti o najpovoljnijem ugovoru. Mogu se osloniti na dobru volju svojih poslovnih partnera u teškim vremenima ako je odnos snažan. Međutim, kada se odnos uspostavi preko ERA-e, vjerojatnost dobre volje od strane kupca ili dobavlja je niska. Ovaj uzrok sukoba u odnosu nakon sklopljenog ugovora jest spor u pogledu specifikacija. Kada su u sporu, poslovni partneri vraćaju se na ugovor kako bi odredili odgovarajuću cijenu prema dogovorenim specifikacijama. Bolje je dogovoriti ugovor s jasnim specifikacijama nego sudjelovati u sporu nakon potpisivanja ugovora (Sambhara et al., 2017). I kupci i dobavlja i slažu se s važnošću imbenika rizika mogu ih problema u ugovoru.

Rizici oportunizma agenta/dobavlja a zabrinjavaju e i za kupce i za dobavlja e: Oportunisti ko ponašanje dobavlja a esto se razmatra kao imbenik rizika u literaturi o ERA-i i dobro je proučen problem u svim poslovnim područjima. Agencijska teorija i teorija transakcijskih troškova obrazuju imbenike rizika oportunizma opskrbljiva a. Reverzne aukcije negativno utječu na dobru volju dobavlja a prema kupcu, budući da su dobavlja i prisiljeni na kompromis u pogledu svojih profitnih marži. Dobavlja i mogu djelovati oportunisti tako što će prvo ponuditi nisku cijenu kako bi stekli ugovor, a zatim iskoristili rupe u ugovoru za povećanje cijena. Iako ovo utječe na kupca, također isključuje mogućnost drugih dobavlja a da dobiju posao. Najveći i oblik oportunizma opskrbljiva a javlja se kada kompromitira kvalitetu proizvoda ili kvalitetu usluge i potpore kako bi smanjio troškove i ispoštovao ponuđenu cijenu ERA-e. Kako bi zadržao dobit, dobavlja može uvesti skrivene troškove koje kupac ne očekuje. Ne samo da je to štetilo kupcu, nego je vjerojatno da će dugoročno ugroziti i vjerodostojnost dobavlja a. Kupac može koristiti dodatne ERA-e da bi se prebacio na novog dobavlja a, posebno na povoljnem tržištu, kada otkrije oportunisti ko ponašanje postojeće dobavlja a. Dobavlja , s druge strane, može biti prisiljen tražiti nove kupce, možda ponovno sudjelovati u ERA-i, rekonfigurirati svoje proizvode ili usluge prema specifikacijama novog kupca (Sambhara et al., 2017). Zanimljivo je da oportunizam dobavlja a brine i kupce i dobavlja e.

Rizici oportunizma upravitelja (principal)/kupca koji brinu i kupce i dobavlja e: Dobavlja i mogu vidjeti samo svoj rang ili cijenu ponude. Ograničeni podaci uzrokuju da dobavlja i postanu sumnjičivi prema ponašanju kupca, vjerujući da se kupac ponaša neetički ili oportunistički. Ovaj nedostatak informacija i povratnih informacija može stvoriti sumnju

me u ponuditeljima niskih cijena koji kasnije ne budu pozvani na pregovore o ugovoru. Kada se dobavlja u koji nije trenuta ni dobavlja kupca ne dodijeli posao, može mu se initi da je kupac koristio ERA-u samo za testiranje tržišta i odreivanje trenutne cijene. Dobavlja može posumnjati da kupac nema namjeru kupovati od drugih dobavlja a, već namjerava iskoristiti rezultat ERA-e da izvrši pritisak na svoje postojeće dobavlje. S druge strane, postoje i dobavlja i mogu uočiti da kupac koristi ERA-u samo za ponovno pregovaranje o trenutnoj cijeni. Budući da je dobavlja ima teško provjeriti stvarne namjere kupca, ovakve percepcije mogu dovesti do gubitka povjerenja dobavlja a u kupca (Sambhara et al., 2017).

Kupac može oportunisti koji koristiti ERA-u tako što će poticati tržišno natjecanje namjernim uključivanjem određenih dobavlja a koji ne će dobiti posao. Kupac također može biti nevjeran procesu ERA-e prihvatajući i ponude izvan aukcije i pregovarajući s dobavlja im kojih nisu bili pozvani kao ponuđači. Kupac djeluje oportunisti koji i u vlastitom interesu kada uskraćuje iskrenim i kompetentnim dobavlja im mogunost da osvoje posao. Kada kupac ne poštije uvjete dodjele tako što ne dodjeljuje posao najboljim dobavlja im, postoji opasnost da će oni izravno odbiti sudjelovanje ili biti nespremni pružiti najbolje ponude u budućim ERA-ma. Sve takve kontroverzne radnje kupca smatraju se neetičnom upotrebom ERA-a (Sambhara et al., 2017). Dakle, reverzne aukcije mogu djelovati kao katalizator za oportunisti koji ponašanje kupaca. U transakcijskoj razmjeni, kupac može u najboljem slučaju posumnjati ili kasnije otkriti oportunisti koji ponašanje dobavlja a. Kupac može odbiti poslovanje s oportunisti kojima dobavlja em i može se pozvati na zakonska prava. Međutim, u slučaju oportunisti koga ponašanja kupca, on je svjestan vlastitog oportunisti koga ponašanja. Stoga, ovi imbenici rizika ne samo da potvrdjuju potencijalnu zlouporabu ERA-a i neetično ponašanje kupaca, nego mogu oštetiti njegov ugled. Kao rezultat, dobavlja i mogu odbiti sudjelovanje u ERA-i i ne pružiti najbolje ponude.

Kontroliranje rizičnih imbenika pri malom broju pregovaranja: Kontrole usmjerene na procjenu tržišta i dobavlja a mogu riješiti imbenik rizika u pogledu pregovaranja. U skladu s prethodnim studijama koje su upućivale na pet ili više dobavlja a, stručnjaci su sugerirali da se oprez treba primijeniti ako se tri ili manje dobavlja a odluče za sudjelovanje u ERA-i. Kupac bi također trebao zatražiti cijene prije ponude kako bi osigurao da će dobavlja i koji sudjeluju ponuditi razumnu cijenu tijekom ERA-e (Sambhara et al., 2017).

Kontrola imbenika rizika od ugovornih opasnosti: Ugovorni imbenici rizika proizlaze iz nemogunosti stranke da osigura svoje interesne putem ugovora. Predloženo je da kontrole usmjerene na pripremu za izvršenje ERA-e mogu riješiti ovaj imbenik rizika. Osobito su važne kontrole povezane s razvojem spremnosti za ERA-u. Kupac treba odrediti dovoljno vremena za pripremu i razumjeti svoje potrebe komuniciranjem s internim dionicima. Kupac bi također trebao osigurati dovoljno vremena dobavljača da pripreme ponude. Važno je da kupac komunicira s dobavljačima i detaljno objasni odredene zahtjeve. Konечно, dobavljačima treba dati poticaje za pripremu ponuda bez kompromisa u pogledu kvalitete. Inače se kupcu može biti teško osloniti na ugovor kako bi zaštitio svoje interesne kada dobavljač nudi inferiorne proizvode i usluge (Sambhara et al., 2017).

Kontroliranje oportunisti kog ponašanja od strane kupca: Jedan od glavnih faktora rizika oportunizma je rizik da kupac nije vjeran postupku aukcije. Teško je predložiti kontrole koje bi se bavile glavnim oportunizmom budući da ERA-e daju moćno donošenja informiranih odluka kupcu i nije moguće da dobavljači prikupljaju ili kupuju informacije od kupca. Štoviše, kupac nije zakonski obvezan dodijeliti posao dobavljača na temelju ishoda ERA-e. Dobavljači imaju malo ili nimalo kontrole nad na imenom na koji kupac vodi svoje ERA-e i kako donosi odluke o dodjeli. Ovaj rizik za sobom povlači etička pitanja i pitanja o integritetu. Kontrole koje bi se mogle predložiti kako bi se suprotstavilo oportunisti kom ponašanju kupca usmjerene su na pripremu za izvršenje ERA-e. Konkretno, kontrole se odnose na određivanje parametara aukcije izradom pravila aukcije. Dok razvijanje spremnosti i uzajamnog razumijevanja može pomoći, najvažnija kontrola povezana je s poštivanjem pravila i etičkih smjernica. Uključivanje ERA-e u širi kontekst upravljanja odnosima može pomoći i u rješavanju glavnog oportunizma. Posebice su potrebne vrijednosti (a) etike kao pravednosti i (b) etike kao poštovanja. Tretiranje etike kao iskrenosti nije dovoljno (Charki et al., 2011; Sambhara et al., 2017).

Kontroliranje oportunisti kog ponašanja od strane dobavljača: Dva su imbenika rizika - rizik da će se kvaliteta usluge i podrška smanjiti te rizik da će se kvaliteta proizvoda smanjiti kako bi se postigla ponuđena cijena ponude. Potrebne su kontrole i prije i nakon ugovora koje bi se bavile agentovim oportunizmom. Opsežne predugovorne kontrole unosa dovode do manje zamornih naknadnih kontrola. Predugovorne kontrole koje se usredotočuju na procjenu tržišta i dobavljača i kontrole nakon sklapanja ugovora koje prate u inak moguće pomoći i u rješavanju oportunisti kog ponašanja dobavljača. Kako bi proveo kontrole unosa, kupac bi

trebao procijeniti i usporediti dobavlja e o njihovoj sposobnosti prije ERA-e. Nakon dodjele posla, kupac može neprestano pratiti dobavlja e i držati ih odgovornima pružaju i povratne informacije na temelju referentnih vrijednosti kvalitete koje su utvr ene prije ERA-e. imbenici rizika agencijskih troškova i transakcijskih troškova za ERA-u mogu se ublažiti i predugovornim kontrolama unosa i naknadnim kontrolama rezultata (Sambhara et al., 2017):

1. Mali broj pregovaranja zbog nedostatka konkurenije može se ublažiti predugovornim kontrolama unosa koje se odnose na kup evu procjenu tržišta i dobavlja a.
2. Ugovorne opasnosti zbog neadekvatno propisanih zahtjeva i oportunisti kog ponašanja kupca mogu se ublažiti predugovornim kontrolama unosa koje se odnose na kupce i dobavlja e koji se pripremaju za izvršenje ERA-e.
3. Oportunisti ko ponašanje dobavlja a može se ublažiti kupcem koji procjenjuje tržište i dobavlja e prije ugovaranja i pravnenja ugovora dobavlja a.

Iz svega navedenog može se izvu i kako se kupci i dobavlja i razlikuju u procjeni imbenika rizika ERA-a. Kupci naglašavaju upravljanje pred-aukcijom, organizacijske nepredviene okolnosti i imbenika rizika malog broja ponuda pri pregovaranju ERA-a. Dobavlja i naglašavaju upravljanja tijekom aukcije, post-aukcijsko upravljanje i imbenike rizika vezane uz odnos izme u kupca i dobavlja a. Kupci i dobavlja i se slažu u procjeni rizi nih imbenika u kojima naglašavaju fazno neovisno upravljanje, ugovorne opasnosti i rizi ne imbenike oportunizma za ERA-u. Zajedno, ovi uvidi upu uju na to da je teoretski smisleno razlikovati imbenike rizika ERA-e na temelju perspektive kupca i dobavlja a te orientacije imbenika rizika prema upravljanju aukcijskim procesima, organizacijskim nepredvidivim okolnostima, odnosima izme u kupca i dobavlja a te agencijskim troškovima i troškovima transakcije.

Izrazito je važno uspostaviti i provesti stroge predugovorne kontrole unosa kako bi se snizili troškovi naknadnih kontrola. Pred-aukcijska procjena tržišta i dobavlja a može pomoći i u ublažavanju upravljanja aukcijskim procesima, smanjenim cijenama i imbenicima rizika oportunizma opskrbljiva a. Kontrole koje se usredotoju na pripremu za izvršenje ERA-e su najopsežnije i posebno važne u rješavanju rizi nih imbenika ERA-a. Kontrole koje se usredotoju na pripremu za izvršenje ERA-e mogu pomoći i u rješavanju gotovo svih imbenika rizika ERA-e. Kontrole za nadzor dobavlja a nakon sklapanja ugovora mogu provjeriti oportunizam dobavlja a. I kupci i dobavlja i su odgovorni za provedbu kontrole

unosa. Ulazne kontrole su i unutarnje (jedna strana nadzire svoje unutarnje aktivnosti) i vanjske (jedna strana prati drugu).

7. PREDNOSTI I NEDOSTATCI

Implementacija ERA-e predstavlja zanimljivu mogunost za postizanje niza koristi. Iz perspektive kupca, ERA promovira veću inkovitost procesa nabave, posebno postižući smanjenje cijena ponude i smanjenja vremena kupnje. Smanjenje cijena ponude može se smatrati primarnim imbenikom, što je vidljivo u većini istraživačkih studija o ERA-i. Međutim, potencijal štednje koji oglašava ERA operator može se promatrati samo kao bruto ušteda. Sveobuhvatna procjena trebala bi uključivati povezane troškove i gubitke, kao što su troškovi implementacije, troškovi prebacivanja ili već i troškovi prijevoza. Takva procjena može biti teška jer organizacije prijavljuju poteškoće u procjeni troškova. Smanjenje vremena kupnje još je jedna od već citiranih koristi u znanstvenoj literaturi. Potencijal za postizanje uštede vremena ovisi o prirodi tražene robe: veća uštede mogu se predvidjeti za manje složene proizvode i obrnuto. Osim toga, smanjenje vremena može ovisiti o vrsti kupovne situacije. Značajnija smanjenja povezana su uglavnom s izravnom ponovljenom kupnjom, za razliku od novog zadatka, budući da ERA omogućuje automatizaciju procesa za ponovljene kupnje. Valja napomenuti da su takve situacije uglavnom primjenjive na masovnu industrijsku proizvodnju, a ne na primjerice građevinsku industriju temeljenu na projektima. Sustav ERA-e bilježi sve operacije koje se provode na natječaju i osigurava aukcijskoj kući mogunost nadzora i rukovođenja institucijama koje kupuju i institucijama koje su na odredeni način uključene u proces (npr. banke ili druge institucije za financiranje). Ta povećana transparentnost procesa nabave mogla bi biti od posebnog interesa i za javna tijela i za privatne investitore. Aukcije podupiru uklanjanje prostornih, zemljopisnih i jezičnih barijera i omogućuju jednostavni *benchmarking*. Dobavljačima se daje mogunost da daju ponude u stvarnom vremenu, tako da se odredene prednosti mogu identificirati i na strani ponude i na strani potražnje.

Elektroničku reverznu aukciju obično inicira kupac slanjem Zahtjeva za ponudu (RFQ). Ponude potencijalnih dobavljača dostavljaju se on-line u realnom vremenu. Pozvani dobavljači međusobno se natječu i svaka od njihovih ponuda mora biti niža nego što je bila ranije (od tu izraz *reverse – reverzna, obrnuta*). Aukcija obično počinje na povjesnoj ili rezervnoj cijeni (eng. *reserve price*), dobavljači i vide najnižu ponudu u to vrijeme i tako er koju će cijenu morati ponuditi kako bi došli na tržište konkurenčije. Većina istraživanja koja se odnose na ERA-u tvrde da su ekonomski uštede najvažniji imbenik uspjeha. Oponozito, finansijske uštede definiraju se kao smanjenje kupovne cijene kroz konkurentne ponude

dobivene elektroni kom aukcijom. Pojam štednje doživljava se kao referentna cijena za kupljeni proizvod/uslugu dogovorenju putem ERA-e do iznosa troškova koji bi nastali ako bismo kupili u ne-aukcijskom ili elektroni kom okruženju. Definicija ušteda u elektroni koj aukciji sama je po sebi razlog za njezino problematično mjerjenje (Radoslav i Grof, 2019).

Najveće moguće koristi i prednosti usvajanja ERA-e prema mnogim autorima jesu: značajna finansijska ušteda, cjelokupna dokumentacija o kupnji, ušteda u transakcijskim troškovima, ukupni troškovi smanjenja vlasništva, poboljšanje kvalitete i garancija opskrbe te provedba u inkovitim i rutinskih postupaka za nabavu, pristup novim tržištima, rušenje geografskih barijera, transparentnost informacija, općenito veća konkurentnost i općenito inkovitost u procesu kupnje. Međutim, transparentnost u ERA-i je mnogo složeniji fenomen i anonimnost u e-aukciji može izvršiti pritisak na sudionike da donesu više iracionalnih odluka o nižim cijenama (Radoslav i Grof, 2019).

Kad se govori o ERA-i, ponekad se spominje da aukcije mogu našteti poslovnom odnosu između dobavljača i kupca što je izraženje kod ograničene baze dobavljača. Teški štetni u inak odnosa nastaju ako se velika cijena ponude smanji tijekom ERA-e. Međutim, aukcije mogu imati pozitivan utjecaj na povjerenje između dobavljača i kupca zbog transparentnosti i objektivnosti procesa. Nekoliko istraživanja zaključuje da se slučajevi neeti nog ponašanja pojavljuju u ERA-i, na strani kupaca i dobavljača, posebice u obliku pokretanja ERA-e bez namjere dodjele poslovanja, tajnih sporazuma dobavljača, podnošenja neuobičajeno niskih ponuda ili isporuke niže kvalitete proizvoda/usluga. Na povjerenje u aukciju mogu negativno utjecati tehnički problemi, glasine ili neadekvatan format aukcije. Stoga je važno da kupci upravljaju ERA-om na pravedan način, što zahtijeva jasno objašnjenje i priopćavanje dobavljača o nediskriminacijskim pravilima i uvjetima aukcije. Zato je potrebno posvetiti dužnu pozornost postavkama aukcije, kao što su vidljivost ponude, broj ponuđenih stavki, opcije za smanjenje ponuda ili način na koji se ocjenjuju ponude (tj. izbor kriterija ocjenjivanja i njihov znacaj) (Hanák, 2018).

Iako su troškovne koristi e-reverznih aukcija za kupce široko priznate, došlo je do brojnih kritika njihovih usvajanja. Kritike pokrivaju niz pitanja, od kojih se mnoga odnose na odnose u lancu opskrbe. Dok aukcije pružaju mogućnost određivanja novih dobavljača i kupaca, esto uzrokuju oštete na odnose. U nekim slučajevima postoje i dobavljači i dobivajući ugovor po nižoj cijeni što potencijalno može potaknuti dobavljače da pružaju usluge i proizvode ija

cijena bi odgovarala nametnutim niskim cijenama. Ponekad nekvalificirani dobavlja i i lažni ponuditelji sudjeluju u aukciji. Igre, putem uskraivanja informacija od strane kupaca, dovode do toga da dobavlja i razvijaju negativnu percepciju međusobnih odnosa i postaju skloni da povrat percipiranih gubitaka na reverznoj aukciji nadoknade u kasnijim pregovorima, nakon poštka proizvodnje i isporuke. Nadalje, smatra se da su uštede na aukcijama obično manje od štednje na naknadnim aukcijama zbog troškova prebacivanja i da aukcije dovode do stvaranja nepovjerenja prema kupcima među postojanim dobavljačima (Adebanjo, 2010).

7.1. Prednosti ERA-e

ERA-e privlaže veliku pozornost kao uinkovita strategija za pregovaranje cijena s dobavljačima i pružateljima usluga za kupnju robe i usluga. U nastavku će se sistematski prikazati koristi ERA-e kao što su ušteda troškova za kupce i dobavljače, povećan broj dobavljača te konkurenca među njima, otkrivanje tržišne cijene u stvarnom vremenu i poboljšana uinkovitost procesa kupnje, skraćenje vremena, moć konkurenčije, šira tržišta.

Sa stajališta kupca, smanjenje cijene ponude je među ključnim prednostima aukcija. Može se očekivati i vjerojatnost postizanja veće štednje uz razinu konkurentnosti aukcije, mjereno brojem ponuda te je očekivana i veća ušteda u odnosu na fazu ekonomskog ciklusa. Moglo bi biti od posebnog interesa za kupca da bude mogućnost procijeniti broj ponuda na budućoj/predstojećoj aukciji, sa obzirom da postoji pozitivna korelacija između broja podnesenih ponuda i cijene dodjele. Povećana transparentnost, ušteda vremena i uklanjanje zemljopisnih i prostornih prepreka također se smatraju važnim prednostima. Vrlo osjetljiva tema za raspravu jest postoji li korelacija između niže cijene i niže kvalitete kupljenih artikala jer su cijena i kvaliteta sukobljivi atributi. Nedostatci u kvaliteti strukture artikala su skriveni troškovi koji su teško mjerljivi, ali su ipak stvarni i znajući u obujmu (Hanák, 2018).

Dobitci dobavljača nisu tako uočljivi kao kod kupaca, ali dobavljači mogu profitirati i od aukcija, posebice postizanjem jednakih uvjeta za pregovore ili dobivanjem informacija o tržišnim cijenama koje im mogu pomoći u provjeravanju vlastite konkurentnosti. Za razliku od drugih pogodnosti (kao što je smanjenje cijena ponude), poboljšana transparentnost ponude može se smatrati znajućim faktorom od strane dobavljača, budući da ERA pruža svima jednaku priliku za dobivanje ugovora. Oponozito, dobavljači doživljavaju ERA-u znatno negativnije od kupaca jer se boje neželjenih uinaka ERA-e na njihovu ukupnu uinkovitost. Glavni razlozi za njihovo uglavnom negativno gledanje na ERA-u su očekivani pad cijene

ponude, izloženost velikom broju konkurenata i potrebu da nabavno osoblje stekne nove informaci ke vještine vezane uz korištenje odre enog softvera ako nema prethodno iskustvo. To esto dovodi do nespremnosti dobavlja a da sudjeluju u aukcijama (Hanák, 2018).

Mo konkurencije

Konkurencija je nesumnjivo ono što ini da reverzne aukcije funkcioniraju kako bi se cijene snizile i dovele do uštete. Zapravo, konkurencija me u dobavlja ima ini temelj uspješnih reverznih aukcija. Kada se radi o standardiziranim ili dobro utvr enim proizvodima, dobavlja i su spremniji konkurirati, s obzirom na to da imaju relativnu sigurnost o tome na što to no daju ponude i natje u se samouvjereno. Važno je zapamtiti da je u reverznoj aukciji mo tržišta i konkurentne ponude, a ne kupac koji „zlostavlja“ prodavatelja ta koja pokre cijene na niže. Prodavatelji zatim reagiraju na te signale tržišnih cijena i sukladno tome prilago avaju svoje cijene (Wyld, 2011a).

Ušteda troškova za kupce

Poboljšanje troškova jedan je od glavnih razloga zašto organizacije razmatraju provedbu ERA-e za odgovaraju e kategorije roba i usluga. Sposobnost ERA-e da proizvede zna ajne uštete troškova za kupovinu organizacija je zna ajna. To je dokazano u nekoliko studija u kojima je istraživanje o kupnji utvrdilo konkurentne ponude za uštedu troškova od 5% do 30% i 3% do 37%. Me utim, op eprihva ene brojke su da ERA-e mogu donijeti uštete izme u 10% i 40%, s tim da je pri prvoj uporabi ERA-e došlo do povratne štednje od 20%. Neki tvrde da, iako bi bruto uštete mogle izgledati korisne, neto uštete su znatno manje i da su koristi od ERA-e uvelike pretjerane od strane kreatora tržišta i kupaca. Ipak, konsenzus mišljenja iz literature jest da je jedna od glavnih motivacija za korištenje ERA-e optimizacija cijena (Losch i Lambert, 2007; Tassabehji, 2010; Penfield, 2007 navedeno u Pawer et. al., 2017).

Empirijska istraživanja pokazala su da proizvodne tvrtke koje koriste ERA-u mogu dobiti prosje no 30% uštete u svojim po etnim ERA-ma. Nadalje, oni mogu ponoviti uštete u narednim godinama kako bi dobili uštete od 10-15% u kasnijim ERA-ma. To nije samo ušteda u po etnoj rundi ERA-e, ve osiguravanje da organizacija pla a tržišnu cijenu u stvarnom vremenu i na naknadne kupnje. Organizacije e vidjeti svoje izglede za zna ajnu uštedu kada se ponavljaju aukcije za iste proizvode. To je uglavnom zato što prva ušteda

dolazi kao otkrivanje cijena, a naknadna štednja će biti korekcija prema prevladavajuoj situaciji (Pawer et. al., 2017).

Ušteda troškova za prodavača

Pri prodaji dovoljno velike količine, prodavatelj može dobiti povećanje ukupnog prihoda ak i nakon što ponudi nižu cijenu. Za prodavac, ERA nudi mogunost smanjenja troškova poslovanja, prodaje i stjecanja kupaca kroz poboljšani i ubrzani proces licitiranja (Pawer et. al., 2017).

Tržište cijena u stvarnom vremenu

Natjecatelji mogu prilagoditi svoje ponude više puta u elektroničkom procesu. To koristi i kupcima koji smanjuju troškove i prodavačima koji končano dobiju posao. Prethodno akademsko istraživanje potvrdilo je da dinamikom određivanje cijena reverznih aukcija povećava šanse da će se za bilo koji scenarij nabave, kupac i organizacija za prodaju dogovoriti za cijenu koja odražava istinitu poštenu tržišnu vrijednost za stavku o kojoj je riječ. I dok općenito govorimo o uštedama ostvarenim reverznim aukcijama, usporeduje li se cijena koja se ostvaruje putem ERA-a s posljednjom ugovorenom cijenom, istraživanjem tržišta, neovisnom procjenom ili drugom osnovom, konkurentsko nadmetanje može proizvesti određenu „uštedu“. Uzmite na primjer slučaj organizacije koja očekuje dvadeset posto povećanja stopa zdravstvenog osiguranja. Ako konkurentno nadmetanje putem ERA-a može smanjiti to povećanje na deset posto, tada je organizacija u inkovito „spasila“ isti iznos korištenjem reverzne aukcije. Uz sadašnje, i vjerojatno buduće, neizvjesnosti u određivanju cijene roba, možemo vidjeti više slučajeva u kojima se konkurentsko nadmetanje koristi samo za „zaustavljanje plime“ i niži iznos povećanja cijena. Doista, takvi slučajevi znajuće da zbog tržišnih fluktuacija, djelotvorna reverzna aukcija zapravo može rezultirati povećanjem cijena. Dakako, to će uzrokovati da rukovoditelji javnih nabava i pružatelji aukcijskih usluga moraju ponovno razmotriti što se podrazumijeva pod „uštedama“ i kako se takve mjeru izrađuju. Ipak, iako nema sumnje da kupci imaju koristi od spoznaje da dobivaju tržišne cijene u stvarnom vremenu na robu i usluge koje nabavljaju za svoju organizaciju, dobavljač i tako er mogu imati velike koristi zbog injenice da mogu uravnotežiti svoje interne upravljačke aspekte sa svojom sposobnošću da ponude cijene koje im najviše koristi u to vrijeme. Na primjer, ako se poduzeće naći u višku zaliha ili proizvodnih kapaciteta na pojedinim stavkama, moglo bi ponuditi nižu cijenu kako bi pobijedili na natjecanjima koja bi ponuđala i ima uštedjela troškove snižavanjem njihovih troškova prijenosa za stavke na

raspolaganju ili alternativno, popunjavanjem neiskorištenih kapaciteta proizvodnje (Pawer et. al., 2017; Wyld, 2011a).

Šira tržišta

Mali dobavlja i koji percipiraju ERA-u kao priliku, a ne prijetnju, imaju pozitivno mišljenje o njoj. Baš kao što kupci imaju pristup velikom skupu dobavlja a putem ERA-a, dobavlja eva inverzna korist je pristup novim kupcima i novim tržištima kako se geografske granice gube. U inkovitost ERA-e koristi dobavlja ima kroz smanjenje vremena ciklusa ponude, komprimiranje vremena za pregovore, smanjenje složenosti procesa ponude i smanjenje osobnog fizi kog sudjelovanja (Pawer et. al., 2017).

Ušteda vremena

Za obje strane pri procesu nabave, ERA-e danas nude pojednostavljen na in komunikacije i suradnje, tako da se procesi konkurentnih ponuda koji traju tjednima ili mjesecima mogu sažeti u dane ili ak sate. ERA je više od mehanizma za snižavanje cijena. Kupci sve više promatraju ERA-u kao „alat za uštedu vremena“ koji im omogu uje da se usredoto e na više funkcija dodane vrijednosti u svojim poslovima nego na rukovanje ponudama, papirologiju i rutinske komunikacije. Doista, jedna od glavnih razlika i prednosti reverznih aukcija u odnosu na druge metode nabave i pregovaranja, jest vrijeme. ak i ako se pove a vrijeme koje je potrebno posvetiti osiguravanju da su sve strane odgovaraju e obu ene o tome kako sudjelovati na aukciji i da u potpunosti razumiju specifikacije za stavke koje se osporavaju, postupak reverzne aukcije trebao bi zna iti da bi ukupno vrijeme nabave trebalo biti kra e. Ovo se doga a zbog komprimirane prirode pregovora koji se provode istovremenim procjenama koje su izvršili prodava i koji sudjeluju u ERA-i (Pawer et. al., 2017; Wyld, 2011a).

Pove ana konkurenca

Otvoreni pristup procesu nadmetanja širenjem baze dobavlja a pomo i e u stvaranju konkurenca u procesu nabave. Konkurenca izme u dobavlja a temelj je uspješnih reverznih aukcija. Klju na uloga koju konkurenca igra u proizvodnji uspješne reverzne aukcije, kada se radi o standardiziranim ili dobro odre enim proizvodima, jest da su dobavlja i spremniji konkurirati zbog relativne sigurnosti u predmet aukcije što im omogu uje da se natje u s povjerenjem (Pawer et. al., 2017).

Povećanje broja dobavljača

Poticanje novih sudionika u procesu nadmetanja može tako da donijeti korist malim poduzećima. Dobavljači imaju koristi od svog sudjelovanja na reverznim aukcijama zbog specifičnosti proizvoda i usluga koje se prodaju na aukciji. To dovodi do toga da kupci i dobavljači u stvarnosti imaju više komunikacije i rade zajedno u tom procesu. Ako dobavljač izgubi reverznu aukciju, ima mogućnost poboljšati svoje poslovanje kako bi smanjio troškove, proizveo bolje proizvode ili bolje ispunio zahtjeve kupca. Ne samo da dobavljači imaju više prilika da se natječu za poslovanje sve više i više kupaca, već to mogu učiniti s daleko ravnoopravnijim uvjetima nego ikada prije. Male tvrtke mogu biti u mogućnosti opskrbljivati specijaliziranim ili teško dostupnim predmetima, tako da su reverzne aukcije otvorene za više malih poduzeća i povećavaju vjerojatnost održivih dobavljača i konkurenčiju među istima (Pawer et. al., 2017).

Poboljšana učinkovitost procesa

Povećanje učinkovitosti proizvedeno ERA-om dolazi u prvi plan kako u akademskoj tako i u poslovnoj sfери. Korištenje ERA-a tako da rezultira uštedama „drugog reda”, štedeći do 40% vremena ciklusa nabave. Tvrtke koje se natječu na ERA-ma tako da imaju koristi od brzine obrnutog procesa aukcije s transakcijske perspektive jer im je skraćeno vrijeme ciklusa pregovora i smanjeno oslanjanje na dugoročne obvezne i ugovore (Pawer et. al., 2017).

7.2. Nedostatci ERA-a

Uz prednosti valja istaknuti i nedostatke kao bi se dobila potpuna slika bilo kojeg predmeta istraživanja pa tako i ovog te kako bi se izvukli valjani zaključci te vidjelo na koju stranu će prevagnuti. Takođe se u ovom potpoglavlju raspravljati o ograničenju im imbenicima kao što su troškovi zamjene dobavljača, izazovi za odnos između kupca i dobavljača i otpor kupaca da budu dio cijelokupnog procesa, stav dobavljača te održivost elektroničke reverzne aukcije.

Troškovi zamjene dobavljača

Pitanje troškova prebacivanja je svakako važno i za kupce i za prodavače u reverznoj aukciji. Neki istraživači ne uključuju samo troškove koji su uključeni u stvarno prebacivanje s jednog dobavljača na drugog, već uzimaju u obzir troškove povezane s traženjem, kvalificiranjem i ospozobljavanjem novih konkurentnih dobavljača kako bi omogućili takav prijelaz. Što su niži troškovi prebacivanja, više kupac može imati koristi od provedenja ERA-a jer bi troškovi

prebacivanja bili kompenzirani potencijalnim uštedama. Stoga će se reverzne aukcije vjerojatnije koristiti u situacijama kada su troškovi zamjene dobavlja a niski ili zanemarivi. Tako er je vjerojatnije da će dobavlja i sudjelovati u reverznim aukcijama u takvim situacijama jer ako dobavlja i znaju da će za kupca biti visoki troškovi prebacivanja, ne će dati ponudu zbog uvjerenja da kupac na kraju ne će prije i na novog dobavlja zbog razine uklju enih troškova prebacivanja u odnosu na potencijal za „neto” uštede (Wyld, 2011a; Pawer et. al., 2017). Uistinu, uvijek postoji mogunost da troškovi prebacivanja mogu doseći razinu na kojoj ne postoji ukupna razina dostupnih ušteda zbog koje bi imalo smisla koristiti reverznu aukciju – ili bilo koji alat za e-nabavu.

Odnos kupaca i dobavlja a

Utvrđeno je da su odgovori kupaca i dobavlja a na ERA-u općenito različiti. Kupci koji žele konkurirati po cijenama vrlo su pozitivni, dok dobavlja i koji se žele razlikovati na temelju svoje inovacijske sposobnosti izvještavaju o lošim iskustvima s ERA-om. Pojam „reverzni” odražava da prodava i stavlja svoje višestruke ponude u smjeru prema dolje, a kupac postiže cilj u smislu smanjene cijene. Svrha je nagraditi tvrtku tržišnom cijenom u stvarnom vremenu koja je otkrivena na aukciji. Uvođenje ERA-a u odnos kupac-dobavlja zahtijeva da naručiteljska organizacija prođe delikatan balansirajući kako bi održala te odnose na pozitivan način. Postoje istraživanja koja pokazuju da ERA može biti prisilan proces, neki sudionici koriste neeti ne prakse ERA-e, nejasne postupke dodjele ugovora i mijenjaju specifikacije predmeta nakon aukcije. Istraživači rad o rezultatima ERA-e koji se temelji na opsežnom pregledu literature i istraživanju višestrukih studija slučajem otkriva da neki kupci koriste ERA-e za ispitivanje tržišnih cijena, a kvalificirani dobavlja i su nepravedno konkurirali protiv nekvalificiranih dobavlja a s nižim cijenama. Velik dio kritika usmjerjenih na reverzne aukcije nije izravno moguće pripisati samom mehanizmu. Naprotiv, to je zbog utjecaja koji konkurentni natječaji imaju na dobavljaće smanjenjem cijena koje im plaće glavni kupac za svoje proizvode ili usluge. Ako biste pitali 100 dobavlja i želite li smanjiti dobit, vjerojatno bi svih odbili; ali reverzne aukcije vrlo su uinkovite u snižavanju cijena kada se pravilno koriste. Nadalje, na temelju vlastitog položaja u organizaciji kupaca, dobavlja i esti promatraju reverzne aukcije potpuno drugačije. Za sadašnje dobavljaće, oni će esti tumačiti pomak prema ERA-i prijeteći im, iz perspektive njihovih margini i kao prijetnja načinu na koji je odnos kupca i prodavatelja proveden do te točke. Međutim, manji, potencijalni budući dobavlja i će esti vidjeti potrebu organizacije kupaca da koristi ERA-e kao način otvaranja svojeg poslovanja novoj konkurenciji, stvarajući mogunost za nove

sudionike. Sasvim prirodno, istraživanja su doista pokazala da sadašnji dobavlja i nerado dovode svoj status u pitanje i vrlo je vjerojatno da će im se marže smanjiti kako bi zadržali posao putem reverznih aukcija. Suprotno široko rasprostranjenom mišljenju da ERA uništava odnose s dobavlja im, kada se reverzne aukcije pravilno provode, s naglaskom na pravednost i transparentnost, zapravo mogu raditi na poboljšanju odnosa između tih stranaka i otvaranju postupka nabave novim dobavlja im. Postoji stajalište da su napetosti neizbjegne u odnosima kupac-dobavlja koji imaju sukobljene potrebe, ciljeve i očekivanja te da su evidentirane u i izvan konteksta ERA-a na više načina. Stoga dobavlja i nemaju druge mogunosti osim sudjelovanja u ERA-i jer se o velikom broju korporativne i državne potrošnje odlučuje putem konkurentnog nadmetanja. Odbijanje sudjelovanja je nevjerojatno opasan i skup pristup (Pawer et. al., 2017; Wyld, 2011b).

Sada se nudi alternativna škola mišljenja da dobavlja i doista imaju koristi, umjesto da trpe, od svog sudjelovanja na reverznim aukcijama. To proizlazi iz injenice da potreba za specifičnost u i jasno om u dogovaranju o robi i uslugama koje se prodaju na aukciji dovodi do toga da kupci i dobavlja i zapravo više komuniciraju i rade zajedno u tom procesu. Dobavlja ima injenica da reverzne aukcije imaju *zero-sum* okruženje tako da pruža trenutnu povratnu informaciju o vlastitoj sposobnosti da isporuči traženo dobro ili uslugu u tržišnom okruženju u stvarnom vremenu. Takve povratne informacije mnogo su pravodobnije i specifičnost nije nego u standardnim mogunostima nabave. Kao takav, ako dobavlja izgubi reverznu aukciju, ima priliku poboljšati svoje poslovanje kako bi smanjio troškove, proizveo bolje proizvode ili na drugi način zadovoljio zahteve kupca. Tako da, zbog kratkog vremena u kojem se reverzna aukcija provodi značajno se smanjuje vrijeme potrebno za dobivanje posla klijenta i minimizira vrijeme koje se troši na poslovne izglede koji ne završavaju odabirom vaše tvrtke za tu određenu nabavu (Wyld, 2011b).

Nadalje, drugi istraživači su otkrili da prilike koje imaju prodava i da se uključuju u reverzne aukcije tvrtkama, a posebno malim poduzećima, nude nove poslovne mogunosti, a tako da i potiču u njihovu sposobnost da budu troškovno konkurentniji kroz pritisak cijena svojstven reverznim aukcijama. Štoviše, sve to znači da ne samo da dobavlja i imaju više prilika da se natječu za posao sve većeg broja organizacija za nabavu, već to mogu učiniti s daleko ravnnopravnijim uvjetima nego ikad prije. Naposljetku, mala poduzeća imaju mogunost prodavati specifične predmete ili one koje se teško pronalaze i stoga je vjerojatnije da će

reverzne aukcije koje su otvorene i iskomunicirane s rastu im brojem malih poduze a proizvesti održive dobavlja e i konkurenciju me u njima (Wyld, 2011b).

Odnos kupac-dobavlja je dinami an u svakoj situaciji, ali reverzne aukcije dodaju razli ite elemente u jednadžbu. Jedna zna ajna razlika koja se mora prepoznati jest injenica da je uz konkurentske nadmetanje, proces još više potaknut kupcima nego kod „normalnih“ metodologija nabave. Primije eno je da kupac ne može unaprijed odrediti rezultat aukcije. Me utim, iskustvo dobavlja a na aukciji je u velikoj mjeri rezultat kup eva prethodnog izbora u pogledu dizajna aukcije, kao što su broj i vrsta sudionika, veli ina ugovora i format, tj. stupanj vidljivosti cijena i pravilo dodjele (Wyld, 2011b).

Analiti ari su upozorili da uvo enje reverznih aukcija u odnos kupac-dobavlja zahtijeva da organizacija koja provodi nabavu treba biti veoma pažljiva kako bi mogla održati te odnose na pozitivan na in. Izazov je za kupce da upravljaju procesom tako da se može generirati dovoljno ušteda kako bi se proces isplatio iz njihove perspektive, a ublažiti utjecaj na interorganizacijski odnos putem pametnog dizajna. Neki kriti ari su se suprotstavili reverznim aukcijama kao konceptu koji je suprotan modernijim upravljanjem opskrbnog lanca, usredoto enim na suradni ke odnose, koje smatraju vitalnim za stvaranje brzine i vremena reakcije na zahtjeve kupaca koji su potrebni u današnjem poslovnom svijetu. Istraživa i su otkrili da dobavlja i mogu imati negativne stavove o reverznim aukcijama, doživljavaju i kroz proces gubitak povjerenja s kupcima. Doista, neki e sadašnji dobavlja i smatrati sam in kupca koji otvara natje aji za reverznu aukciju znakom narušenog odnosa (Wyld, 2011b).

Otpor kupaca

Primjena ERA-e donosi zna ajne promjene u metodama rada kupaca. Postoji nevoljkost da se promijeni s kup eve strane, kako u pilot fazi tako i u sporadi noj fazi; ova otpornost na promjene može u kona nici utjecati na u inkovitost ERA-e. U ranoj fazi provedbe ERA-e, najviše rukovodstvo je poticalo kupce da primijene ERA-u. Ograni eni svojim ra unalnim i internetskim znanjem, osje ali su se pod izrazitim stresom zbog novog na ina pregovaranja. Prilagodba novoj radnoj metodi bila je teška i vrlo dugotrajna. Kupci nisu razumjeli da ERA treba svoj pravilan organizacijski proces u usporedbi s tradicionalnim pregovorima. Dogodila su se mnoga odstupanja, na primjer: nekvalificirani dobavlja i bili su pozvani u proces natje aja, pregovori su se odvijali nakon aukcije, aukcijski rezultati su otkazani... Alat je zloupotrijebljen na mnogim mjestima, zbog toga je predodžba o njemu loša. Alat na po etku

nije nudio dovoljno opciju, a internetska veza nije bila toliko dobra kao sada. Tako je, došlo je i do tehničkih problema s alatom i internetom što je kupcima ostavilo dojam da događaj ERA-e nije dobro organiziran, da je neformalan i neprikladan. Stoga alat nije ispunio njihova očekivanja (Pawer et. al., 2017).

ERA unosi značajne promjene u tradicionalni proces nabave. Prije provođenja ERA-e, kupci moraju urediti poziv na natječaj: definirati specifikacije proizvoda, norme, uvjete isporuke, uvjete plaćanja, itd. Kako bi se potaknula konkurenčija, potrebno je potrošiti vrijeme na pronađenje novih dobavljača, reviziju kvalitete proizvodnje i kapacitete, te staviti sve dobavljače na usporedivu osnovu. Pripremni rad ERA-e povećava radno opterećenje i oduzima mnogo vremena. Neki kupci imaju dugogodišnje radno iskustvo; naviknuti su na istu metodu, a ERA mijenja njihovu radnu naviku. Nevoljni su jer moraju uložiti velike napore kako bi se prilagodili novom procesu. Tako je se boje da će ih ovaj alat zamijeniti u procesu odlučivanja o kupnji. Kupci ponekad osjećaju da alat dovodi u pitanje njihovu sposobnost pregovaranja i njihovu prijašnju uspješnost. Kada se cijena na određenom tržištu drastično spusti, neki kupci smatraju da njihovi prethodni pregovori nisu imali nikakvu vrijednost. Pravilo dodjele tržišta ERA-e ograničava njihovu ulogu odlučivanja. Kupci se osjećaju ograničeniima pregovarajući na temelju kvantitativnih kriterija. Smatraju da ishod pregovora nije moguće kontrolirati i boje se dopustiti da alat zauzme njihovo mjesto i odlučiti o rezultatu (Peng i Calvi, 2012).

Postoji razlika u motivaciji između menadžera i kupaca. Kroz ovaj alat, viši menadžment je pojačao kontrolu nad organizacijskim troškovima. Ali nitko ne voli biti pod povećalom. Ova prepreka može doći od kupaca, internih službi i klijenata. U sadašnjem sustavu poticaja, cilj pregovora je estabilizovan, temeljen na životnom ciklusu proizvoda. Pad cijena uzrokovan ERA-om drastično gura očekivani ishod pregovora, a zatim povećava poteškoće za kupce da zadrže razinu cijena u narednim godinama. Rezultat pregovora estabilizovan donosi kompromis između cijene i komercijalnog odnosa. Jedan od negativnih rezultata u mijenjanju novog dobavljača je prekid opskrbe; ovaj rizik takođe sprećava kupce da koriste taj alat. Povećanje radnog opterećenja koje donosi ERA nije u potpunosti prepoznato od strane uprave, kupci nisu ohrabreni odgovarajući sustavom poticaja koji se odnosi na korištenje ERA-e. U nekim slučajevima ne isključuje se mogućnost da su neki kupci imali profesionalna odstupanja jer favoriziraju određene dobavljače prema vlastitim interesima, a transparentnost postupka ERA-e to je onemogućila (Pawer et. al., 2017; Peng i Calvi, 2012).

Stav dobavlja a

ini se da je ERA izvrsna ideja marketinga i prodaje, ali je bitno prepoznati njezinu kritičku. ERA kao „zanimljiva praksa/proces“, za koju se zna da pomaže u postizanju uinkovitosti, može takođe ugroziti odnose između kupaca i dobavljača. Ti različiti pogledi pripisuju se relativnoj novosti ERA-e i ograničenom iskustvu uporabe, kao i proturjeđnim izveštajima koja prevladavaju u literaturi. Neke studije pokazuju kako je jedan od najvećih pokazatelja mišljenja dobavljača o e-aukcijama zemlja podrijetla dobavljača. Oni iz zemalja u razvoju imaju pozitivniji stav prema e-aukcijama od onih iz nerazvijenih zemalja, uglavnom zato što su se prvi specijalizirali za cjenovnu konkurenčiju, a potonji nastoje konkurirati putem kvalitete i inovacijskih sposobnosti. Takvo promatranje jasno označava razliku u globalnim imbenicima koji potiču u dobavljače da sudjeluju u ERA-i. Istraživanja su pokazala da što je šira oblast kvalificiranih dobavljača, to je vjerojatnije da će reverzna aukcija donijeti uspješan ishod za organizaciju koja kupuje. Utvrđeno je da postoji jaka korelacija između broja tvrtki koje daju ponude i intenziteta konkurenčije u reverznoj aukciji (Pawer et. al., 2017).

Održivost reverzne aukcije

Konačno, jedno od upornih pitanja vezanih uz korištenje ERA-a jest održivost takvih ušteda. Neki su tvrdili da bi organizacije vidjele svoje izglede za značajnu uštetu kada bi se ponovne aukcije ponovile za iste proizvode. Međutim, postavlja se pitanje je li važan ishod aukcije štednja ili bolje rečeno, je li bila osigurana poština i otvorena konkurenčija te je li kupac uspio dobiti najbolju tržišnu cijenu putem natječaja za reverznu aukciju? Uzmimo, primjerice, slučaj kada je organizacija ostvarila uštetu od 20% na značajnoj kupnji papira za kopiranje. Koliko je vjerojatno da će postići istu razinu uštedu na uzastopnim kupovinama? To ovisi o unutarnjim imbenicima (količini/razini agregacije specifične kupnje) i vanjskim imbenicima (broju konkurenčkih dobavljača, kretanja na širem tržištu, neposrednim razmatranjima ponude/potražnje, itd.). Empirijska istraživanja su pokazala da proizvodne tvrtke koje koriste ERA-u u projektu mogu troškove smanjiti do 30% u svojim početnim reverznim aukcijama za potrošnju u nabavi, a i ponoviti uštede, s obzirom da se u narednim reverznim aukcijama štedi 10-15%. To je impresivna statistika jer dokazuje kako konkurenčije da nastavi štednju, ne samo jednokratno, već i da se suprotstavi jednoj od glavnih kritika reverznih aukcija: učinili ste to jednom, ali možete li to ponoviti? (Wyld, 2011a).

8. PITANJA TRANSPARENTNOSTI, POVJERENJA I ETIKE U UPOTREBI ERA-e

U trenutnoj ekonomiji, gdje IT igra ključnu ulogu za konkurentnost i u inkovitost, posebice mala i srednja poduzeća (MSP) suočavaju se s velikim pritiskom fleksibilnosti i uinkovitosti nego ikada prije. Osnovne poslovne procese trebaju podržati inovativni, ali uglavnom u inkoviti IT sustavi i alati. Jedan od ključnih imenika poslovnog uspjeha u novoj globalnoj i transparentnijoj ekonomiji je suradnja u cijelom poslovnom lancu vrijednosti na vertikalnoj, ali i na horizontalnoj kolaborativnoj bazi. S druge strane, potrošači suočavaju se s novim mogućnostima da pronađu prikladnije proizvode i usluge koristeći nove IT alate i mrežna okruženja i usluge.

Transparentnost postaje jedna od ključnih značajki koje razlikuje digitalne razmjene od tradicionalnih tržišta. Na vertikalnim tržištima dobavljači mogu vidjeti tko prodaje što dijelove, po kojim cijenama i u kojim koli inama. Jedan od načina da se opisuje transparentnost cijena jest ukazati na potrošnju vremena i novca koji su potrebni za otkrivanje stvarnih cijena transakcija. Što su troškovi niži, to je tržište transparentnije. Održana razina transparentnosti cijena nužna je za tržišno natjecanje i za usporedbu cijena. Neke druge studije mijere razinu transparentnosti izravno na B2B razmjenama, kao razinu usluga koje pružaju alati za transparentnije nadmetanje i pregovaranje, kao na primjer reverzne aukcije (Delina, 2014).

U ERA-i, kupci pozivaju unaprijed kvalificirane i odabrane dobavljače (ponuditelje) da se natječu u online i u stvarnom vremenu za određeni posao dinamično predlažući cijene koje se u vremenom smanjuju, na temelju detaljnog zahtjeva za ponudom. Vrijeme ponude se ponovo pokreće za svaku cijenu, sve dok se ne postigne optimalna cijena nakon što drugi ponuđaju dati novu ponudu. ERA-e se odvijaju na Internetu posredstvom virtualnih posrednika koji predstavljaju elektronička tržišta svojstvena za određenu industriju, koji se nazivaju i kreatori tržišta (*market makers*). Oni promoviraju ERA-e naglašavajući prednosti za tvrtke koje kupuju. Prednosti uključuju smanjenje ukupnog vremena za dovršenje ugovora, poboljšanje inkovitosti procesa, proširenje kupovnih horizonta kupaca i, naravno, snižavanje troškova nabave kroz snižavanje pritiska na nabavne cijene. Istodobno je poštivanje „etičkih“ i pravnih standarda u potpunosti predstavljeno kao temeljni imenik u postizanju takvih prednosti. ERA-e se pravilno mogu koristiti ako kupci i stručnjaci za industriju poštuju sljedeće savjete:

u inkovit izbor onoga što je na aukciji, stroge i precizne kvalifikacije dobavlja a, dubinsko planiranje i temeljita priprema za natječaj, transparentnost i etika (Charki et al., 2011).

8.1. Uloga transparentnosti i pravednosti u ERA-i

Hawkins et al. (2014) u istraživanju provedenom metodom studije slušala su 13 sudionika lanca nabave kako bi odgovorili na pitanja transparentnosti, proceduralne pravednosti, „wasta“ (pojam povezan s moći, utjecajem, vezama i korupcijom) i zadovoljstvom ponuđena u ERA-ma. Iako postoje mnoge operacionalizacije proceduralne pravednosti, oni su je definirali kao neutralnost (nepristranost). Proceduralna pravednost je značila jednaku priliku za natjecanje. Transparentnost se pojavila kao dostupnost informacija. Integritet nabave obuhvaća proceduralnu pravednost i transparentnost – važni koncepti u B2B odnosima. Otkriveno je da ERA-e stvaraju transparentnost koja povećava proceduralnu pravednost. Smanjenje asimetrijih informacija stvara poštije tržište. Ta pravednost rezultira većim zadovoljstvom nakon transakcije. Ova su otkrića potkrijepljena anketnim odgovorima na kojima su sudionici sugerirali da je transparentnost postupka nadmetanja za ERA-e „snažno motivirala“ ispitane menadžere da sudjeluju u ERA-i. U dalnjim intervjuiima, svaki je sudionik potvrdio da ERA koristi veću transparentnost i pravednost. Jedan menadžer navodi: „... s ERA-om možete vidjeti ponudu, što oni nude, pa nema varanja, vrlo je transparentno.“ Sudionik je povezao sposobnost da vidi konkurentske ponude dobavljača (transparentnost) s odsustvom varanja (pravednost). Na temelju analize donesena je pretpostavka da postoji pozitivan odnos između transparentnosti i proceduralne pravednosti. U literaturi o marketingu odnosa, povjerenje se definira kao uvjerenost u integritet i pouzdanost partnera za razmjenu. Dvije dimenzije povjerenja uključuju iskrenost i dobronamjernost, odnosno vjeru da je partner za razmjenu istinski zainteresiran za dobrobit drugih članova opskrbnog lanca i postizanje zajedničkih dobitaka. Povjerenje je središnji koncept u relacijskim razmjenama koji omogućuje pristanak, suradnju i funkcionalni sukob i smanjuje nesigurnost. Povjerenje povećava ulaganja u dobra sa posebnim transakcijama, razmjenu informacija, inovativnost, pravovremenost, kvalitetu, brzinu reagiranja dobavljača i finansijske rezultate te smanjuje transakcijske troškove i uobičajeni rizik. U odnosima kupac-dobavljač, povjerenje je usko povezano sa etičkim percepcijama. U transakcijama na e-tržištu, kao što su ERA-e, povjerenje je predviđeno kako bi se smanjila neizvjesnost koja je posebno akutna u razmjeni na e-tržištu zbog nedostatka fizičkog kontakta i nepoznatog kredibiliteta trgovinskih partnera. Povjerenje je bitno u nekoliko aspekata nabave: povjerenje u kupca, povjerenje u pružatelja usluga ERA-e i povjerenje u proces. Dakle, veliko povjerenje u kupca,

proces nabave i pružatelja usluga ERA-e e pove ati pozitivan odnos izme u uo ene korisnosti ERA-e i odluke o sudjelovanju.

B2B online tehnologija reverzne aukcije pojavila se kao popularni alat za velike tvrtke za kupnju krajem 1990-ih godina. Me utim, njezinu rastu u uporabu prati i odgovaraju e pove anje neeti nog ponašanja do to ke u kojoj je opisana kao tehnologija koja je izazvala više eti kih problema u areni e-trgovine nego u bilo kojem drugom segmentu aktivnosti. Uspostava formalnih eti kih kriterija temeljenih na restriktivnom tuma enju etike kao iskrenosti nije dovoljna za rješavanje eti kih pitanja koja okružuju uvo enje tehnologije jer ignorira eti ke vrijednosti koje dijeli ve ina sudionika u tom sektoru u smislu pravednosti. Lobiranje, glasine, tehnici problemi i javni diskurs mogu utjecati na tuma enja tehnologije vezane uz etiku. Važno je uklju ivanje ERA-e u širi kontekst upravljanja odnosima koji integrira etiku kao pravednost, a ne samo etiku kao iskrenost.

8.2. Etika u ERA-ma

Da bi se istinski razumjelo kako dionici procjenjuju tehnologiju, njezinu uporabu i povezana ponašanja, potrebna nam je šira definicija etike. Na eti ka ponašanja gledat smo kao na ona koja su moralno prihvatljiva za druge, na temelju op eprihva enih pravila o ispravnom i pogrešnom, kao što su poštena igra i poštenje; smatra se da neeti no ponašanje štetno djeluje na druge i da je ili nezakonito ili moralno neprihvatljivo za širu zajednicu. Etika, dakle, uklju uje više od kodeksa ponašanja koje su inicijatori tehnologije jednostrano odredili. Zbog toga, unato provedbi takvih kodeksa, kada su suo eni s realnostima reverznih aukcija, dobavlja i su tuma ili ERA-e kao negativne, nezdrave, fundamentalno prisilne, nepoštene, eksplotacijske, uvredljive, ija je glavna svrha snižavanje marži dobavlja a i nagrizanje njihova obujma prodaje i vrijednosti na korist ekonomskih u inaka kupaca. Suo eni s takvim kritikama i kontroverzama, ERA-e su opisane kao segment aktivnosti u sektoru e-trgovine koji podiže najviše eti kih problema, ime se osigurava plodno tlo za ispitivanje eti kih pitanja u virtualnim okruženjima (Charki et al., 2011).

U isto vrijeme, unato injenici da uvo enje novih tehnologija esto dovodi do eti kih dilema, ovaj fenomen do sada nije dobio dovoljno pozornosti od strane eti ara. Sudionici smatraju da je teško procijeniti ove dileme jer je utjecaj tehnologije još uvijek nejasan, a pravila ili odgovaraju e zakonodavstvo još nisu uspostavljeni. Korisnici možda ne e mo i prepoznati eti ke dileme kao takve jer je teško ili ak nemogu e identificirati materijalne ili psihološke

posljedice na druge korisnike. Nedostaju i utvr ena pravila i odgovaraju e zakonodavstvo. Nove tehnologije na taj na in stvaraju mogu nosti za nemoralno ponašanje, a time i nove vrste eti kih dilema pošto najsuvremenije informacijske tehnologije stvaraju nova pitanja koja je potrebno preispitati u eti kom smislu. U službenom godišnjem izvješ u za 2019. (The 2019 Official Annual Cybercrime Report) procjenjuje se da e do 2021. godine *cyber* kriminal koštati 6 trilijuna dolara godišnje, s 3 trilijuna dolara u 2015. To predstavlja najve i prijenos gospodarskog bogatstva u svijetu, riskira poticaje za inovacije i ulaganja te e biti profitabilnije od globalne trgovine svih velikih ilegalnih droga zajedno. Što je još gore, e-aukcije su nedavno opisane kao internetska aktivnost s najve im brojem prijevara, na njih se odnosi ak 45% svih pritužbi povezanih s internetskim prijevarama, a ni ERA-e nisu izuzetak od ovog trenda. Nedavna pravna studija Europske komisije pokazala je da su aukcije i ERA-e primarni izvor neeti nog ponašanja na B2B elektroni kom tržištu (Charki et al., 2011).. Stoga postoji stvarna potreba da se ispitaju eti ka pitanja vezana uz IT, uklju uju i i to kako akteri konstruiraju vlastito razumijevanje neeti nog korištenja novih tehnologija i razvijaju strategije suo avanja.

Pregovaranje je osjetljiv i kriti an proces koji esto pokre e neeti ko ponašanje. Interakcije tijekom pregovara kog procesa potencijalno su oportunisti ke. Ovaj oportunizam, motiviran željom za dobitkom, povezan je s o ajem, motiviranim strahom od gubitka. Rizik se pove ava kada asimetrije pogoduju kupovnoj strani kao što je slu aj s ERA-om. Taj je rizik još ve i tamo gdje su sudionici nesputani ili neregulirani zbog elektronske interakcije pa stoga mogu odstupati od po etnog duha tehnologije djeluju i neeti ki. Stoga ne iznena uje da su ERA-e bile povezane s brojnim slu ajevima neeti kog ponašanja. Provedena su istraživanja koja pokazuju sveobuhvatan skup neeti kih ponašanja u ERA-i, koja proizlaze iz kupovne strane. Ova ponašanja uklju uju: dvosmislena ili promjenjiva pravila aukcija, mijenjanje uvjeta ugovora izme u RFQ-a i dodjele ugovora, fantomsko licitiranje, smanjivanje jedini ne cijene bez namjere da se promijeni izvor nabave, omogu avanje nekvalificiranim dobavlja ima da daju ponude, otkrivanje identiteta ponu a a, prisiljavanje dobavlja a da poštuju nerazumno niske cijene i ograni avanje informacija koje se pružaju ponu a ima. Ova ponašanja izazvala su ozbiljnu zabrinutost me u dobavlja ima i imaju negativan utjecaj na poslovne odnose jer je radi njih dobavlja ima sumnjivo ponašanje kupaca, nepovjerljivi su i manje predani poslovnim odnosima (Pawer et. al., 2017; Charki et al., 2011).

U isto vrijeme, druge studije pokazuju da dobavlja i tako er mogu prekršiti preporu ene kodekse ponašanja. Neeti ka ponašanja dobavlja a uklju uju tajne dogovore, nerealno niske ponude, mijenjanje specifikacija proizvoda nakon osvajanja posla, nadokna ivanje profita naplatom promjena u narudžbi, izbjegavanje licitiranja, sudjelovanje samo zbog stjecanja podataka o tržištu, neuspjeh u isporuci proizvoda/usluge kao što je ugovoren i pokušaj uštete na sigurnosti da bi se pokrio pad marže. Takva ponašanja mogu biti osveta za sumnjive oportunisti ke stavove kupaca. U kontekstu nepovjerenja u kojem prevladava oportunizam to može ugroziti hipotetske koristi koje su kreatori tržišta obe ali kupcima. Stoga se tehnologija sada smatra vrlo kontroverznim alatom za pregovaranje temeljenom na mo i. Podvrgnuta je raspravi jer je mnogi okrivljuju samo za fokusiranje na cijene, dehumanizaciju poslovnih odnosa i zanemarivanje drugih izvora diferencijacije kao što su sposobnosti, kvalitete i inovacije dobavlja a. Dobavlja i su stoga vrlo oprezni prema tehnologiji i samo mali broj njih izražava pozitivno mišljenje, a ve ina je smatra suštinski neeti nom poslovnom praksom (Pawer et. al., 2017; Charki et al., 2011).

U dosadašnjim istraživanjima još uvijek nedostaje dubinsko razumijevanje o tome kako su po etni usvojitelji, korisnici i kreatori virtualnog tržišta zamislili eti ku raspravu oko kontroverznih tehnologija kao što su ERA-e. Takvo je shva anje bitno ako želimo otkriti akademsku i profesionalnu eti ku raspravu o jednoj od, ako ne i najkontroverznijoj tehnologiji koja se danas koristi. Pošto su neki znanstvenici predvidjeli da e se ERA-e i dalje koristiti i da e dugoro no nastaviti utjecati na aktivnosti nabave, to je važna rasprava. S obzirom na njihovu sklonost pokretanju neeti kog ponašanja, ERA-e pružaju zanimljivo okruženje za prouavanje na ina na koji sudionici shva aju neeti ke probleme u virtualnim okruženjima vezanim uz šire pitanje eti kih dilema koje proizlazi iz primjene novih tehnologija. S pove anom sofisticiranoš u IT-baziranih sustava i njihovim novitetom, takva tehnologija, koja se tuma i kao fleksibilni socijalni objekt, može biti podložna razli itim tuma enjima, pa ak i nesporazumima.

Pokretanje tehnologije: službena perspektiva „transparentnosti“

Prve interpretacije ERA-e razvili su vanjski inicijatori tehnologije. Sudionici EMP-a (eng. Electronic Market Place), ija je vizija osigurala i tehnologiju i op i kodeks ponašanja, bili su središnji tijekom prve faze. U trgovinama na malo, uprava je predstavila tehnologiju korisnicima (kupcima u svakoj maloprodajnoj tvrtki) i zatim prevela kodeks ponašanja u interne prakse koje su utjecale na njegovo razumijevanje od strane pojedina nih kupaca.

Sudionici EMP-a (kreatori tržišta – *market makers*) imali su ključnu ulogu jer su prvotno dizajnirali tehnologiju i pružili svim svojim kupcima (trgovcima) „eti ki” kod za tehnologiju. Kreatori tržišta objasnili su da je njihova vlastita interpretacija ERA-e bila usmjerena na transparentnost i izbjegavanje poslovnih poremećaja kao što su zavaravanje ili podmičivanje, koji su esti kod *offline* pregovora. Iz perspektive kreatora tržišta, ERA-e su stoga trebale initi transakcije pravednijima. Slijedom toga, za kreatore tržišta glavna motivacija za stvaranje ERA-a bili su jednakost i neutralnost između kupaca i dobavljača. Prema upravitelju EMP-a, kodeks je, između ostalog, imao za cilj osigurati zainteresiranim stranama, osobito dobavljačima, sukladnost uporabe kako bi se održali dobri poslovni odnosi. Svatko razumije interes svih zainteresiranih strana za razvoj moralnog i etičkog kodeksa koji će koristiti trgovci i važnost održavanja poslovnih odnosa između kupaca i dobavljača. Ti će se odnositi održavati samo ako postoji kodeks ponašanja koji uređuje sva ponašanja, uključujući i korištenje ERA-e, za poštene i transparentne odnose sa svim dobavljačima (Charki et al., 2011).

Širenje neetičkog ponašanja

Sadašnja uporaba ERA-e u industriji okarakterizirana je ponavljanjem ponašanja koja velika većina smatra neetičkim jer se ne poštaju „kodeksi ponašanja“ kao što je, primjerice, uvođenje fantomskih ponuditelja ili nepouzdanih dobavljača. ERA-e su patile od mnogih primjera neetičkog ponašanja, kao što su dopuštanje nekvalificiranih dobavljača da natjeraju pouzdane da smanje svoje cijene. Ponekad se kupci predstavljaju sustavu kao dobavljači samo kako bi smanjili cijene. U nekim slučajevima dobavljač bi izgubio ERA-u zbog drugog agresivnog ponuđenja. No nakon određenog vremena, kupac bi zamolio dobavljača koji je izgubio da ispoštuje ugovor jer je otkrio da je pobjednik nepouzdan. U stvari, kupac nije obavio revizije kako bi provjerio sposobnost dobavljača da daju ponudu (Charki et al., 2011).

Suočavanje s amoralnim ishodima korištenja ERA-e

Rezultati su pokazali da kupci i dobavljači imaju tendenciju koristiti različite retorike u procjenjivanju drugih aspekata tehnologije ERA-e. Službena retorika, uglavnom postavljena u kodeksima ponašanja, ne obuhvaća suštinsku onoga što se u industriji smatra moralno prihvatljivim. Praktično uvažavanje tzv. „etičkog“ ili neetičkog korištenja ERA-e pod utjecajem je širokog načina upravljanja odnosima. Ta načina navode neke dobavljače i kupce da u velikom broju slučajeva smatraju da je sama uporaba ERA-e temeljno neetična, pri čemu neki dobavljači i odbijaju nastaviti koristiti tehnologiju. To su jasno vidjeli pojedinci kupci i

uprava. Pojedini sudionici razvili su neformalne strategije kako bi se nosili s neravnotežom koju su stvorile ERA-e, dok su nove strategije korištenja uvedene na organizacijskoj razini (Charki et al., 2011).

ERA-e stvaraju dinamiku ishoda izme u poslovnih partnera u kojoj jedna strana dobiva, a druga gubi, koju mnogi dobavlja i smatraju neeti nom iz nekoliko razloga. Prvo neki dobavlja i tvrde kako ERA-e negiraju smisao svoje uloge u industriji i svoju sposobnost premještanja uloga prema ishodu koji jednako pogoduje oboma poslovnim partnerima (*non-zero sum outcome*), ERA-e isklju uju sve rasprave s kupcima. Više ne govorimo o proizvodima, govorimo samo o minimalnim specifikacijama napisanim u RFQ-u koje treba strogo poštivati. ERA ubija kreativnost i prijedloge dobavlja a, iako smatraju da je to glavni dio njihovog posla kao dobavlja a. Drugo, dobavlja i osje aju da mehani ki pretvara igru u asimetri nu, gdje je jedini ishod smanjenje njihovih marži. Tre e, navodne prednosti kao što su skra eno vrijeme pregovaranja ili ulazak na nova tržišta doživljavaju se kao zabluda.

etvrto, dobavlja i smatraju da je argument za prodor na tržište tako er nepošten, budu i da neto no asimilira sve kategorije dobavlja a. U ERA-ma kupac uvodi razli ite dobavlja e iz razli itih zemalja, a problem je u tome što doma i dobavlja i nemaju iste društvene obveze ili iste standarde kvalitete kao ti dobavlja i (Charki et al., 2011).

Još jedno razmatranje pri procjeni primjenjivanja ERA-a s eti ke perspektive je rezultat odnosa dobavlja -kupac, a to uklju uje više od jednostavnog smanjenja troškova. Kupci moraju upravljati relacijskom stranom, što uklju uje aspekte kao što su ponašanje dobavlja a, zajedni ki razvojni projekti i pristup inovacijama. Sva ova pitanja ovise o sposobnosti kupaca da postignu ravnotežu dodjeljivanjem prednosti nekim dobavlja ima u zamjenu za kvalitativne doprinose. U tom smislu, negativan utjecaj ERA-e na odnose ti e se i dobavlja a i kupaca. Budu i da se ova tehnologija esto koristila u mnogim kontekstima opskrbe u prvim godinama usvajanja, s ponekad štetnim u incima, uprave bi izradile strategiju korištenja, uklju uju i ne-sustavnu uporabu ERA-e. ERA-ma su se uglavnom koristile velike tvrtke ije su strukture mogle podnijeti korištenje takve tehnologije. Na razini maloprodaje jasno se stavilo do znanja da se ne može baviti velikim me unarodnim dobavlja ima i malim i srednjim poduze ima na isti na in. Kona no, iako su ERA-e u osnovi prikladni za strateške i nestrateške proizvode, uprava trgovca na malo zatražila je od kupaca da povežu uporabu ERA-e s proizvodima privatne robne marke koji ne uklju uju prethodne sporazume o istraživanju i razvoju, a ako to u ine, tada je odlu eno produljiti razdoblje ugovora od jedne

godine na tri. Zapravo, dobavlja i su smatrali da je upotreba ERA-a s proizvodima koji zahtijevaju istraživanje i razvoj štetna jer ne mogu o ekivati povrat ulaganja ili suradnju u jednoj godini (Charki et al., 2011).

Industrijske napetosti zbog glasina, tehni kih problema i javnog diskursa

Nepoštivanje kodeksa ponašanja i druga eti ki sporna ponašanja potaknula su odre ene industrijske imbenike kao što su glasine, tehnici problemi i javni diskurs; sve je to utjecalo na korisnike i njihovo tuma enje opsega u kojem je tehnologija eti ki upitna i rezultiralo je izmjenama zakonodavstva. Glasine doprinose stereotipiziranju kolektivne slike koja pomaže razumijevanju dobavlja a o korištenju ERA-e. Glasine su tako er potaknute dvama drugim važnim elementima: stvarnim rezultatima ERA-a i tehni kim pitanjima. Sumnja na neeti no ponašanje brzo postaje uvjerenje kada su rezultati ERA-e nevjerljivo niski troškovi, a potencijalna smanjenja troškova esto se tuma e kao da proizlaze iz neeti kog ponašanja bilo od strane trgovca ili drugih dobavlja a. Dobavlja i tako er mogu smatrati da su nemamjerni prekidi procesa ERA-e rezultat neeti nog ponašanja, a ne tehni kog problema. Istodobno se ini da na uporabu ERA-e utje e mnogo širi javni diskurs koji se uglavnom nalazi u medijima. Reakcija tiska može biti imbenik koji upravlja usvajanjem ponašanja koje je u skladu s kodeksom ponašanja. Štoviše, mediji doista imaju tendenciju prenijeti zabrinutost i poja ati sumnju dobavlja a u vezi s neprimjerenom uporabom ERA-a. Razli iti lanci objavljaju neeti ke prakse koje su primijetili dobavlja i, ime se doprinosi ugledu ERA-e kao negativne tehnologije (Charki et al., 2011).

9. RASPRAVA

Uz više od desetlje a razvoja u elektroni koj trgovini, vidjeli smo elektroni ka tržišta (ili e-tržišta) koja poprimaju razli ite oblike i funkcije, na razini poslovanja organizacije s krajnjim korisnicima (B2C), poslovanja me u krajnjim korisnicima (C2C) i poslovanja me u organizacijama (B2B), s online trgovinom uklju enom u sve sfere, od putni kih usluga do široke lepeze stavki dostupnih na eBayu. Iako postoje mnoge vrste e-tržišta, sve imaju zajedni ke attribute jer mogu okupiti više kupaca i prodava a na jednom zajedni kom online tržištu u kojem dvije strane transakcije me usobno djeluju kako bi zadovoljile kup evu potrebu za dobrom ili uslugom, s prodavateljevom potrebom da osigura isto. I dok ve ina, ako ne i sve transakcije koje su se povjesno provodile izvanmrežno, danas provode na e-tržištima, smanjuju i vrijeme, troškove i napore uklju ene svim stranama, skra uju i vrijeme pretraživanja, omogu uju i bolje koordinaciju i smanjenje transakcijskih troškova. Kao takva, priroda elektroni kih tržišta koja „mijenjanju igru“ bila je pravilno prepoznata. Ovi mehanizmi imaju potencijal da promijene ekonomiju trgovanja, a posebno za promjenu transakcijskih troškova smanjenjem asimetrije informacija. Ukratko, e-tržišta imaju potencijal poboljšati u inkovitost tvrtke i tržišta. Reverzne aukcije su samo jedna vrsta mehanizma e-tržišta, koji okuplja kupce i prodava e online kako bi došli do cijene za odre enu transakciju. Važno je prepoznati injenicu da konkurentno okruženje reverznih aukcija radi na stvaranju zna ajnih ušteda na cijenama koje se pla aju za cijeli niz proizvoda i usluga. Ipak, uštede novca koji bi se potrošio da se ne koristi e-reverzna aukcija samo su dio jednadžbe.

U ovom se radu raspravljalo o ERA procesu, njegovim koristima, pitanjima provedbe i ograni avaju im imbenicima. Proces zapo inje tako da kupac doneše odluku o pregovaranju putem postupka aukcije. Ova odluka ovisi o raznim imbenicima kao što su povoljno okruženje za kupnju, kategorija materijala, opseg aukcije, složenost specifikacije, ponude dobavlja a, sudjelovanje dobavlja a, itd. U postupku aukcije, kupac može okupiti sve zainteresirane dobavlja e online, bez obzira na njihov geografski položaj, uz relativno niske troškove. Tijekom aukcije, pozvani dobavlja i mogu predložiti nekoliko ponuda, ali svaka mora biti niža od prethodne dostavljene ponude. Konkurentna priroda ovog okruženja može rezultirati kona nim otkrivanjem prave tržišne cijene za dobavlja e koji sudjeluju u projektu. Alat za aukciju može se koristiti za razli ite kategorije robe i usluga. Od slu aja do slu aja, upravitelj nabave može donijeti odluku ho e li koristiti ERA-u ili ne. Osim robe, složene i visokotehnološke stavke mogu se pažljivo prodati na aukciji. Odluka treba biti jasno

utemeljena na situaciji, kategoriji materijala, broju dobavlja a, spremnosti za sudjelovanje i scenariju primljenih ponuda. Svim kategorijama materijala i usluga, pri emu neki autori isklju uju strateške stavke, može se upravljati putem ERA-e kako bi se steklo iskustvo i izgradilo povjerenje. Predlaže se da kupci i dobavlja i testiraju softver prije nego pokrenu ERA-u kako bi znali kako funkcionira. Stru njaci za nabavu moraju duboko analizirati mogu li dati jasne specifikacije i prou iti tržište da vide postoje li konkurentni dobavlja i koji nude željenu kvalitetu proizvoda ili usluga.

Odluka o provedbi ovisi o kategoriji robe koja se kupuje, o provedbi aukcijskih doga aja interno ili putem tre e strane te o politici odre ivanja cijena. Prilikom donošenja odluke o provedbi, organizacija bi trebala razmotriti rješavanje ograni avaju ih imbenika kao što su u inak odnosa kupac-dobavlja , trošak zamjene dobavlja a i otpor kupaca, organizacijska kontingencija. To e pružiti priliku za uspješnu provedbu reverznog modula aukcije. Uklju enost najvišeg rukovodstva, podrška kupaca i pozitivan odgovor dobavlja a klju ni su imbenici koji e inicijativu ERA-e u initi uspješnom. Pristup od vrha do dna (top-down) provedbe od strane uprave za ERA-u je u inkovitiji. Strategija izrade aukcije može se dovršiti nakon temeljite analize usporedbe ponuda dobavlja a koji sudjeluju, rasprave s više funkcionalnim timom, internom IT podrškom i konzultantima tre ih strana, ako je proces eksternaliziran. Klju svega je provo enje kontrole, a svaka kontrola ima zajedni ki cilj koji se postiže jednom ili više kontrolnih akcija. Klju ni ciljevi kontrole jesu procjena tržišta i dobavlja a, priprema za izvršenje ERA-a i pra enje u inka. Potrebno je provesti predugovorne kontrole te naknadnu kontrolu rezultata. Iz ove rasprave možemo finalizirati postavke i parametre aukcije kao što su izrada lotova, sekvenciranje lotova i povratne informacije o poziciji tijekom online aukcije. Pažljiva priprema doga aja, aukcijski format, jednako postupanje prema svim sudionicima, obuka o aukciji, pred-aukcijska i post-aukcijska komunikacija klju ni su imbenici za uspjeh ERA-e. Osim troškova vo enja ERA-e, najve a prepreka je nedostatak znanja o njoj, razumijevanje rada i osiguravanje njenog pravilnog korištenja. Stoga bi obuka i stvaranje interne stru nosti koristili organizaciju da u inkovito provodi ERA-e unutar tvrtke.

I kupac i dobavlja trebaju poštivati proces, izbjegavaju i neeti ke postupke. Kupac treba pokazati pošten i transparentan proces kako bi stvorio jednake uvjete za dobavlja e. Istodobno, dobavlja i bi trebali isporu ivati robu i usluge dodijeljene kroz ovaj proces bez ugrožavanja kvalitete. Nije eti no provoditi ru no pregovaranje prije i nakon aukcije. Pregled

pokazuje da postoji zna ajna troškovna korist, izme u 10% i 40%. Tradicionalni proces koji traje tjednima ili ak mjesecima može se sažeti u dane ili ak sate. Smanjenje trajanja ciklusa, konkurentnost troškova, poboljšana u inkovitost procesa, produktivnost kupaca i transparentnost procesa glavne su prednosti ERA-e. Kupci i dobavlja i imaju koristi od postupka aukcije. Kupci ostvaruju prednosti u smislu uštete troškova i vremena. Tako er, mogu proširiti skupinu dobavlja a i pove ati konkurenciju. Kroz poboljšani i ubrzani proces nadmetanja, dobavlja i imaju koristi od smanjenih troškova poslovanja, prodaje i stjecanja kupaca. Tako er, manji dobavlja i gledaju ovaj proces kao priliku jer dobivaju bolji pristup novim tržištima. Dok sudjeluju u aukciji, dobavlja i imaju priliku vidjeti tržišne cijene kako bi potvrdili svoju konkurentnost. Oni ak mogu usporediti svoje cijene. Obujam nabave mora biti dovoljno visok, tako da i kupci i dobavlja i imaju koristi.

Me utim, uvo enje novih tehnologija uzrokuje val eti kih dilema, osobito ako postoji nedostatak utvr enih pravila ili odgovaraju eg zakonodavstva. Uspostava formalnih eti kih kriterija o tehni ki prihvatljivoj uporabi od strane ERA inicijatora o ito je nedovoljna za rješavanje eti kih pitanja koja se ti u uvo enja tehnologije. Kreatori tržišta i organizacije za kupnju nastojali su promicati ERA-e daju i definiciju „etike“ koja je ograni ena na neeti ke uporabe koje su definirane kodeksima ponašanja, ili ponašanja koja ne poštuju ugovore u vrlo specifi nim transakcijama i u ovom slu aju, neeti ko ponašanje može se definirati kao varanje ili nepoštenje. Pokušavaju i nametnuti te kriterije, oni su skloni negirati širu definiciju etike u smislu moralnih na eli koja su zajedni ka industriji – etika kao pravednost. U ovom slu aju, takva bi se na eli mogla sažeti kao na elo „uravnoteženog odnosa“ uspostavljenog u tradicionalnim transakcijama koje nisu posredovane IT-om. ERA uzrokuje ishod koji ne pogoduje jednako obama poslovnim strankama (zero sum), isplate stranaka su potpuno negativno korelirane, svaki ishod koji poboljšava isplatu jedne stranke (marže kupaca) nužno smanjuje isplatu druge strane (marže dobavlja a).

Zanimljivo je da je retorika koju su koristili kreatori tržišta i organizacije za kupnju bila djelomi no uspješna u nametanju pojednostavljenog i površnog pogleda na eti ka pitanja. Argumenti koje su koristili dobavlja i kada bi odbacili uporabu ERA-e nisu bili ograni eni samo na pravednost. Kada se raspravljalo o etici, oni su više aludirali na definiciju poštenja nego na pravednost, kao da trebaju opravdati svoj stav prema ERA-ma koriste i istu retoriku kao marketinški stru njaci i trgovci. Stoga su pri e o nepoštenim ponašanjima potkrijepljene, a incidenti ili uspješne ERA-e pripisane su nepoštenju, a ne stvarnim tržišnim situacijama kao

što je uvo enje jeftinih, delokaliziranih dobavlja a u ERA-e. Kreatorima tržišta i organizacijama za kupnju se zato injenica da nisu razvili eti ko razumijevanje dvaju aspekata – nepoštenje i nepravednost – obila o glavu. To je vjerojatno bilo predvidivo jer kodeks ponašanja nije jamstvo da e sudionici uistinu poštivati pravila koja on postavlja, osobito u okolnostima s velikim udjelima. Problem je u ograni enjima strategija u kojima tehnološki inicijatori ne uvode cijeli spektar eti kih dilema definiranih u smislu poštenja i pravednosti pri uvo enju novih tehnologija, posebno u okolnostima koje naglašavaju neravnotežu mo i u odnosima.

Važnost imaju i glasine, u širenju pri a o neeti nom ponašanju koje uklju uje nove tehnologije, osobito nepošteno ponašanje. Glasine su rezultirale pojavom javnog diskursa koji je snažno proturje io retorici koju su koristili kreatori tržišta i dobavlja i, što je uravnotežilo argumente koje su koristili inicijatori tehnologije. Glasine nisu uzimale u obzir je li ponašanje bilo namjerno, dovode i u pitanje dosadašnja saznanja o tome u kojoj je mjeri neeti no ponašanje posljedica nemarnih pogrešaka ili namjernih radnji. U stvari, glasine su identificirane kao mehanizam koji se širi u uvjetima tjeskobe i nesigurnosti otkrivaju i nejednakosti mo i, osloba aju i emocionalne napetosti i olakšavaju i kolektivno. Cijeli proces glasina može biti i politi ka igra koja nastoji izgraditi odre enu lokalno utemeljenu istinu koja e odlu iti koja se pravila igre mogu protuma iti kao legitimna ili nelegitimna. Glasine omogu uju sudionicima (u ovom kontekstu dobavlja ima) da pokušaju ponovno uspostaviti kontrolu nad doga ajima i opravdati svoju negativnu interpretaciju tehnologije, ak i ako je ona djelomi no neto na i poja ava nepošteno ponašanje, što dovodi do poja anog osje aja nepravi nosti. Znamo da su nove tehnologije dvosmislene i podložne višestrukim tuma enjima, a iz ovog možemo vidjeti kako glasine igraju klju nu ulogu u pojašnjavanju predstavljanja tehnologije i pomicanju odnosa mo i unutar industrije.

10. ZAKLJU AK

Elektroni ka reverzna aukcija zahtjeva jasne, potpune i sveobuhvatne specifikacije proizvoda ili usluge. Ostali zahtjevi odnose se na veli inu kupnje i odgovaraju e tržišne uvjete i infrastrukturu. Robe kao što su rasuti materijali, trgova ka roba ili tehni ke usluge najprikladnije su za ERA-u jer ih je mogu e jednostavno specificirati i troškovi prebacivanja su zanemarivi. ERA-e se u sve ve oj mjeri koriste kako bi se smanjili troškovi materijala. Oni preokre u ulogu kupaca i dobavlja a, a glavni kupac ima za cilj smanjiti prodajne cijene. ERA kao proces nabave kontinuirano se koristi, a sve ve i broj pružatelja usluga ERA-e dokazuje nastavak interesa za ERA-e i o ekivanje rasta. ERA-e su donijele zna ajne uštede u pogledu cijena i transakcijskih troškova. Istraživanja su pokazala i druge prednosti: smanjenje ciklusa, poboljšanje kvalitete, širu bazu opskrbe, brži prijenos informacija i pove anu konkurenčiju. I dobavlja i mogu imati koristi od ERA-a: novi distribucijski kanali, šira baza podataka o kupcima, nova sredstva za pove anje prodaje, smanjenje viška zaliha i smanjenje troškova proizvoda za prodaju. Me utim, ERA-e imaju i negativne aspekte. Istraživanja ukazuju na preveli anu uštedu zbog usmjerenosti na smanjenje cijena, umjesto na ukupne troškove opskrbnog lanca. ERA-e potencijalno narušavaju odnose izme u kupca i dobavlja a i ugrožavaju povjerenje dobavlja a u kupce. Predstavljaju potencijalno prisilnu uporabu tržišne mo i kupaca. Napetosti izme u kupaca i dobavlja a postoje, pogotovo zato što dobavlja i smatraju da ERA-e imaju koristi samo za kupce. Natjecateljski karakter ERA-e može potaknuti dobavlja e da znatno snize svoje ponude što u kona nici rezultira kupovnom organizacijom koja profitira nauštrb „pobjedni kog“ dobavlja a. Reverzne aukcije dio su dugoro nog planiranja kupaca i dobavlja a i strateški su važne za obje strane. ERA-e su važne za kupce jer smanjuju troškove nabave i mogu pružiti u inkovito sredstvo za identificiranje novih dobavlja a. Za dobavlja e su pak važne jer im mogu pomo i da prošire svoje poslovanje i stvore nove izvore prihoda.

Vrsta proizvoda u potražnji može zna ajno utjecati na prikladnost ERA aplikacije. Standardizirani proizvodi su prikladniji, ali ak i složeni proizvodi mogu se uspješno prodavati na aukciji. Kako bi se došlo do kona nog dogovora, nužno je da investitor može odrediti klju ne karakteristike proizvoda – fizi ke karakteristike, zahtjeve kvalitete i lokacije, u estalost usluge, itd. Ipak, ERA ne može zamijeniti tradicionalne metode odre ivanja cijena za svaki proizvod ili uslugu, osobito ako se proizvod ili usluga ne mogu jasno unaprijed specificirati. Neki kupci su zabrinuti zbog nespremnosti dobavlja a da sudjeluju u ERA-i.

Međutim, ako je okruženje konkurentno, može se očekivati da će uvijek postojati dovoljan broj tvrtki koje su voljne sudjelovati. Otpor prema ERA-i može se temeljiti na mišljenju da su pregovori licem u lice najvažniji na in provođenja aktivnosti nabave te da ERA ne može podržati formiranje dugorođanih suradnih odnosa.

Procjena događaja na aukciji trebala bi uključivati sve troškove povezane s nabavom ERA sustava, tj. ukupne troškove vlasništva. Kako bi koristili ovaj tip aukcije, tvrtka može kreirati vlastiti program, kupiti standardizirano SW rješenje ili unajmiti postojeći sustav. Međutim, treba napomenuti da su prve dvije mogunosti povezane s relativno visokim troškovima stjecanja koji mogu ometati provedbu ERA-e. Kupci često tvrde da daju prednost kvaliteti u odnosu na cijenu. To se može riješiti pružanjem sveobuhvatne, nedvosmislene natječajne dokumentacije, tako da dobavljač u potpunosti razumije zahtjeve kupca, uključujući i standarde kvalitete. Kao i u slučaju naknada, važne prepreke mogu se pojaviti i na obje strane (kupci i dobavljači). Druge moguće prepreke koje bi mogle spriječiti usvajanje ERA-e su nedostatak znanja o e-aukcijama, zabrinutost zbog narušavanja odnosa između kupca i dobavljača, zahtjeva vezanih za HW i SW opremu, prisutnost monopola i nedovoljno IT osoblja na strani dobavljača.

Potrebno je naglasiti važnost uključivanja ERA-e u širi kontekst upravljanja odnosima, uključujući i etiku kao poštovanje, a ne samo etiku kao iskrenost. Na ovaj način možemo vidjeti zašto budunost ERA-e možda nije tako svjetla kao što je predviđeno teorijskom interpretacijom tehnologije koja je ponekad odvojena od realnosti određene područja. Unatoč argumentu da će ERA-e dovesti do transparentnijih pregovora, neke studije pokazuju da je uobičajeno ERA-a zapravo generiralo lokalno prilagođeno ponašanje koje je bilo jednakonočno, a ne i nejasno nego u tradicionalnijim pregovorima. ERA-e su trebale eliminirati tradicionalne zloupotrebe pregovora, kao što su favoriziranje postojećih dobavljača, zavaravanje i podmičivanje kroz povezanu transparentnost koja bi dovela do većeg jednakosti u međuorganizacionim odnosima. Međutim, to je izostavilo inženjeru da se ERA-e koriste paralelno s drugim tehnikama pregovaranja koje mogu biti manje transparentne te da su ERA-e, kao tehnologija koja ne pogoduje jednakom oboma poslovnim partnerima, u suprotnosti sa općeprihvatom moralnim načelom pravednosti. Obezdanica transparentnosti bila je sklona ometanju suptilne, djelomično prešutne i djelomično eksplicitne ravnoteže u odnosima kupac/dobavljač, što je uzelo u obzir razlike ekonomski imbenike, kao što su ponašanje u rješavanju problema, zajednički razvojni projekti i pristup inovacijama. Ta se ravnoteža

temelji na lokalnim aranžmanima koji su preživjeli i ponekad oživjeli uvo enjem ERA-a. Stoga, iza iluzije transparentnosti, klju nog elementa retorike kreatora tržišta, ERA-e mogu doprinijeti razvoju nejasnijih lokalnih mehanizama za upravljanje odnosima.

Iako je došlo do brzog rasta uporabe e-reverznih aukcija, još uvijek postoji nedostatak empirijskih istraživanja o uspješnosti aukcija i imbenicima koji pridonose uspjehu. Neke studije ukazuju da e-reverzne aukcije nisu tako jasne i izravne kao što su se inile na po etku. Pravidna jednostavnost aukcija maskira složenost, osobito kad se radi o odnosu dobavlja a i kupca. Upravljanje i obrada znanja i informacija koje razmjenjuju sudionici na aukciji može biti složen zadatak. Međutim, tehnologija, količina nabave i ljudski resursi potrebni za e-reverzne aukcije podrazumijevaju da će se poduzeća vjerovatnije usvojiti e-reverzne aukcije i biti rani korisnici. To sugerira da manje organizacije ili organizacije koje kupuju manje količine proizvoda možda nemaju mogućnost za maksimiziranje potencijalnih ušteda koje su povezane s e-reverznim aukcijama.

Uzimajući u obzir sve navedeno može se reći da se elektroničke reverzne aukcije dobar alat za korištenje u procesu nabave, ali s druge strane ta tvrdnja predstavlja veliko pojednostavljenje cijelog problema jer upotreba ERA-e u procesu nabave veže za sebe cijeli niz drugih pitanja. Možda bi zato to nije bilo reći da bi bilo vrlo poželjno da tvrtke ERA-u uzmu u proces razmatranja kad je u pitanju nabava jer bi mogli imati velike koristi od nje, ali da prije same primjene trebaju provesti detaljnu analizu kako bi se uklopila u njihovo poslovanje te dosegla svoj puni potencijal.

POPIS LITERATURE

Adebanjo, D., (2010), The complexities of e-reverse-auction-facilitated aggregated procurement in digitally clustered organisations, *Supply Chain Management: An International Journal*, 15 (1), pp. 69-79.

Charki, M., H. et. al., (2011), Toward an Ethical Understanding of the Controversial Technology of Online Reverse Auctions, *Journal of Business Ethics*, 98 (1), pp. 17-37.

Chen, C.M., Bailey, M.D., (2018), Game - Introduction to Reverse Auctions: The BucknellAuto Game, *INFORMS Transactions on Education*, 18 (2), pp. 116-126.

Delina, R., (2014), Transparency in electronic business negotiations - evidence based analysis, *Quality Innovation Prosperity*, 18 (2), pp. 79-89.

Dziak, M., (2017), Auction, *Salem Press Encyclopedia*, p. 2

Fry, T. D. et. al., (2016), Empirical analysis of cost estimation accuracy in procurement auctions, *International Journal of Business and Management*, 11 (3), pp. 1-10.

Gelderman, C. J. et. al., (2017), The appropriateness of electronic reverse auctions – an explanation from the incomplete contract theory and the resource dependence theory, *Central and Eastern European Journal of Management and Economics*, 5 (1), pp. 9-29.

Hanák, T., (2018), Electronic Reverse Auctions in Public Sector Construction Procurement: Case Study of Czech Buyers and Suppliers, *TEM Journal*, 7 (1), pp. 41-52.

Hanák, T. et. al., (2017), Implementation of online reverse auctions: Comparison of Czech and Slovak construction industry, *Engineering Economics*, 28 (3), pp. 271-279.

Hanák, T., Šelih, J., (2017), On-line reverse auctions in construction industry, *Gra evinar*, 69 (9), pp. 821-830.

Hawkins, T. et. al., (2014), Sustainable integrity: how reverse auctions can benefit suppliers in emerging markets, *Supply Chain Management: An International Journal*, 19 (2), pp. 126-141.

Janeska, M. et. al., (2014), Trends and Challenges of Electronic Auctions as a New Business Model, *TEM Journal*, 3 (4), pp. 302-308.

Pawer, P., V. et. al., (2017), Systematic literature review on electronic reverse auction: issues and research discussion, *International Journal of Procurement Management*, 10 (3), pp. 290-310.

Peng, L., Calvi, R., (2012), Why don't buyers like electronic reverse auctions? Some insights from a French study, *International Journal of Procurement Management*, 5 (3), pp. 352–367.

Príďakov, M., Delina, R., (2013), Effective Spend Management Through Electronic Reverse Auction Configurations, *Kvalita Inovácia Prosperita*, 17 (1), pp. 1-8.

Radoslav, D., Grof, M., (2019), Empirical Problems of Savings Calculation in Electronic Reverse Auction, *Journal of Theoretical & Applied Electronic Commerce Research*, 14 (2), pp. 138-152.

Ruytenbeek, J., (2012), Reverse auctions: Turning winners into losers, *Journal of Contract Management*, 10 (8), pp. 40-45.

Sambhara, C. et. al., (2017), Risks and Controls in Internet-Enabled Reverse Auctions: Perspectives from Buyers and Suppliers, *Journal of Management Information Systems*, 34 (4), pp. 1113-1142.

Schoenherr, T., Mabert, V., A., (2011), A Comparison of Online and Offline Procurement in B2B Markets: Results from a Large-Scale Survey, *International Journal of Production Research*, 49 (3), pp. 827-846.

Shalev, M. E., Asbjornsen, S., (2010), Electronic reverse auctions and the public sector: factors of success, *Journal of Public Procurement*, 10 (3), pp. 428-452.

Williams, J., A., Dobie, K., (2014), Electronic Reverse Auctions (e-RAs): Professional Selling and Purchasing Students' Reflections e-sourcing Principles, *Atlantic Marketing Journal*, 3 (2), pp. 153-171.

Wyld, C. D. , (2011a), Current research note on reverse auctions: Part 1 - understanding the nature of reverse auctions and the price and process savings associated with competitive bidding, *International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC)*, 2 (3), pp. 11-23.

Wyld, C. D. , (2011b), Current research note on reverse auctions: Part 2 - implementation issues associated with putting competitive bidding to work, *International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC)*, 2 (4), pp. 1-15.

Cybersecurity Ventures Official Annual Cybercrime Report, (2019), Global Cybercrime Damages Predicted To Reach \$6 Trillion Annually By 2021, Cybercrime Magazine, [Internet], <raspoloživo na: <https://cybersecurityventures.com/cybercrime-damages-6-trillion-by-2021/>> [pristupljeno 11.12.2019.]

POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 2 Model e-aukcije (Izvor: Janeska et. al., 2014)

Slika 2 Tradicionalne aukcije (Izvor: Wyld, 2011a)

Slika 3 Usporedba elektroni ke reverzne aukcije s tradicionalnim postupkom nabave u pogledu trajanja (Izvor: Janeska et. al., 2014)

Slika 4 Model primjenjivosti elektroni ke reverzne aukcije (Izvor: Wyld, 2011b)

Tablica 2 Usporedba obilježja klasi nog postupka nabave i ERA-e (Izvor: vlastita izrada prema Janeska et. al., 2014)

Tablica 2 Sažetak klju nih preduvjeta za uspjehnu upotrebu ERA-e (Izvor: Hanák, 2018)

Electronic Reverse Auction as a Procurement Process

Abstract

While auctions provide opportunities to find the best price among interested buyers, reverse auctions provide opportunities to find suppliers with the lowest prices. In reverse auctions, suppliers compete by reducing the price of their bid for products or services, in order to win the deal with the buyer. The use of ERA emerged in the mid-1990s and profoundly affected the way companies procure products and services. In ERAs, the customer is able to gather all interested suppliers online, regardless of their geographical location, at a relatively low cost. By publishing competitive bids in real time to each supplier participating in the project, ERAs promote transparency of information, which coupled with a dynamic bidding process, increases the chances of achieving true market value for the purchase, and results in greater savings for the customer. Because the whole process goes online, it is often faster and more transparent than traditional procurement methods. The advantages of electronic reverse auctions are very clear. For buyers, a reverse auction allows them to extract cost and time savings, and to expand the pool of eligible suppliers, thereby increasing competition. For suppliers, reverse auctions offer the opportunity to reduce business, sales and customer acquisition costs through an improved and accelerated bidding process. Moreover, reverse auctions give sellers better access to new markets and competition, while working to ensure a more level playing field in which small businesses can compete effectively. However, not all ERAs are successful in achieving customer savings, and suppliers complain that ERAs ignore product innovation and quality. Some research shows that ERAs can disrupt the buyer-supplier relationship, and some even consider it an unethical procurement tool.

Keywords: auction, electronic reverse auction, procurement process, advantages and disadvantages of ERA, buyer-supplier relationship