

# 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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:081895>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-23**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju  
Diplomski sveučilišni studij menadžmenta

**Bernarda Klarin**

**Elektronička reverzna aukcija kao proces nabave**

**Diplomski rad**

Zadar, 2020.

Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Diplomski sveučilišni studij menadžmenta

Elektronika kao 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 koja 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 dobavljačima mogućnost da pronađu najbolju cijenu među zainteresiranim kupcima, a reverzne aukcije daju kupcima mogućnost da pronađu dobavljača s najnižom cijenom. Na reverznim aukcijama dobavljači se natječu 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 način na koji tvrtke nabavljaju proizvode i usluge. U ERA-ama kupac je u mogućnosti uz relativno nisku cijenu okupiti sve zainteresirane dobavljače online, bez obzira na njihov geografski položaj. ERA-e promoviraju transparentnost informacija objavljivanjem konkurentnih ponuda u stvarnom vremenu svakom dobavljaču koji sudjeluje u projektu što zajedno s dinamičkim procesom licitiranja povećava šanse za postizanje prave tržišne vrijednosti kupnje i rezultira većom uštedom za kupca. Budući da se cijeli proces odvija online, esto je i brži i transparentniji od tradicionalnih metoda nabave. Prednosti elektroničke reverzne aukcije vrlo su jasne. Kupcima reverzna aukcija omogućuje uštede u troškovima i vremenu nabave te proširenje broja prihvatljivih dobavljača, time povećaju i konkurenciju. Dobavljači imaju reverzne aukcije nude mogućnost smanjenja troškova poslovanja, prodaje te stjecanja kupaca kroz poboljšani i ubrzan proces ponude. Štoviše, reverzne aukcije pružaju dobavljačima bolji pristup novim tržištima i konkurenciji, istovremeno rade i na tome da osiguraju ravnopravnije uvjete u kojima se mala poduzeća mogu učinkovito natjecati. Međutim, nisu sve ERA-e uspješne u postizanju ušteda za kupce, a dobavljači se žale da ERA-e ignoriraju inovacije i kvalitetu proizvoda. Neka istraživanja pokazuju kako ERA-e mogu narušiti odnos kupca i dobavljača, a neki ih čak smatraju i neetičnim alatom za nabavu.

**Ključne riječi:** aukcija, elektronička reverzna aukcija, proces nabave, prednosti i nedostaci ERA-e, odnos kupca i dobavljača

## Sadržaj:

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i ciljevi istraživanja .....	2
1.2. Struktura i metodologija rada .....	2
2. OD AUKEIJE DO ELEKTRONI KE AUKEIJE.....	4
3. ELEKTRONI KA REVERZNA AUKEIJA.....	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 PUTEEM 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. ZAKLJUČAK .....	78
POPIS LITERATURE .....	81
POPIS SLIKA I TABLICA.....	84

## 1. UVOD

Suvremena poduzeća i javne institucije trebaju racionalizirati svoje poslovanje kako bi ostvarile svoje poslovne ciljeve, stoga bi poboljšanje upravljanja nabavom trebao biti jedan od prioriteta u odlučivanju poduzeća. Zbog dostupnosti novih internetskih tehnologija koje postaju široko dostupne i imaju nisku cijenu nabave i operativne troškove, institucije sve više razmišljaju o prihvaćanju suvremenih informatičkih alata u području e-nabave. Korištenje modernih on-line metoda i aplikacija putem sučelja, ini nepotrebnom kupnjom skupih IT sustava koji bi inače bili značajna financijska prepreka malim i srednjim poduzećima. Jedna od opcija elektroničke trgovinske tehnologije jest elektronička reverzna aukcija (ERA). Za razliku od standardnih aukcija, na kojima prodavač definira minimalnu početnu vrijednost – cijenu predmeta ili usluge koju prodaje, potencijalni se kupci nadmeću u podizanju postojeće cijene, a kupac koji ponudi najvišu cijenu pobjeđuje – u elektroničkim reverznim aukcijama na kojima ponude podnose prodavači, kupac precizno definira i objavljuje zahtjev za određenim proizvodima ili uslugama što ih namjerava kupiti, a cijena se smanjuje.

ERA je online dinamička aukcija u stvarnom vremenu između organizacije kupca i skupine prethodno kvalificiranih dobavljača koji se međusobno natječu kako bi dobili posao za isporuku robe ili usluga koje imaju jasno definirane specifikacije dizajna, količine, 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 značajnu iz nekoliko razloga. Riječ je o relativno novom kupovnom alatu za koji većina tvrtki zaključuje da se može relativno lako primijeniti na mnoga područja njihove nabave, uključujući i kapitalna dobra i usluge. ERA alat za nabavu je dijelom popularan i zbog svoje jedinstvenosti među alatima za e-nabavu uz nekoliko dimenzija – vrlo je učinkovit, jednostavan za korištenje i predstavlja jeftino rješenje za nabavu. Iz tih razloga se predviđa da će ERA biti glavno uporište opcija e-nabave za velike i male tvrtke (Williams i Dobie, 2014).

Od devedesetih godina prošlog stoljeća popularnost ERA-e među stručnjacima opskrbnog lanca iz kompanija svih tipova i veličina uvelike se povećala. Tvrtke koje koriste ERA-u izvješćuju o pojednostavljenim radnim procesima, poboljšanoj fleksibilnosti izvora i većoj transparentnosti u odnosu između kupca i prodavatelja. Nadalje, ističe se da ERA-e poboljšavaju dostupnost 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 izjednačavanje tržišta.

### **1.1. Predmet i ciljevi istraživanja**

Predmet ovog istraživanja je elektronička 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 elektroničkih reverznih aukcija kao procesa nabave te iz toga zaključiti isplativost tvrtkama koristiti ERA-u u tom procesu, tj. predstavlja li ERA novu eru nabave koja će tu poslovnu funkciju dati i na novu razinu kroz poboljšanje svih njenih aspekata. Jedan od ciljeva istraživanja bio je napraviti pregled procesa nabave putem ERA i definirati mjerenike koji utječu na taj proces bilo da je riječ o rizicima koji na sebe vežu potrebne kontrolne mjere kako bi se sprijeile ili da je riječ o mjerenicima uspjeha koji povećavaju mogućnost uspješne provedbe ERA-e. Sljedeći cilj je bio pronaći prednosti i nedostatke kako sa stajališta kupca tako i sa stajališta dobavljača, a cilj je također bio i istražiti mijenja li ERA odnos između kupca i dobavljača kroz pitanja transparentnosti, povjerenja i etike.

Istraživačka pitanja na koja se pokušalo odgovoriti ovim radom su:

- Po čemu se elektronička reverzna aukcija razlikuje od ostalih vrsta aukcija?
- Kako će se proces nabave putem elektroničkih reverznih aukcija?
- Koji mjerenici utječu na uspješnu provedbu elektroničkih reverznih aukcija?
- Koje rizike za sobom povlači ERA i kako ih spriječiti?
- Ima li više prednosti ili nedostataka kod uporabe ERA-e u procesu nabave?
- Zašto ERA-u neki smatraju neetičnim alatom?

### **1.2. Struktura i metodologija rada**

Rad se sastoji od deset dijelova uključujući i uvod i zaključak. U drugom dijelu opisat će se pojam aukcije i kako je došlo do razvoja elektroničke aukcije. Treće poglavlje dat će teorijski pregled elektroničke reverzne aukcije, koje bitne značajke većemo uz nju i po čemu se razlikuje od klasičnog postupka nabave. U sljedećem poglavlju navest će se sam proces nabave putem ERA-e. Mjerenici uspjeha biti će navedeni u petom poglavlju dok će šesto poglavlje dati pregled mjerenika rizika i kontrole. U sedmom dijelu biti će iznesene prednosti i

nedostatci ovog procesa nabave, a osmo poglavlje objasniti će zašto je kod provedbe ERA-e bitno voditi brigu o transparentnosti i povjerenju i zašto ju se ponekad smatra neetičnom. Poglavlje rasprava objediniti će dobivene zaključke te odgovoriti na postavljena istraživačka pitanja.

Pri pisanju rada koristiti će se sekundarni izvori podataka, kao što su znanstveni radovi i članci pronađeni kroz on-line znanstvene baze. Metode koje će biti korištene su metoda kompilacije i deskripcije te metode analize i sinteze.

## 2. OD AUKCIJE DO ELEKTRONI KE AUKCIJE

Rad e zapo eto 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 primijenjena u procesu nabave tvrtki.

Aukcija je na in kupovine i prodaje robe i usluga putem sustava licitiranja. Tradicionalne aukcije su dog 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 uklanjaju odredbe. Na primjer, na tihoj aukciji ponuditelji ponude pišu na papiru umjesto da ih predaju usmeno aukcionaru. U odre eno vrijeme završava tiha aukcija, a pobjednikom postaje onaj koji je dao najvišu pisanu ponudu. Izum i popularizacija telefona

omogu ili su odsutnim ponuditeljima da predaju ponude tijekom tradicionalnih aukcija uživo. Nova era aukcija započela je razvojem Interneta. Krajem dvadesetog stoljeća otvorile su se internetske aukcijske platforme koje su omogućile lanovima kupnju i prodaju robe pomoću centralnog sustava koji nije zahtijevao posredovanje od strane aukcionara. Elektroničke aukcije mogu se održavati danju i noću na bilo kojem mjestu s pristupom internetu. Potencijalno milijuni ponuditelja iz cijelog svijeta mogu se natjecati za jedno dobro ili uslugu. Web stranice za elektroničku aukciju, poput eBay-a i Catawiki-ja, zarađuju više milijardi dolara na ponudama (Dziak, 2017).

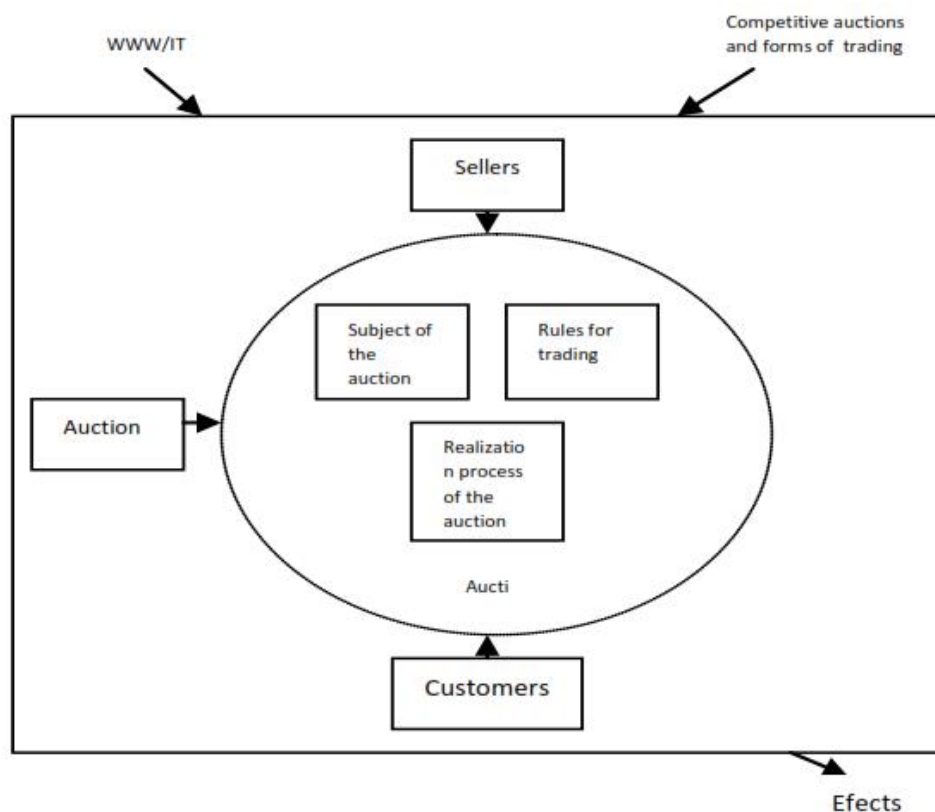
Unatoč širokoj raznolikosti aukcija, sve ina slijedi iste osnovne postupke i koriste sličnu terminologiju. Predmet povjeren na aukciji poznat je kao pošiljka (eng. *consignment*), a aukcija se u pravilu zadržati postotak konačne prodajne cijene kao naknadu za pošiljku. Neki se predmeti prodaju s rezervnim ponudama, što je minimalna cijena koju je prodavač spreman prihvatiti za predmet. Ostali predmeti jednostavno počinju od prve, odnosno otvaraju se ponude i prodaju se ponudom u koji je ponudio najviše. Mnoge aukcijske kuće naplaćuju premiju kupcu ili naknadu koju plaća onaj koji je pobijedio na temelju postotka iznosa dobitne ponude (Dziak, 2017).

Elektroničke 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 povećanju profitabilnosti onima koji kupuju i onima koji prodaju proizvode i usluge. E-aukcije omogućuju kupcima pristup željenim proizvodima i uslugama gdje god se aukcije održavaju. Osim toga, za kupce i prodavače dostupni su gotovo svi podatci o tržištu, uključujući 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 plaćanja s visokim stupnjem sigurnosti.

Na sljedećoj slici prikazane su komponente, procesi i sudionici e-aukcija. Važna značajka aukcija jest da se odvijaju u stvarnom vremenu. To znači i da klijenti uvijek imaju vidljive informacije. To je posebno važno za aukcije zaključene u relativno kratkom vremenu (oko 30 minuta) gdje je u stalnost ponuda relativno visoka. Kupcu se omogućuje da odabere proizvode među nekoliko dobavljača 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, količini 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 povećava. Prednosti u odnosu na tradicionalne metode trgovanja uključuju veće tržište, niži inventar, niže troškove transakcija, globalnu ekspanziju i uinkovito određivanje cijena. U ovom modelu elektroničkog 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 činjenicu da su ove aukcije vodeći trend elektroničkih transakcija u svijetu nabave. One imaju značajan utjecaj na kupce i dobavljače u smislu smanjenja troškova i povećanja konkurentnosti. Reverzna aukcija najčešći je model aukcije za velike zalihe (u smislu količina ili cijena). Ova vrsta aukcije može se implementirati na stranicama kupaca ili na mjestu treće strane. 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 zapečaćeno), aukcija sa zapečaćenim ponudama i plaćanje po najvišoj ponudenoj 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 najzanimljivije kupce na najuinkovitiji način i prodati proizvod/uslugu po cijeni koja je jednaka 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 i artikle izravno, a ne putem skupih agenata ili koristeći skupi fizički aukciju.
- Bolji odnosi s klijentima – kupci i prodavači imaju više vremena i prilika za komunikaciju jedni s drugima, što stvara osjećaj zajedničkog duha i lojalnosti. Štoviše, primjenom prikupljenih informacija o interesima klijenata, prodavači poboljšavaju

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

- Likvidacija – prodavači se mogu brzo riješiti velikih količina zastarjelih predmeta.

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

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

E - aukcije imaju i određena ograničenja (Janeska et. al., 2014):

- Mogućnost prijevare – u mnogim slučajevima predmeti za aukciju su jedinstveni ili antikni. S obzirom na činjenicu da ih kupci ne mogu vidjeti, mogu primiti neispravni proizvod. Također, kupci mogu obmanuti prodavača. Dakle, stupanj rizika na e-aukcijama je vrlo visok.
- Ograničeno 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 većine B2B aukcija provedba je vrlo sigurna.
- Softver – tek nekoliko softverskih rješenja mogu podržati dinamičnu trgovinu u smislu strategija optimizacije cijena.

Elektroničke aukcije pokazale su se novim uspješnim poslovnim modelom. Ali nisu sve mrežne stranice na aukciji u svom modelu ugradile sve ključne varijable koje doprinose uspješnom i profitabilnom poslovanju. Postoji mnogo varijabli koje određuju konačni uspjeh ili neuspjeh aukcije na web-lokaciji. To su: interaktivnost korisnika (aplikacija za povratne informacije), ponudni proizvodi (diversifikacija može pomoći u stvaranju šire baze korisnika s različitim interesima), razina pouzdanosti (postoje različite tehnike šifriranja kako bi se zaštitile informacije o klijentima), rast (mjesta za aukciju trebaju aktivno tražiti nove poslovne mogućnosti kako bi proširili svoje mjesto na tržištu), umrežavanje (između partnera i između samih korisnika), razina predanosti (od strane prodavača i kupaca), mogućnosti plaćanja

(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 učinkovitost 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 plaćanja i komunicirala s dobavljačima. Tehnologije e-nabave koriste organizacije u različitim industrijama kako bi smanjile troškove, poboljšale učinkovitost 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 prodavači više nisu voljni davati niže ponude (Chen i Bailey, 2018; Adebajo, 2010; Hanák et. al., 2017).

Različite organizacije i različiti trgovci 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, razlikuje se od ostalih procesa definiranih 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. Dobavljači se natječu u predstavljanju ponuda kupcu za nabavu robe ili usluga koje su specifikacije za dizajn, količinu, kvalitetu, isporuku i povezane uvjete jasno definirane. U kontekstu nabave, ERA se može definirati kao internetski događaj konkurentnog nadmetanja u stvarnom vremenu u kojem kupac upućuje zahtjev za ponudu cijene i dva ili više pozvanih dobavljača daju ponude kao 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” dobavljače kako bi se smanjili troškovi, već biti na čelu 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 prodavači se međusobno nadmeću kako bi osigurali kupčev posao snižavajući cijenu stavke. Dakle, pobjednički ponuđač 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 moć izravne konkurencije dobavljača da bi kupcima ponudili smanjenje cijene i skraćivanje procesa kupnje (Ruytenbeek, 2012; Wyld, 2011a).

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

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 nastoje maksimalno iskoristiti konkurentnost kroz heterogenost proizvoda. Niska složenost tih proizvoda i usluga omogućuje jednostavnu usporedbu ponude konkurentskih dobavljača (Hanák et. al., 2017; Pauer et. al., 2017; Prídakov i Delina, 2013). Na temelju ovoga može se reći da je specifičnost jedan od najvažnijih kriterija za određivanje prikladnosti ERA-e za određenu 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 desetljeća, elektroničke reverzne aukcije postale su popularna metoda 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, drugima nudi ugovor, a dva ili više natjecatelja snižavaju cijene kako bi dobili ugovor. Zbog svoje funkcionalnosti, user-friendly su i znajućih pogodnosti, vrlo je popularna od samog početka. S druge strane, korištenje ERA-e eliminira utjecaj ljudskog faktora na proces kupnje i stoga njegova uporaba u praksi evocira određena etička pitanja (Hanák et. al., 2017; Hanák i Šelih, 2017).

Ključna prednost korištenja ERA-e jest znatno smanjenje cijena ponude tijekom online pregovora o cijeni. Opseg ovog smanjenja ovisi o velikom nizu čimbenika. Mnogi istraživači stavljaju naglasak na utjecaj vrste proizvoda koji se potražuje, konkurenciju i broj natjecatelja. Međutim, važni su i neki drugi čimbenici, kao što su privlačnost tražene količine, prestiž kupca ili omjer ponude i potražnje. Općenito se može reći da na smanjenje cijena ponuda utječe i razina konkurencije među dobavljačima. Postotak ušteda je obično viši kod dopunskih stavki i niži kod strateških stavki. To proizlazi iz činjenice da su prethodni pregovori o cijeni strateških stavki svakako stroži od onih o manje važnim stavkama. Ipak, u slučaju kupnje velikih količina, važno je čak i smanjenje cijena od 2 do 3%, a njegov pozitivan utjecaj na konkurentnost tvrtke može biti značajan. Velikina organizacije može biti pokazatelj vremenskog okvira usvajanja e-reverznih aukcija. Manja poduzeća obično zaostaju u smislu prihvaćanja, za razliku od većih i srednjih poduzeća koja se prije usvojiti ovaj način nabave. Korištenje e-reverznih aukcija ovisi o pojedinim područjima 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-reverznom 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 uštedama 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 stvarni 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).

Istraživa i i 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 naštetiti proaktivnosti prodavača pa i narušiti odnos prodavatelja i kupca. Rasprave imaju mnogo veze s percipiranom primjerenošću u korištenja ERA-e za određeni projekt nabave. Primjerice, broj prodavača, administrativni troškovi za sudjelovanje u ERA-i, stavovi rizikosti konkurencije te bi li kupac podijelio količinu potražnje između više prodavača istaknuti su čimbenici 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 konkurentsku prednost na tržištu. Ove prednosti mogu uključivati mogućnost da cijene njihovih proizvoda budu niže od konkurentskih i tako dobiju više narudžbi. To nije procjena troškova može se postići različitim pristupima. Ti pristupi uključuju, primjerice, bolji sustav upravljanja troškovima kao što je obratno troškova utemeljen na aktivnostima, formalniji i hitniji sustav procjene troškova i/ili pribavljanje daljnjih pomoćnih informacija o projektu. Tvrtke 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 prosječnom 20% 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 učinkovitosti. 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 dobavljač 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 i ova 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 istraživačko područje. Djelotvornosti i učinkovitosti lanca nabave ovise o uinkovitim odnosima između kupca i dobavljača. Stoga bi međunarodni kupci trebali znati jesu li ERA-e uspješno integrirane u prakse nabave na tim tržištima u razvoju.

Elektroničke reverzne aukcije spadaju u kategoriju internetskih softverskih rješenja koja su osmišljena kako bi pomogle tvrtkama da odmah pokrenu akcije e-nabave. ERA-e nude kupcima i dobavljačima mogućnost sudjelovanja u internetskoj nabavi uz minimalna ulaganja u usporedbi s robusnijim ERP sustavima (eng. *Enterprise Resource Planning*). Dakle, ERA-e su ogromna i brzo rastuća komponenta interakcija i prodaje B2B i B2C tržišta. Sustav za upravljanje resursima poduzeća (ERP) koristi integriranu računalnu tehnologiju za upravljanje internim i vanjskim resursima tvrtke, uključujući i materijalnu imovinu, financijske resurse, materijale i ljudske resurse. Njegova je svrha olakšati protok informacija između u svih poslovnih funkcija unutar granica organizacije i upravljati vezama s vanjskim dionicima koristeći i centraliziranu bazu podataka tvrtke. Nasuprot tome, ERA alat je ograničena web platforma koja povezuje organizacije zainteresirane za kupnju proizvoda (roba i usluga) s dobavljačima/prodavačima spremnim da se natječu za prodajne mogućnosti 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 načinu 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 provođenja određenog broja koraka za provedbu reverzne aukcije, kao što su identifikacija dobavljača, pisanje specifikacija ili vođenje dogovora. Tako tvrtke mogu: integrirati ERA-u u svoje postojeće alate za nabavu, koristiti ju kao samostalni *desktop* alat za kupnju, kupiti ju kao licencu ili koristiti ERA-u uz pomoć podugovornog neovisnog pružatelja koji je voditelj dogovora. U posljednja dva slučaja, ERA-e se mogu dogovoriti s minimalnim ulaganjem vremena, novca i truda (Williams i Dobie, 2014).

### 3.2. Tko pobje uje u ERA-i?

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

Dvije opće osnove za određivanje dobavljača koji će biti odabran na temelju rezultata reverzne aukcije mogu se općenito klasificirati na pravila o dodjeli koje određuje kupac i aukcijski određena pravila o dodjeli. U skladu s pravilom o dodjeli koju odredi kupac, dobavljači shvaćaju 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 čimbenika (kvaliteta, ugled, dosadašnji rad, itd.). Manje uobičajeno je pravilo dodjele određeno na aukciji, pri čemu se dobavljačima unaprijed kaže da će se posao dodijeliti prvom mjestu (najniža cijena), ili alternativno, ponuditelju sljedeće najniže cijene (koriste i 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 će najniža cijena biti odabrana (kako bi se stimulirala maksimalna količina konkurencije), stvarnost je takva da su organizacije koje se bave nabavom do sada više cijenile fleksibilnost da odluke temelje na „priceplus“ ili mekšem procesu odlučivanja 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 čimbenike kao što su kvaliteta, pouzdanost, ugled, itd., kako bi se utvrdilo tko dobiva posao kao rezultat nadmetanja (Pawer et. al., 2017; Wyld, 2011b).

Dakako, konkurentski dobavljači često navode da u mahovitosti reverzne aukcije – posebno u onim s vrlo kratkim vremenskim parametrima za davanje ponuda, a time i za donošenje odluka o tome hoće li „ići niže“ kako bi pobijedili u konkurentskom 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 pobjednici dobavljači u najboljem slučaju suočavaju 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, konkurentski prodava i uvijek trebaju odrediti cijenu ispod koje ne bi išli iako bi to značilo da ne mogu 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 dođe, potrebno je smanjiti svoje interne troškove ili se povući iz aukcije. „Najgora stvar“ koju dobavlja može učiniti jest, koristeći 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, čak 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 zaprimajući ponude ili pregovaračkom bazom. Dugoročno, bez obzira na početnu cijenu, ona može biti besmislena, a možda čak i prokletstvo, ako izvedba/kvaliteta/trajnost, itd. nije dovoljno dobra ili usluge ne zadovoljava očekivanja kupca. Stoga su obje strane, kupac i konkurentni dobavljač, dužni 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 provođenja elektroničke reverzne aukcije, tj. u kolikoj mjeri je dobavljačima omogućeno da vide ponude drugih dobavljača i kako to utječe na uspješnost provedbe elektroničke reverzne aukcije.

Što se tiče pitanja vidljivosti cijena, reverzne aukcije se općenito imaju potpunu ili djelomičnu vidljivost. Potpuna vidljivost podrazumijeva da dobavljači mogu vidjeti cjenovne ponude konkurentskih 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 vodećoj 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 potpuna vidljivost reverzne aukcije vrši pritisak na prodavače da smanje iznos svojih ponuda, promoviraju i prodavači imaju da se prepuste „mahnitosti“ i time pate od prokletstva pobjednika. Aukcije potpune vidljivosti možda ne mogu privući najvišu razinu konkurencije zbog činjenice da čak i ako se ponude daju na anonimnan 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 podložniji 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 interese 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 konkurencije 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 konkurencija 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 na in na koji se poslovanje provodi. Kupci mogu odabrati podnošenje ponuda i pregovore na mreži ili izvanmrežno putem tradicionalnih metoda. Izbor između u 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 pobjeđuje na aukciji. Elektronička varijanta reverzne aukcije zahtijeva da se prekvalificirani 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 objavljuju zahtjeve i odabiru dobavljača između najnižih ponuda. ERA-e mogu zamijeniti tradicionalni, asinkroni zahtjev na temelju papira ili zahtjev za prijedlozima utemeljen 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 činjenice da se široko koriste na razini potrošača. U stvari, tradicionalne aukcije 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)

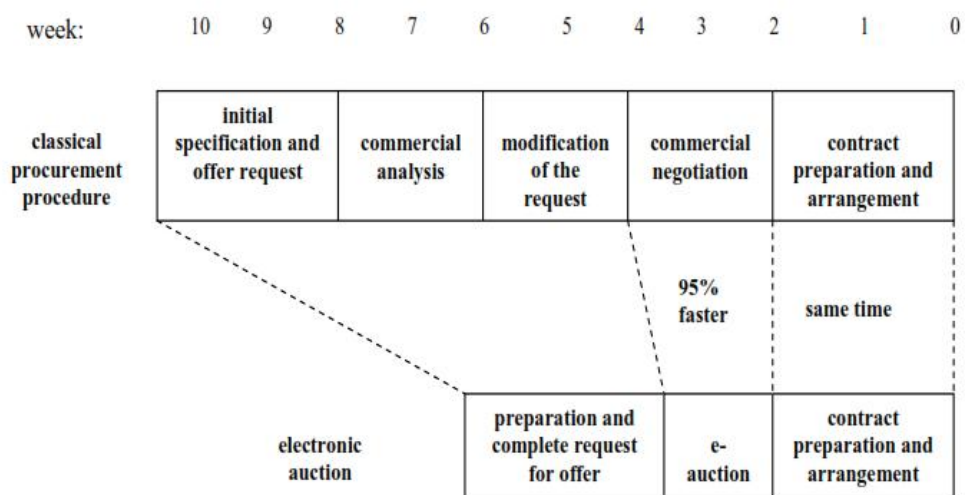
Elektroni ke aukcije imaju znaajan utjecaj na kupce i dobavlja e nude i brojne prednosti u pogledu pregovora, komunikacije, trajanja postupka, uvida u tržišne cijene, primanje povratnih informacija s tržišta i tako dalje. Usporedba klasi ne s elektroni kim sustavom nabave dana je u sljede oj tablici.

**Tablica 1** Usporedba obilježja klasi nog postupka nabave i ERA-e

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

Klasi an postupak nabave	Elektroni ka reverzna aukcija kao proces nabave
Komunikacija „na papiru“	Elektroni ka komunikacija
Proces nabave u prosjeku traje 10 tjedana	Proces nabave u prosjeku traje 6 tjedana
Postupak pregovora u prosjeku traje 4 tjedna	Postupak pregovora može trajati od 1 sata do 4 dana
Minimalno smanjenje cijena	Cijene se smanjuju u prosjeku za 10 do 20%
Nepoštivanje vremenskih ograni enja	Precizno odre eni rokovi
Ograni enost manjim brojem postoje ih dobavlja a	Otvorenost novim dobavlja ima (višestruko pove an broj ponu a a)
Nedostatak transparentnosti procesa	Transparentnost procesa (pošten i etičan), povratne informacije s provedene aukcije

Sljede a slika prikazuje usporedbu ukupnog trajanja postupka izme u klasi ne i e-reverzne aukcije.



**Slika 3** Usporedba elektroni ke 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 veće tržišnog natjecanja, tvrtke su prisiljene tražiti ekonomična rješenja koja bi im povećala uinkovitost. Upravljanje nabavom jedan je od osnovnih procesa koji utječe na uspjeh institucije, čak se smatra sredstvom koje može donijeti stvarnu konkurentsku prednost instituciji (kupcu). Danas je uinkovitost 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 uinkovito koriste u kojem sektoru ovisi o specifičnostima 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	
The buyer uses high-quality auction software	Avoidance of technical and other problems in use
The purchasing staff is sufficiently trained in the use of e-RA	e-RA can be managed appropriately
The setup of the auction is clear and supports transparency	Adequate communication and trust in tender

Što se tiče 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 čak i složene nabave mogu uspješno provesti putem ERA-e, ukoliko ih kupac i dobavljač jasno definiraju i tumače 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, ekonomska situacija djelomično utječe na primjerenost aukcije (dobavljači će biti spremniji sudjelovati na aukcijama tijekom recesije nego tijekom razdoblja ekonomskog uzleta) (Hanák, 2018).

Tijekom faze provedbe posebno su se pojavila određena pitanja kao što su nedostatak standardizacije u postupku aukcije, među tvrtkama i regijama. Stoga se ERA kao područje rasprave ne može tretirati izolirano. To ovisi o različitim aspektima kao što su organizacijska struktura, menadžerske odluke, format kao i pretpostavke za određeni zahtjev. Razlika je također u karakteristikama opskrbe, a problemi se kreću od odnosa s dobavljačima, ugovorne snage, utjecaja na poslovanje, složenosti ponude/tržišta, prilika za vršenje utjecaja i drugih ograničenja. Potrebno je da kupci daju dobavljačima detaljne informacije o pravilima igre da bi mogli razumjeti proces. To mora biti jasno i otvorena komunikacija između kupca i dobavljača osnovni su preduvjeti za uspjeh aukcije. Spremnost osoblja mora biti osigurana ne samo od strane dobavljača, već i od strane kupca. Korisnik mora biti upoznat s mogućnostima postavljanja aukcije i njihovog utjecaja na proces i ishod kupnje (Hanák, 2018; Pauer et. al., 2017).

Uvođenje e-aukcije stvorilo je u organizacijama potrebu da preispitaju svoje procese nabave i odnose sa svojim kupcima/dobavljačima. Prilikom donošenja odluke o korištenju ERA-e, preporučljivo je provjeriti sljedeće korake unutar organizacije. Prvi korak je odlučiti treba li organizacija koristiti ERA-u ili ne. Drugi korak je odlučiti hoće li aukciju trebati obaviti sam ili uključiti treću stranu.

#### **4.1. Odluka i priprema za implementaciju kupca/dobavljača**

Iz perspektive kupca postoje četiri ključna koraka pripreme za ERA događaj. Prvo, kupci moraju jasno definirati specifikacije za licitacije (robu ili usluge) koje univerzalno razumiju dobavljači i distribuirati ove specifikacije kvalificiranim dobavljačima. Drugo, kupci moraju razumjeti jedinstvene karakteristike strukture tržišta ponude (stupanj konkurentnosti i ključni pokretači i troškovi) da bi postavili odgovarajući raspon cijena ponude. Treće, kupci moraju odrediti format aukcije, primjerice što će se otkriti dobavljačima 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 isključenje internetske komunikacije, eng. *bird watching*) i pravila o dodjeli (niska cijena jamči posao, naknadni pregovori ili nikakva jamstva za dodjelu). *Bird watching* je izraz koji se koristi za nesudjelovanje dobavljača tijekom aktivne aukcije. Kupci mogu odrediti da dobavljači moraju dati minimalni broj ponuda tijekom ERA-e kako bi imali uvid u razvoj i rezultate aukcije. Četvrto, kupci moraju identificirati i pozvati kvalificirane dobavljače koji su spremni sudjelovati u aukciji (Williams i Dobie, 2014).

Iz perspektive dobavljača postoje četiri paralelna koraka za pripremu za ERA događaj. Prvo, dobavljači, poput kupca, moraju jasno razumjeti specifikacije za licitacije (robu ili usluge). Drugo, dobavljači moraju razumjeti jedinstvene karakteristike konkurentne tržišne strukture i strukture profitabilnosti kako bi procijenili odgovarajuće raspon cijena ponude. Treće, dobavljači se moraju pripremiti za format aukcije, primjerice što će biti prikazano tijekom razdoblja davanja ponude (cijena ili rang), kao i pravila zatvaranja, pravila sudjelovanja i pravila o dodjeli. Četvrto, dobavljači 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 elektroničke reverzne aukcije?**

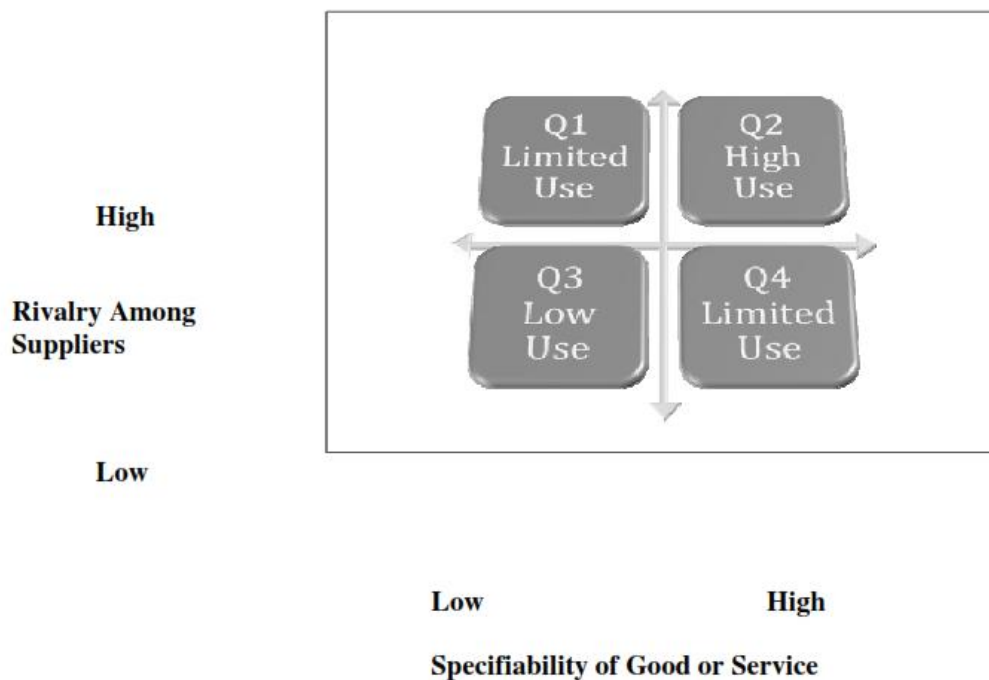
Prikladnost ERA-e može se definirati kao stupanj do kojeg stranak koji nabavlja usluge gleda na korištenje ERA-e kao prikladnost između atributa alata, specifičnih zahtjeva koji se nabavlja i tržišta opskrbe. Čimbenici koji utječu na situacijsku prikladnost za korištenje reverznih aukcija uključuju (Wyld, 2011b):

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

Iako stranak za nabavu može smatrati da su reverzne aukcije prikladne za određenu situaciju nabave, vanjski čimbenici mogu spriječiti da odgovarajuće natjecateljsko nadmetanje postigne uspjeh (Wyld, 2011b).



Tijekom proteklog desetljeća razvile su se brojne ideje o tome koji bi to proizvod 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 mogućnost uspjeha reverzne aukcije. Jedan od najboljih je dvodimenzionalni model koji se temelji na stupnju suparništva između dobavljača (kako bi se osigurala konkurencija) i specifičnosti predmetnog dobra ili usluge (kako bi se osiguralo da je konkurencija izjednačena) (Wyld, 2011b). Ovaj model, prikazan na Slici 4, ima korisnu polaznu točku 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 pretpostavlja 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 i stupnju suparništva i specifičnosti, ERA bi trebala imati veliku mogućnost upotrebe.

#### **4.3. Što može – ili ne može - biti nabavljeno putem reverzних 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; Paver 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 i ostale čimbenike
- roba prodana od strane velike, konkurentne opskrbe baze sa svim vrhunskim dobavljačima koji su voljni sudjelovati
- kratkoročni ugovori
- proizvodi sa zajedničkim 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 ne mogu biti uključene u reverznu aukciju budući da dobavljači, a ne kupac, imaju svu moć u situaciji“. Također, proizvodi koji zahtijevaju velike 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 tiskalice, softverske licence, izolatori, osobna rasvjeta, kemikalije i plastika, oglasni panoji, itd. U sektorima kao što su telekomunikacije, logistika usluge, inženjering i prijevoz. Također, ERA-e su prikladnije za industrije i sektore kao što su oglašavanje, auto-komponente, kemikalije za široku potrošnju, potrošna dobra, rasvjeta i periferne jedinice, ugovorna proizvodnja, kurirska služba, FMCG, zdravstvena zaštita, ugostiteljstvo, osiguranje, leasing, logistika, pomorstvo, MRO maloprodaja, licenciranje softvera, tekstil, turizam, transport i skladištenje (Paver et. al., 2017).

Sljedeća 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 također za 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 načine 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 stječu iskustvo u konkurentnom nadmetanju ili postaju partneri s iskusnim kreatorima tržišta, trebale bi moći dobiti sve veći postotak svojih ukupnih potreba kroz konkurentsko nadmetanje. I danas se e-aukcije koriste za nabavu šireg i složenijeg raspona dobara i usluga, a ne isključivo roba.

Bez jasnog razumijevanja onoga što je predmet aukcije, nesigurnost može uzrokovati da prodavači ili ne daju ponudu ili ne nude svoju najnižu moguću cijenu. U najboljem slučaju, takve neto specifikacije dovode do neto specifikacija 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, utvrđeno je da jasne specifikacije ne samo da povećavaju sudjelovanje dobavljača u e-reverznoj aukciji, nego im omogućuju da budu agresivniji u svojim ponudama cijena kada su potpuno sigurni da znaju za što točno daju ponudu. Kada je riječ o akvizicijama usluga, od

ključno je važnosti da organizacije budu vrlo jasne o tome što je, a što nije, uključeno 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 dobavljači koji sudjeluju razumiju i da su uvjeti za nadmetanje za proizvode ili usluge svima jednaki. Osiguravanje ravnopravnosti svih dobavljača u pojmovima kvalitete, isporuke i usluga ključno su imbenik uspjeha za reverzne aukcije. Nakon što se to u ini, koristi imaju i kupci i konkurentski dobavljači, budu i da dobavljači 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 način 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 elektronička tržišta, budući da elektronička tržišta mogu biti kontrolirana od strane organizacije koja kupuje, organizacije koja prodaje ili „hibridnog“, odnosno neovisnog modela, gdje jedna strana kontrolira i upravlja internetskom razmjenom. To su kreatori tržišta, čija je zadaća okupiti kupce i prodavače 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 početaka internetske trgovine, budući da su se pojavile mogući i potrebe za nezavisnim subjektima koji bi stvorili interakcijske prostore za kupce i prodavače za susret na virtualnom tržištu te razvili i provodili pravila za obavljanje transakcija koje se tamo odvijaju. Uloga kreatora tržišta je ključna u razvoju trgovine između zajednice kupca i prodavača te je u interesu tvrtke osigurati da se transakcije koje nude odvijaju bez ikakvih zapreka i nesuglasica. Važnost uloga kreatora tržišta pojava je u okruženju dinamičnih cijena naspram okruženja sa statičkim cijenama, zbog brojnih informacijskih i operativnih izazova koji su uključeni u funkcioniranje tržišta. Uloga kreatora tržišta da olakšava interakcije između kupaca i prodavača zahtijeva da naglasi mehanizme upravljanja koji mogu osigurati da sudionici na tržištu mogu sudjelovati na pravedan način. Što se elektroničkim tržištem bolje upravlja, veća je vjerojatnost da će se privući i sudionike i tako

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

Stvaranje i upravljanje sadržajem na mrežnoj lokaciji.

Usklađivanje kupaca i prodavača (privlačenje novih sudionika na tržište, olakšavanje traženja kupaca za prodavača i prodavača za kupce te uspostavljanje sigurnog sustava plaćanja).

Upravljanje oportunistom sudionika (praćenje povijesti kupaca i prodavača na mrežnoj lokaciji i provedba pravila za obje strane).

Proces stvaranja cijena (utvrditi pravila za određivanje cijena i sustave koji omogućuju održavanje reverznih aukcija).

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

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

1. Postupci pretraživanja omogućuju kupcima i prodavačima da otkriju i usporede moguće trgovine.
2. Procesi određivanja cijena osiguravaju ostvarivanje cijene i raspodjele. Aukcije, fiksna cijena ili bilateralni pregovori nam omogućuju postizanje cijena i raspodjele.
3. Logistički procesi koordiniraju prijenos fizičke i digitalne robe između prodavača i kupaca.
4. Postupci plaćanja i nagodbe osiguravaju da se plaćanja vrše od kupca do prodavatelja.
5. Provjera autentičnosti potvrđuje kvalitetu prodane robe i pouzdanost kupaca i prodavača.

Prilikom odabira reverznih aukcija, organizacija mora odlučiti koliko će funkcija htjeti preuzeti. Odluka je svakako višestruka jer ne ovisi samo o unutarnjim sposobnostima organizacije, već i o namjeri da preuzme potrebne funkcije, analizu troškova i koristi od vlastitog izvršavanja tih zadataka nasuprot *outsourcingu* (povjeravanje poslova vanjskim izvršiteljima). Na taj način organizacije mogu koristiti elektroničke reverzne aukcije na različite načine, u kontinuitetu između onoga što bi se moglo opisati kao: puna usluga (organizacija koristi vanjskog dobavljača za pružanje nekih ili svih usluga aukcije) i samo-usluga (organizacija koristi softver i sama provodi reverznu aukciju) (Wyld, 2011b).

Danas postoji odre en 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 (Pawer et. al., 2017; Wyld, 2011b):

- oskudne resurse za kupnju,
- vremenska ograni enja za kupnju,
- strah od neuspjeha, nedostatak stručnosti,
- velikinu 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 razliku“ – 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 često najjeftinija opcija koja omogućuje organizaciji da zadrži sve uštede u kupovnoj cijeni ostvarenoj iz nabave konkurentskim nadmetanjem, to ipak nije opcija koja maksimizira uštedu i učinkovitost 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 njezine dobavljače. Istraživanja su potvrdila 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 čine proces reverzne aukcije lakšim i učinkovitijim za obje strane putem obavljanja važnih funkcija uključujući, ali ne ograničavajući 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, tehničke podrške i projekta,
- upravljanje,
- rekrutiranje novih dobavljača na tržište što povećava razinu konkurencije dobavljača.

Ukoliko kupac pokrene vlastitu reverznu aukciju, dobavlja i mogu postati skeptični u pogledu legitimnosti ponuda ili smatrati da kupac manipulira softverom za aukciju. Dakle, uključivanje treće strane osigurava neutralnost i legitimnost reverzne aukcije koja nije moguća bez prisutnosti kreatora tržišta. Iako se korištenjem reverzne aukcije može povećati faktor povjerenja, kako kod javnosti tako i kod dobavljača, baza da postoji otvoren, transparentan proces, uključivanje kreatora tržišta kao treće strane može to podići i na razine koje nisu moguće kroz interni proces tvrtke (Wyld, 2011b).

#### 4.5.1. Trošak izrade (kreiranja) tržišta

Jednom kada organizacija, bilo u javnom ili privatnom sektoru, odluči koristiti usluge kreatora tržišta, počinje se razmišljati o cijeni. Prema istraživanjima na terenu, postoje četiri tipa poslovnih modela pružatelja usluga ERA-e (Wyld, 2011b).

1. Prodavatelj koji je dobio na aukciji plaća naknadu po transakciji (postotak procijenjene vrijednosti nabave prije aukcije) – pružatelj usluga ERA-e pomaže u istraživanju tržišta, gradi ERA-u u softveru, obavlja ponudu i vodi dogovor kupnje putem ERA-e (opcija pune usluge).
2. Kupac plaća naknadu po transakciji (postotak procijenjene vrijednosti nabave prije aukcije) – pružatelj usluga ERA-e pomaže u istraživanju tržišta, gradi ERA-u, obavlja ponudu i pokreće ERA-u (opcija pune usluge).
3. Moguće samo softvera – kupac dobiva licencu za korištenje ERA softvera, gradi svaku aukciju i interno provodi ERA-u. Ovdje kupac mora pružiti obuku ponuditelja i provesti sva istraživanja tržišta.
4. *Outsourced* opcija – kupac ugovara s davateljem usluga ERA-e fiksnu cijenu po vremenskom razdoblju (ili za procijenjeni broj dogovora ERA-e). Za svaki zahtjev davatelj usluga ERA-e pomaže u istraživanju tržišta, gradi ERA-u, obavlja ponudu i provodi dogovore za nadmetanje ERA-e tijekom tog vremenskog razdoblja.

Isto tako, postoji pet različitih modela određivanja cijena koji se mogu koristiti između organizacije koja kupuje i davatelja usluga reverzne aukcije. To su (Wyld, 2011b):

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

4. Godišnja članarina: plaćanje unaprijed određene 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 dobavljačevog modela određivanja cijena, organizacija mora otkrivati da se morati odustati od postotka uštede ostvarene kroz sudjelovanje u reverznoj aukciji kao trošak poslovanja. Međutim, na temelju isporučenosti vrijednosti od strane kreatora tržišta, u smislu olakšavanja i upravljanja procesom aukcije te internih ušteda u troškovima/radnoj snazi, razlika za uključivanje kreatora tržišta najčešće je pozitivna. Naposljetku, nesumnjivo postoje troškovi povezani s reverznim aukcijama, bez obzira koristi li organizacija usluge proizvođača treće strane ili čak i ako se odlučiti provoditi ponude putem vlastitog pokroviteljstva i resursa. Mogući neizravni troškovi za kupce povezane s korištenjem elektroničkih reverznih aukcija uključuju (Wyld, 2011b):

naknade za usluge ili licenciranje softvera reverzne aukcije od treće strane, povećani troškovi povezani s prijevozom proizvoda, kvalifikacije i inspekcijski napor, vrijeme i utrošak vremena, dodatni resursi za edukaciju i upravljanje novim dobavljačima, troškovi u ekstremnom slučaju kada je parnica nužna kako bi se riješilo odbijanje suradnje dobavljača.

#### 4.5.2. Uvjeti koji utječu na provedbu ERA-e

Pitanja koja utječu 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 utječu 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 uključuje odabir najprikladnijeg dobavljača bez obzira na cijenu i izgradnju odnosa s njima (tj. temeljeno na odnosu).
2. *Uloga nabave u organizacijama:* Strateški alat djelotvorno utječe na proces nabave i profesionalce. Ovaj čimbenik ocjenjuje utjecaj alata na motivaciju za korištenje i stav prema e-aukcijama. Utvrđeno je da strateška uloga nabave utječe na negativne stavove prema e-aukcijama što sugerira da e-aukcije još nisu asimilirane ili prihvaćene od



strane viših menadžera nabave kao pozitivan doprinos u smislu strateške integracije i suradnih odnosa s dobavljačima.

3. *Određivanje potražnje*: Dobro određena potražnja važna je u ERA-i kako bi se osiguralo da svi dobavljači 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 dobavljača, veći obujmi aukcije privlače više od malih količina. Veće veličine lota (pojedinačni 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 dobavljača da pripremi i dostavi ponude mora biti opravdan velikim (potencijalnim) poslovanjem.
5. *Troškovi zamjene dobavljača*: Mijenjanje dobavljača može biti skupo. To uključuje troškove pretraživanja za pronalaženje novih potencijalnih dobavljača, troškove pregovaranja za sklapanje ugovora, troškove za uspostavu novih poslovnih odnosa i troškove prilagodbe proizvodnih procesa. Općenito, što su troškovi prebacivanja niži, kupac može imati više koristi od reverzne aukcije jer bi troškovi prebacivanja kompenzirali potencijalne uštede. Stoga je nekoliko istraživača naglasilo da što je manji trošak zamjene dobavljača, ERA-e su prikladnije za korištenje.
6. *Sudjelovanje dobavljača*: Mnogi istraživači tvrde da bi veliki broj dobavljača 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. Konkurencija između većeg broja dobavljača trebala bi biti jača. Ne postoji 'pravi' apsolutni broj za minimalan broj dobavljača jer se on mijenja od autora do autora.
7. *Konkurencija među uključanim dobavljačima*: Dobavljači se tako mogu iskoristiti sve mogući nastojanja kako bi povećali svoju prodaju i spremnost pružanja konkurentne ponude u ERA-i. Jaka konkurencija među dobavljačima unutar industrije povezana je s konkurencijom, a snažna konkurencija unutar industrije pozitivno se odnosi na uspjeh na aukcijama (Pawer et. al., 2017).
8. *Kupovna moć*: Velika kupovna moć tvrtke može staviti veći pritisak na dobavljače da osiguraju konkurentne ponude. Ako postoji samo nekoliko kupaca sa značajnim tržišnim udjelom ili ako kupci kupuju značajan dio ukupne prodajne proizvodnje, smatra se da imaju veću 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*: Povećana produktivnost kupaca esto je zamijećena prednost korištenja ERA-e u procesu nabave. Od vitalne je važnosti da se ukupni troškovi analiziraju i da se odrede prioritete, procjenjuje se prikladnost potencijalnih proizvoda i usluga za ERA-u, identificiraju se i pregledavaju potencijalni dobavljači, specificiraju se proizvodi i usluge, kupci su upoznati s troškovima dobavljača i tržišnim mehanizmima i zahtjevi za ponude (RFQ) su ispravno pripremljeni. Dobro planirana strategija razvijena prije događaja jedan je od najvažnijih pokazatelja uspjeha događaja.
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-provođenja aktivnosti nabave i da se e-aukcije ne mogu koristiti za izgradnju dugoročnih suradničkih odnosa, predstavljaju stav anti-e-aukcije.

#### **4.6. Aukcijska strategija**

Pažljiva priprema događaja (strategija aukcije), uključuju i jednak tretman za sve sudionike i u inkovitu komunikaciju, ključni su čimbenici za ostvarivanje koristi od ERA-e. esto je pretpostavka da kupci uključuju lokalne i male dobavljače u aukcije radi povoljnijeg ishoda u smislu više nižih ponuda. Lokalni i mali dobavljači su obično agresivni, imaju niske troškove prilagodbe i mogu ostati u utrkama reverznih aukcija malo duže. Lokalni i manji dobavljači mogu imati koristi čak i ako na kraju ne uspiju. Pogledajmo neke od glavnih oblika aukcijskih strategija.

*Izgradnja lota ili objedinjavanje* - Razlozi zbog kojih kupci obično objedinjuju stavke na aukciji su (Pawer et. al., 2017):

1. stavke imaju sinergiju ili komplementarnost u proizvodnji,
2. stavka ima specifičan zahtjev za pakiranjem,
3. kupac želi da se skupina proizvoda dodijeli istom dobavljaču,
4. pojedine stavke predstavljaju malu kategoriju potrošnje,
5. povećanje pregovaračke moći,
6. konkurentnije nadmetanje,
7. povećana jednostavnost,

## 8. smanjenje administrativne složenosti.

*Redoslijed lotova* - Nakon završetka odabira paketa, kupac mora odlučiti kojim redoslijedom će paketi biti zatvoreni. Smjernice za strukturiranje dogovora 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 otkriti pozicije na dva načina: „samo rang” ili „potpuna informacija”. Aukcije „samo za rang” su one u kojima dobavljači vide svoje vlastite pozicije samo na temelju sadašnjih ponuda, a „potpune informacije” su kada dobavljači mogu u svakom trenutku vidjeti svoj položaj. To je u osnovi planirano unaprijed dok se finalizira strategija za dogovor. Većina internetskih aukcija provodi se u skladu s pravilima o povratnim informacijama o rangu ili potpunim objavljivanjima. 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 ponuđača, volumen aukcija, konkurencija među dobavljačima, složenost nabave, specifikacija kupnje, važnost odnosa dobavljač-kupac i troškovi prebacivanja. Prva tri imbenika odnose se na tržišne uvjete i nastoje izmjeriti koliko interesa dobavljači imaju za sudjelovanje u natjecanju za pružanje proizvoda ili usluga, uključujući i volumen aukcije, broj ponuđača i konkurenciju 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 ponuđača 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. Konkurencija među dobavljačima mjera je koliko se snažno međusobno natječu dobavljači koji sudjeluju kako bi osvojili ERA-u na tržištu određenog proizvoda.

#### *Broj ponuđača*

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

Većina istraživanja sugerirala je da je za uvođenje ERA-u potrebno najmanje tri do pet održivih dobavljača. Općenito govoreći, u literaturi postoji prošireno mišljenje da se ERA-e ne provode 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 većih uštedi putem ERA-e. Iako postoji široka podrška za veliki broj ponuđača, neki istraživači nisu našli korelaciju između broja ponuđača i uspjeha ERA-e, iako su pronašli snažnu korelaciju između broja ponuđača i konkurencije između dobavljača, što je stoga preporučeno da se razmotri broj ponuđača (Shalev i Asbjornsen, 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 ušteda 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 inače značajan udio dobavljača na većini tržišta (Shalev i Asbjornsen, 2010).

### *Konkurencija među dobavljačima*

Dok broj ponuđača mjeri koliko dobavljača sudjeluje, konkurencija među dobavljačima pokušava mjeriti stupanj do kojeg se dobavljači međusobno natječu. Razumljivo je da od velikog broja ponuđača nema nikakve koristi ako je samo jedan od njih spreman na ustupke kako bi dobio posao, dok drugi ne žele smanjiti svoje cijene. Slično tome, nekoliko žestoko konkurentnih ponuđača može rezultirati velikim uštedama. U literaturi postoji široko slaganje o važnosti konkurencije za uspjeh ERA-e (Shalev i Asbjornsen, 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 odredivanja složenih kupnji dovodi neke istraživače do toga da preporučuju samo jednostavne kupnje za ERA-e.

### *Kompleksnost kupnje*

Jednostavne ERA-e ograničavaju dobavljača da se natječe samo po pitanju cijene. Kada su uključeni drugi čimbenici kao što su nematerijalna pitanja ili necjenovni čimbenici, smatra se da su izravni pregovori s dobavljačem nužni za raspravu o svim aspektima kupnje. Stoga se tvrdi da su ERA-e najpogodnije za jednostavne kupnje ili robu gdje je jedini diferencijal čimbenik cijena. Osim toga, budući da se jednostavne ERA-e prvenstveno usredotočuju na cjenovnu konkurenciju 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 i sugeriraju da bi ERA-e trebale biti ograničene na kupnje koje su standardizirane i spremne za tržište (Shalev i Asbjornsen, 2010).

Budući da često postoji više dobavljača za jednostavnu robu spremnu za tržište, neki istraživači su preporučili ili da se ERA-e ograniče na takvu robu, budući da bi veći broj ponudaka vjerojatno rezultirao povećanom konkurencijom, a time i većom uštedom cijena. Nadalje, dobavljači složenih dobara često su i strateški dobavljači i imaju dugogodišnje odnose s kupcem, koje kupac nerado riskira. Kupci se zbog toga često boje da će uništiti povjerenje takvih dobavljača, čineći tako složenu nabavu proizvoda ili usluga putem ERA-e previše rizičnom. Iako postoje brojni argumenti u korist korištenja samo jednostavnih proizvoda, neki su istraživači primijetili da složenost možda neće utjecati na uspjeh ERA-e. Primijećeno 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 uštedu. Da bi se ERA-e koristile za složene proizvode i usluge te pružile određenu udobnost dobavljaču, 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 Asbjornsen, 2010).

### *Specifikacija kupnje*

Specifikacija kupnje suočava se sa sličnim 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 i ponude iste specifikacije. Postoji zabrinutost da loše 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 čak 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 utjecaj, budući da je utvrđeno da je poteškoća 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 zaprima ponuda.

### *Odnos s dobavljačem*

U literaturi o ERA-i značajna 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 dugoročno, ne samo u kontekstu kratkoročne štednje. Drugi primjećuju da ERA uzrokuje slom povjerenja implicirajući da se kupci otklanjaju 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, smanjiti 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 prirodom ERA-e može ak pove ati povjerenje dobavlja a.



Sli no tome, s obzirom na to da se periodi ne aukcije ne mogu izbje 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 izbje i ni rizici za odnos s dobavlja em niti troškovi prebacivanja. Jedina alternativa bi bila provo enje nekonkurentnog, pregovara kog procesa koji u ve ini 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 pretrpjeti gubitke i napustiti korištenje ERA-a. U tom kontekstu, postizanje u inkovite uporabe ERA-a zahtijeva: (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 kontingencija (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 zahtijeva 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 isključivo mapirati u određenu fazu (Sambhara et al., 2017).

*Nepredvidivost organizacije:* imbenici rizika nastaju iz organizacijske situacije podrazumijevaju usvajanje na razini cijele organizacije i upravljanje ERA-om. Teorija organizacijskih kontingencija informacijskih sustava naglašava ulogu organizacijskih uvjeta na kojima je uspjeh IT-omogućenih mehanizama nepredvidiv. Prva dva imbenika odnose se na organizacijsku promjenu. Implementacija i korištenje novih IT-omogućenih mehanizama za poslovnu praksu smatra se organizacijskom promjenom i tvrtke se često suočavaju s otporom takvim promjenama. Treći imbenik rizika odnosi se na participativnu sposobnost dobavljača jer je uspjeh razmjene poslovnih podataka s IT-om ovisan i o mjeri u kojoj su dionici u mogućnosti sudjelovati u njegovoj upotrebi (Sambhara et al., 2017).

*Odnos između kupca i dobavljača:* Odnos rizika između kupca i dobavljača odgovara imbeniku rizika koji se temelji na interakciji između kupca i dobavljača. Dva imbenika rizika preslikana su na odnos kupac-dobavljač. Ugovornost zasnovana na interakciji obuhvaća odaziv, povjerenje i fleksibilnost, tri imbenika koji su ključni za dugovječnost međufirmacijskih odnosa. Što je viši stupanj nepogodnosti u odnosu među tvrtkama, manja je vjerojatnost da će kupac koristiti ERA-e (Sambhara et al., 2017).

*Agencijski troškovi i troškovi transakcije:* Ovi troškovi nastaju zbog sukoba ciljeva između kupca i dobavljača. Obrnuta asimetrija informacija nastaje kada uvjeti koji proizlaze iz upotrebe tehnologije ili ponašanja upravitelja (principal) ometaju sposobnost izvršitelja (agent) da prikupi kritične 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). Budući da kupac odlučuje kome će posao biti dodijeljen, ima snažan položaj moći nad dobavljačem. Reverzne aukcije zato ostavljaju dojam na dobavljača da je kupac u potrazi za najnižom cijenom. Samo kupac zna koje imbenike uzeti u obzir pri dodjeljivanju posla, time se stvara obrnuta asimetrija informacija jer su dobavljači svjesni samo cijene koju ponude u ERA-i. Ovaj nedostatak kritičnih informacija stvara iluziju da dobavljač mora biti najniži ponuđač. Imbenici rizika reverzne aukcije koji se odnose na glavni oportunitizam nastaju kada kupac (a) iskoristi informacije dobivene putem ERA-a koje nisu dostupne dobavljaču, i (b) koristi svoj položaj

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

Svaka kontrola ima zajednički cilj koji se postiže s 1 ili više kontrolnih akcija. Sveukupno, osam kontrola ima tri cilja: procjenu tržišta i dobavljača, pripremu za izvršenje ERA-a i praćenje u inka. Predugovorne kontrole unosa čine sedam kontrola, a jedna kontrola je naknadna kontrola rezultata. Kontrole unosa reguliraju prethodne uvjete izvedbe i provode se prije ugovora. Kupci i dobavljači 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 uključuje nekoliko aktivnosti koje uključuju identifikaciju proizvoda ili usluga koje će se nabaviti putem ERA-e: navođenje zahtjeva za proizvode ili usluge, identificiranje kvalificiranih dobavljača za sudjelovanje u ERA-i, strukturiranje lotova za nadmetanje i uspostavljanje komunikacijske veze s dobavljačem. Vrijeme provedeno u pripremi i postavljanju svake ERA-e je znatno duže od zajedničkog trajanja ERA dogovora i pregovora nakon aukcije. Naravno, kupac je taj koji većinom kontrolira upravljanje ERA-om. Iako dobavljači ulažu vrijeme pripremajući se za ERA dogovor gdje ispituju zahtjeve kupca i procjenjuju strukturu troškova, broj zadataka kojima će se upravljati mnogo je veći za kupca. Osnovni rizici upravljanja procesima prije aukcije važniji su za kupce nego za dobavljače (Sambhara et al., 2017).

*Rizici tijekom i nakon aukcije koji su važniji za dobavljače:* Koraci koji slijede nakon upravljanja pred-aukcijom su dogovor ERA i post-aukcijska pregovaranja i ugovaranje. ERA dogovor može biti stresno vrijeme za dobavljače, osobito one koji se natječu za posao. Neki dobavljači mogu agresivnije ponuditi ako imaju bolju strukturu troškova ili ako se ne pridržavaju specifikacija kupca. Dobavljači koji treba dobiti posao kupca može u takvim slučajevima uhvatiti „aukcijsku groznicu” i ponuditi ispod svoje profitne marže. Dobavljačija je ponudena cijena blizu ili ispod profitne marže teško održava ponudenu cijenu aukcije nakon iste. Tri najvažnija osnovna rizika tijekom aukcije su: rizik da se drugi dobavljači ne pridržavaju specifikacija i da ne ponude manju cijenu; impulzivna ponuda koja dovodi do nerealno niskih ponuda i rano istiskivanje kvalitetnih dobavljača zbog agresivnog nadmetanja. Najvažniji rangirani post-aukcijski osnovni rizik jest dobavljači koji nije u mogućnosti

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 važnima, 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 spreman 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 učinjeno, dobavljači i mogu izgubiti povjerenje u kupca i integritet i proces ERA-e.

## **6.2. Rizici i kontrole povezane s organizacijskom kontingencijom**

*Rizici organizacijske kontingencije koji su veliki i problem za kupce:* imbenici rizika nastaju organizacijske kontingencije se odnose na dimenzije organizacijske promjene unutar tvrtke koja kupuje i na sposobnost sudjelovanja dobavljača. Prethodne studije naglašavaju važnost nepredviđenih 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 načine uspostavljanja B2B odnosa, kao što su ERA-e. U kontekstu ERA-a, organizacijske promjene zahtijevaju od kupca da usvoji i koristi tehnologiju elektroničkih reverznih aukcija, da dobije podršku internih dionika kao što su top menadžment i interni klijenti te da suraduje s dobavljačem ima različitim mehanizmima (ERA) kako bi uspostavili poslovni odnos. Participativna sposobnost se odnosi na nedostatak znanja dobavljača 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 pomoću u stjecanju potpore internih dionika i omogućavanje spremnosti dobavljača kroz edukaciju o (a) tehnologiji ERA-e i (b) procesu nabave, ERA može značajno ublažiti imbenike rizika organizacijske kontingencije. Osim toga, pružanje poticajne i učinkovite komunikacije s dobavljačem ima u vezi s pravilima aukcije može pomoći u rješavanju imbenika rizika (Sambhara et al., 2017).

## **6.3. Rizici i kontrole u odnosima kupca i dobavljača**

*Rizici odnosa između kupca i dobavljača koji su važniji za dobavljača:* U literaturi je nepovoljan utjecaj ERA-e na odnose kupac-dobavljača jedan od najpoznatijih i razmatranih imbenika rizika dobavljača. Zapravo, brojni su se radovi usredotočili ili isključivo na utjecaj uporabe ERA-a na odnose između kupca i dobavljača. Stoga je kupcu često teško uspostaviti snažne odnose s dobavljačem kada je odnos uspostavljen uporabom ERA-e. Korištenje ERA-a može oslabiti postojeće odnose i onemogućiti stvaranje snažnih poslovnih odnosa kada se ERA-e ponovno koriste. Korištenje reverznih aukcija i prisilno smanjenje cijena smanjuje motivaciju dobavljača da budu fleksibilni za kupca. Zašto bi dobavljač bio spreman udovoljiti

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

*Kontroliranje imbenika rizika odnosa između kupca i dobavljača:* Dobavljači imaju pozitivan dojam o kupcima koji su voljni komunicirati izvan ERA alata, bilo da razgovaraju telefonom ili osobno. Kada dobavljači dobivaju poticaj dugoročnih ugovora i ako su dobavljači uvjereni da kupac ocjenjuje sve dobavljače samo na temelju zasluga, oni ne smatraju da je kupac djelovao oportunistički. Dobavljači također imaju više povjerenja u kupca koji razvija spremnost dobivanjem podrške od strane internih dionika i olakšava spremnost dobavljača tako što ih obuhvaća prije događaja ERA. Imbenici rizika odnosa između kupca i dobavljača mogu se ublažiti predugovornim kontrolama unosa koje se odnose na kupce i dobavljače koji se pripremaju za izvršenje ERA-e (Sambhara et al., 2017).

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

*Pregovarači koji rizik zbog manjeg broja dobavljača koji uvelike zabrinjava kupce:* Kod provođenja ERA-e za kupca je važno procijeniti broj dobavljača dostupnih za natjecanje. Kupac bi trebao imati ne manje od tri, a po mogućnosti pet ili više dobavljača koji se natječu u ERA-i. čak i kad postoji dovoljno dobavljača za sudjelovanje, kupac bi trebao osigurati da su tržišne cijene proizvoda ili usluga na aukciji donekle elastične, tj. cijene se postepeno silaznu putanju kada se potražnja povećava. Provođenje ERA-a troši vrijeme i novac, a ako kupac ne prouči tržište unaprijed, može doživjeti neuspjeh u postizanju svojih ciljeva. Dobavljači se, s druge strane, boje da će kontinuirano korištenje ERA-a neke od njih odvesti iz poslovanja. Kada se tržište konsolidira zbog manjeg broja dobavljača, kupac može naći poteškoće u generiranju dostatne aktivnosti ponude tijekom ERA događaja. Mali broj pregovaranja onemogućava kupcu da dobije niže cijene. Stoga se smatra da su kupci zabrinutiji zbog malog broja ponuđača u pregovorima za ERA-u od dobavljača (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. Me utim, kada se odnos uspostavi preko ERA-e, vjerojatnost dobre volje od strane kupca ili dobavlja a je niska. est uzrok sukoba u odnosu nakon sklopljenog ugovora jest spor u pogledu specifikacija. Kada su u sporu, poslovni partneri vra aju se na ugovor kako bi odredili odgovaraju u 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 važnoš u imbenika rizika mogu ih problema u ugovoru.

*Rizici oportunitizma agenta/dobavlja a zabrinjavaju e je 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 prou en problem u svim poslovnim podru jima. Agencijska teorija i teorija transakcijskih troškova obra uju imbenike rizika oportunitizma opskrbljiva a. Reverzne aukcije negativno utje u na dobru volju dobavlja a prema kupcu, budu i da su dobavlja i prisiljeni na kompromis u pogledu svojih profitnih marži. Dobavlja i mogu djelovati oportunisti ki tako što e prvo ponuditi nisku cijenu kako bi stekli ugovor, a zatim iskoristili rupe u ugovoru za pove anje cijena. Iako ovo utje e na kupca, tako er isklju uje mogu nost drugih dobavlja a da dobiju posao. Naj eš i oblik oportunitizma opskrbljiva a javlja se kada kompromitira kvalitetu proizvoda ili kvalitetu usluge i potpore kako bi smanjio troškove i ispoštovao ponu enu cijenu ERA-e. Kako bi zadržao dobit, dobavlja može uvesti skrivene troškove koje kupac ne o ekuje. Ne samo da je to štetilo kupcu, nego je vjerojatno da e dugoro no ugroziti i vjerodostojnost dobavlja a. Kupac može koristiti dodatne ERA-e da bi se prebacio na novog dobavlja a, posebno na povoljnom tržištu, kada otkrije oportunisti ko ponašanje postoje eg 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 oportunitizam dobavlja a brine i kupce i dobavlja e.

*Rizici oportunitizma upravitelja (principal)/kupca koji brinu i kupce i dobavlja e:* Dobavlja i mogu vidjeti samo svoj rang ili cijenu ponude. Ograni eni podatci uzrokuju da dobavlja i postanu sumnji avi prema ponašanju kupca, vjeruju i da se kupac ponaša neeti ki ili oportunisti ki. 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 trenutna ni dobavlja kupca ne dodijeli posao, može mu seiniti da je kupac koristio ERA-u samo za testiranje tržišta i određivanje trenutne cijene. Dobavlja može posumnjati da kupac nema namjeru kupovati od drugih dobavlja a, ve namjerava iskoristiti rezultat ERA-e da izvrši pritisak na svoje postoje e dobavlja e. S druge strane, postoje i dobavlja i mogu uo iti da kupac koristi ERA-u samo za ponovno pregovaranje o trenutnoj cijeni. Budu i 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 ki koristiti ERA-u tako što e poticati tržišno natjecanje namjernim uklju ivanjem odre enih dobavlja a koji ne e dobiti posao. Kupac tako er može biti nevjeran procesu ERA-e prihva aju i ponude izvan aukcije i pregovaraju i s dobavlja ima koji nisu bili pozvani kao ponu a i. Kupac djeluje oportunisti ki i u vlastitom interesu kada uskra uje iskrenim i kompetentnim dobavlja ima mogu nost da osvoje posao. Kada kupac ne poštuje uvjete dodjele tako što ne dodjeljuje posao najboljim dobavlja ima, postoji opasnost da e oni izravno odbiti sudjelovanje ili biti nespremni pružiti najbolje ponude u budu im ERA-ma. Sve takve kontroverzne radnje kupca smatraju se neeti nom upotrebom ERA-a (Sambhara et al., 2017). Dakle, reverzne aukcije mogu djelovati kao katalizator za oportunisti ko ponašanje kupaca. U transakcijskoj razmjeni, kupac može u najboljem slu aju posumnjati ili kasnije otkriti oportunisti ko ponašanje dobavlja a. Kupac može odbiti poslovanje s oportunisti kim dobavlja em i može se pozvati na zakonska prava. Me utim, u slu aju oportunisti kog ponašanja kupca, on je svjestan vlastitog oportunisti kog ponašanja. Stoga, ovi imbenici rizika ne samo da potvr uju potencijalnu zlouporabu ERA-a i neeti no ponašanje kupaca, nego mogu oštetiti njegov ugled. Kao rezultat, dobavlja i mogu odbiti sudjelovanje u ERA-i i ne pružiti najbolje ponude.

*Kontroliranje rizikih 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 upu ivale na pet ili više dobavlja a, stru njaci su sugerirali da se oprez treba primijeniti ako se tri ili manje dobavlja a odlu e za sudjelovanje u ERA-i. Kupac bi tako er trebao zatražiti cijene prije ponude kako bi osigurao da e 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 nemogu nosti stranke da osigura svoje interese 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 tako er trebao osigurati dovoljno vremena dobavlja ima da pripreme ponude. Važno je da kupac komunicira s dobavlja ima i detaljno objasni određene zahtjeve. Kona no, dobavlja ima treba dati poticaje za pripremu ponuda bez kompromisa u pogledu kvalitete. Ina e se kupcu može biti teško osloniti na ugovor kako bi zaštitio svoje interese kada dobavlja nudi inferiorne proizvode i usluge (Sambhara et al., 2017).

*Kontroliranje oportunisti kog ponašanja od strane kupca:* Jedan od glavni faktor rizika oportunitizma je rizik da kupac nije vjeran postupku aukcije. Teško je predložiti kontrole koje bi se bavile glavnim oportunistom budu i da ERA-e daju mo donošenja informiranih odluka kupcu i nije mogu e da dobavlja i prikupljaju ili kupuju informacije od kupca. Štoviše, kupac nije zakonski obvezan dodijeliti posao dobavlja ima na temelju ishoda ERA-e. Dobavlja i imaju malo ili nimalo kontrole nad na inom na koji kupac vodi svoje ERA-e i kako donosi odluke o dodjeli. Ovaj rizik za sobom povla i eti ka 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 pomo i, najvažnija kontrola povezana je s poštivanjem pravila i eti kih smjernica. Uklju ivanje ERA-e u širi kontekst upravljanja odnosima može pomo i u rješavanju glavnog oportunitizma. Posebice su potrebne vrijednosti (a) etike kao pravednosti i (b) etike kao poštenja. Tretiranje etike kao iskrenosti nije dovoljno (Charki et al., 2011; Sambhara et al., 2017).

*Kontroliranje oportunisti kog ponašanja od strane dobavlja a:* Dva su imbenika rizika - rizik da e se kvaliteta usluge i podrška smanjiti te rizik da e se kvaliteta proizvoda smanjiti kako bi se postigla ponu ena cijena ponude. Potrebne su kontrole i prije i nakon ugovora koje bi se bavile agentovim oportunistom. Opsežne predugovorne kontrole unosa dovode do manje zamornih naknadnih kontrola. Predugovorne kontrole koje se usredoto uju na procjenu tržišta i dobavlja a i kontrole nakon sklapanja ugovora koje prate u inak mogu pomo i u rješavanju oportunisti kog ponašanja dobavlja a. 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 konkurencije 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 pra enja ugovora dobavlja a.

Iz sveg navedenog može se izvu i kako se kupci i dobavlja i razlikuju u procjeni imbenika rizika ERA-a. Kupci naglašavaju upravljanje pred-aukcijom, organizacijske nepredvi ene 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 orijentacije 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 pomo i u ublažavanju upravljanja aukcijskim procesima, smanjenim cijenama i imbenicima rizika oportunizma opskrbljiva a. Kontrole koje se usredoto uju na pripremu za izvršenje ERA-e su najopsežnije i posebno važne u rješavanju rizi nih imbenika ERA-a. Kontrole koje se usredoto uju na pripremu za izvršenje ERA-e mogu pomo 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 mogućnost za postizanje niza koristi. Iz perspektive kupca, ERA promovira već uinkovitost procesa nabave, posebno postižu i 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 često citiranih koristi u znanstvenoj literaturi. Potencijal za postizanje uštede vremena ovisi o prirodi tražene robe: većine 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 natječaj i osigurava aukcijskoj kupcu mogućnost nadzora i rukovođenja institucijama koje kupuju i institucijama koje su nam određeni na 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*. Dobavljači imaju mogućnost da daju ponude u stvarnom vremenu, tako da se određene prednosti mogu identificirati i na strani ponude i na strani potražnje.

Elektronička reverzna aukcija 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 povijesnoj ili rezervnoj cijeni (eng. *reserve price*), dobavljači vide najnižu ponudu u to vrijeme i također koju cijenu morati ponuditi kako bi došli na čelo konkurencije. Većina istraživanja koja se odnose na ERA-u tvrde da su ekonomske uštede najvažniji imbenik uspjeha. Općenito, financijske 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 dogovorenu 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 mjerenje (Radoslav i Grof, 2019).

Najveće moguće koristi i prednosti usvajanja ERA-e prema mnogim autorima jesu: značajna financijska 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 u 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 naštetiti poslovnom odnosu između dobavljača i kupca što je izraženije kod ograničene baze dobavljača. Teški štetni u inak odnosa nastaje 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 slušajevi 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 na način na koji se ocjenjuju ponude (tj. izbor kriterija ocjenjivanja i njihov značaj) (Hanák, 2018).

Iako su troškovne koristi e-reverzних 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, isto uzrokuju oštećene odnose. U nekim slučajevima postoje i dobavljači i dobivaju ugovor po nižoj cijeni što potencijalno može potaknuti dobavljača da pružaju usluge i proizvode i ja

cijena bi odgovarala nametnutim niskim cijenama. Ponekad nekvalificirani dobavlja i i lažni ponuditelji sudjeluju u aukciji. Igre, putem uskraćivanja informacija od strane kupaca, dovode do toga da dobavlja i razvijaju negativnu percepciju me usobnih odnosa i postaju skloni da povrat percipiranih gubitaka na reverznoj aukciji nadoknade u kasnijim pregovorima, nakon po etka 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 me u postoje im dobavlja ima (Adebanjo, 2010).

### **7.1. Prednosti ERA-e**

ERA-e privla e veliku pozornost kao u inkovita strategija za pregovaranje cijena s dobavlja ima i pružateljima usluga za kupnju robe i usluga. U nastavku e se sistematski prikazati koristi ERA-e kao što su ušteda troškova za kupce i dobavlja e, pove an broj dobavlja a te konkurencija me u njima, otkrivanje tržišne cijene u stvarnom vremenu i poboljšana u inkovitost procesa kupnje, skra enje vremena, mo konkurencije, šira tržišta.

*Sa stajališta kupca*, smanjenje cijene ponude je me u klju nim prednostima aukcija. Može se o ekivati i vjerojatnost postizanja ve e štednje uz razinu konkurentnosti aukcije, mjereno brojem ponuda te je o ekivana i ve a ušteda u odnosu na fazu ekonomskog ciklusa. Moglo bi biti od posebnog interesa za kupca da bude u mogu nosti procijeniti broj ponu a a na budu oj/predstoje oj aukciji, s obzirom da postoji pozitivna korelacija izme u broja podnesenih ponuda i cijene dodjele. Pove ana transparentnost, ušteda vremena i uklanjanje zemljopisnih i prostornih prepreka tako er se smatraju važnim prednostima. Vrlo osjetljiva tema za raspravu jest postoji li korelacija izme u 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 zna ajni u obujmu (Hanák, 2018).

*Dobitci dobavlja a* nisu tako uo ljivi kao kod kupaca, ali dobavlja i mogu profitirati i od aukcija, posebice postizanjem jednakih uvjeta za pregovore ili dobivanjem informacija o tržišnim cijenama koje im mogu pomo i u provjeravanju vlastite konkurentnosti. Za razliku od drugih pogodnosti (kao što je smanjenje cijena ponude), poboljšana transparentnost ponude može se smatrati zna ajnim ak i od strane dobavlja a, budu i da ERA pruža svima jednaku priliku za dobivanje ugovora. Op enito, dobavlja i doživljavaju ERA-u znatno negativnije od kupaca jer se boje neželjenih u inaka ERA-e na njihovu ukupnu u inkovitost. Glavni razlozi za njihovo uglavnom negativno gledanje na ERA-u su o ekivani pad cijene

ponude, izloženost velikom broju konkurenata i potrebu da nabavno osoblje stekne nove informacije o vještinama vezane uz korištenje određenog softvera ako nema prethodno iskustvo. To često dovodi do nespremnosti dobavljača da sudjeluju u aukcijama (Hanák, 2018).

### *Moć konkurencije*

Konkurencija je nesumnjivo ono što čini da reverzne aukcije funkcioniraju kako bi se cijene snizile i dovele do uštede. Zapravo, konkurencija među dobavljačima čini temelj uspješnih reverznih aukcija. Kada se radi o standardiziranim ili dobro utvrđenim proizvodima, dobavljači su spremniji konkurirati, s obzirom na to da imaju relativnu sigurnost o tome na što će oni dati ponude i natjecati se samouvjereno. Važno je zapamtiti da je u reverznoj aukciji moć tržišta i konkurentne ponude, a ne kupac koji „zlostavlja“ prodavatelja tako da se cijene spuštaju. Prodavatelji zatim reagiraju na te signale tržišnih cijena i sukladno tome prilagođavaju svoje cijene (Wyld, 2011a).

### *Ušteda troškova za kupce*

Poboljšanje troškova jedan je od glavnih razloga zašto organizacije razmatraju provedbu ERA-e za odgovarajuće kategorije roba i usluga. Sposobnost ERA-e da proizvede značajne uštede troškova za kupovinu organizacija je značajna. 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%. Međutim, opreznije brojke su da ERA-e mogu donijeti uštede između 10% i 40%, s tim da je pri prvoj uporabi ERA-e došlo do povratne uštede od 20%. Neki tvrde da, iako bi bruto uštede mogle izgledati korisne, neto uštede su znatno manje i da se 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 Pauer et. al., 2017).

Empirijska istraživanja pokazala su da proizvodne tvrtke koje koriste ERA-u mogu dobiti prosječno 30% uštede u svojim početnim ERA-ima. Nadalje, oni mogu ponoviti uštede u narednim godinama kako bi dobili uštede od 10-15% u kasnijim ERA-ima. To nije samo ušteda u početnoj rundi ERA-e, već osiguravanje da organizacija plati tržišnu cijenu u stvarnom vremenu i na naknadne kupnje. Organizacije mogu vidjeti svoje izgledne značajne uštede kada se ponavljaju aukcije za iste proizvode. To je uglavnom zato što prva ušteda



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

#### *Ušteda troškova za prodavača*

Pri prodaji dovoljno velike količine, prodavatelj može dobiti povećanje ukupnog prihoda čak i nakon što ponudi nižu cijenu. Za prodavača, ERA nudi mogućnost smanjenja troškova poslovanja, prodaje i stjecanja kupaca kroz poboljšani i ubrzan 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 konačno dobiju posao. Prethodno akademsko istraživanje potvrdilo je da dinamično 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, uspoređuje li se cijena koja se ostvaruje putem ERA-e s posljednjom ugovorenom cijenom, istraživanjem tržišta, neovisnom procjenom ili drugom osnovom, konkurentsko nadmetanje može proizvesti određenu „uštedu”. Uzmimo na primjer slučaj organizacije koja otkriva dvadeset posto povećanja stope zdravstvenog osiguranja. Ako konkurentno nadmetanje putem ERA-e može smanjiti to povećanje na deset posto, tada je organizacija u inkubatoru „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 znače da zbog tržišnih fluktuacija, djelotvorna reverzna aukcija zapravo može rezultirati povećanjem cijena. Dakako, to može uzrokovati da rukovoditelji javnih nabava i pružatelji aukcijskih usluga moraju ponovno razmotriti što se podrazumijeva pod „uštedama” i kako se takve mjere izražavaju. 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, dobavljači također mogu imati velike koristi zbog činjenice 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 nađe u višku zaliha ili proizvodnih kapaciteta na pojedinim stavkama, moglo bi ponuditi nižu cijenu kako bi pobijedilo na natjecanjima koja bi ponudila 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 dobavljači koji percipiraju ERA-u kao priliku, a ne prijetnju, imaju pozitivno mišljenje o njoj. Baš kao što kupci imaju pristup velikom skupu dobavljača a putem ERA-a, dobavljačeva inverzna korist je pristup novim kupcima i novim tržištima kako se geografske granice gube. U inkovitost ERA-e koristi dobavljač ima kroz smanjenje vremena ciklusa ponude, komprimiranje vremena za pregovore, smanjenje složenosti procesa ponude i smanjenje osobnog fizičkog sudjelovanja (Pawer et. al., 2017).

### *Ušteda vremena*

Za obje strane pri procesu nabave, ERA-e danas nude pojednostavljen način komunikacije i suradnje, tako da se procesi konkurentnih ponuda koji traju tjednima ili mjesecima mogu sažeti u dane ili čak sate. ERA je više od mehanizma za snižavanje cijena. Kupci sve više promatraju ERA-u kao „alat za uštedu vremena” koji im omogućuje da se usredotoče 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. Čak i ako se poveća vrijeme koje je potrebno posvetiti osiguravanju da su sve strane odgovarajuće obuhvaćene o tome kako sudjelovati na aukciji i da u potpunosti razumiju specifikacije za stavke koje se osporavaju, postupak reverzne aukcije trebao bi značiti da bi ukupno vrijeme nabave trebalo biti kraće. Ovo se događa zbog komprimirane prirode pregovora koji se provode istovremenim procjenama koje su izvršili prodavači i koji sudjeluju u ERA-i (Pawer et. al., 2017; Wyld, 2011a).

### *Povećana konkurencija*

Otvoreni pristup procesu nadmetanja širenjem baze dobavljača pomaže u stvaranju konkurencije u procesu nabave. Konkurencija između dobavljača temelj je uspješnih reverznih aukcija. Ključna uloga koju konkurencija igra u proizvodnji uspješne reverzne aukcije, kada se radi o standardiziranim ili dobro određenim proizvodima, jest da su dobavljači spremniji konkurirati zbog relativne sigurnosti u predmet aukcije što im omogućuje da se natječu s povjerenjem (Pawer et. al., 2017).

### *Povećanje broja dobavljača*

Poticanje novih sudionika u procesu nadmetanja može također 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 ravnopravnijim uvjetima nego ikada prije. Male tvrtke mogu biti uključene u mogućnosti opskrbljivati specijaliziranim ili teško dostupnim predmetima, tako da su reverzne aukcije otvorene za više malih poduzeća i povećavaju vjerojatnost održivih dobavljača i konkurenciju 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 sferi. Korištenje ERA-e također rezultira uštedama „drugog reda”, štedeći do 40% vremena ciklusa nabave. Tvrtke koje se natječu na ERA-ima također imaju koristi od brzine obrnutog procesa aukcije s transakcijske perspektive jer im je skraćeno vrijeme ciklusa pregovora i smanjeno oslanjanje na dugoročne obveze i ugovore (Pawer et. al., 2017).

## **7.2. Nedostatci ERA-e**

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. Tako će se u ovom potpoglavlju raspravljati o ograničavajućim imbenicima kao što su troškovi zamjene dobavljača, izazovi za odnos između kupca i dobavljača i otpor kupaca da budu dio cjelokupnog 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 osposobljavanjem novih konkurentnih dobavljača kako bi omogućili ili takav prijelaz. Što su niži troškovi prebacivanja, više kupac može imati koristi od provođenja ERA-e jer bi troškovi

prebacivanja bili kompenzirani potencijalnim uštedama. Stoga se reverzne aukcije vjerojatnije koristiti u situacijama kada su troškovi zamjene dobavljača niski ili zanemarivi. Tako je vjerojatnije da će dobavljači sudjelovati u reverznim aukcijama u takvim situacijama jer ako dobavljači znaju da će za kupca biti visoki troškovi prebacivanja, neće dati ponudu zbog uvjerenja da kupac na kraju neće prijeći na novog dobavljača zbog razine uključivanja troškova prebacivanja u odnosu na potencijal za „neto” uštede (Wyld, 2011a; Pauer et. al., 2017). Uistinu, uvijek postoji mogućnost da troškovi prebacivanja mogu doseći i 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 dobavljača*

Utvrđeno je da su odgovori kupaca i dobavljača na ERA-u općenito različiti. Kupci koji žele konkurirati po cijenama vrlo su pozitivni, dok dobavljači koji se žele razlikovati na temelju svoje inovacijske sposobnosti izvještavaju o lošim iskustvima s ERA-om. Pojam „reverzni” odražava da prodavači stavljaju 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-dobavljač zahtijeva da narudžbenička organizacija prouči delikatno balansiranje i kako bi održala te odnose na pozitivan način. Postoje istraživanja koja pokazuju da ERA može biti prisilan proces, neki sudionici koriste neetične prakse ERA-e, nejasne postupke dodjele ugovora i mijenjaju specifikacije predmeta nakon aukcije. Istraživački rad o rezultatima ERA-e koji se temelji na opsežnom pregledu literature i istraživanju višestrukih studija slušajući otkriva da neki kupci koriste ERA-e za ispitivanje tržišnih cijena, a kvalificirani dobavljači su nepravedno konkurirali protiv nekvalificiranih dobavljača s nižim cijenama. Velik dio kritika usmjerenih na reverzne aukcije nije izravno moguće pripisati samom mehanizmu. Naprotiv, to je zbog utjecaja koji konkurentni natjecatelji imaju na dobavljače smanjenjem cijena koje im plaća glavni kupac za svoje proizvode ili usluge. Ako biste pitali 100 dobavljača žele li smanjiti dobit, vjerojatno bi svi odbili; ali reverzne aukcije vrlo su učinkovite u snižavanju cijena kada se pravilno koriste. Nadalje, na temelju vlastitog položaja u organizaciji kupaca, dobavljači često promatraju reverzne aukcije potpuno drugačije. Za sadašnje dobavljače, oni često esto tumačiti pomak prema ERA-i prijateljski, iz perspektive njihovih margina i kao prijateljska namjera na koju je odnos kupca i prodavatelja proveden do te točke. Međutim, manji, potencijalni budući dobavljači često mogu vidjeti potez organizacije kupaca da koristi ERA-e kao način otvaranja svojeg poslovanja novoj konkurenciji, stvaraju i mogu nastojati za nove

sudionike. Sasvim prirodno, istraživanja su doista pokazala da sadašnji dobavljači 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 dobavljačima, kada se reverzne aukcije pravilno provode, s naglaskom na pravednost i transparentnost, zapravo mogu raditi na poboljšanju odnosa između u tih stranaka i otvaranju postupka nabave novim dobavljačima. Postoji stajalište da su napetosti neizbježne u odnosima kupac-dobavljač koji imaju sukobljene potrebe, ciljeve i očekivanja te da su evidentirane u i izvan konteksta ERA-a na više načina. Stoga dobavljači nemaju druge mogućnosti osim sudjelovanja u ERA-i jer se o veći broj 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 dobavljači doista imaju koristi, umjesto da trpe, od svog sudjelovanja na reverznim aukcijama. To proizlazi iz činjenice da potreba za specifičnom i jasnom u dogovaranju o robama i uslugama koje se prodaju na aukciji dovodi do toga da kupci i dobavljači zapravo više komuniciraju i rade zajedno u tom procesu. Dobavljači imaju činjenicu da reverzne aukcije imaju *zero-sum* okruženje također pruža trenutnu povratnu informaciju o vlastitoj sposobnosti da isporučuje traženo dobro ili uslugu u tržišnom okruženju u stvarnom vremenu. Takve povratne informacije mnogo su pravodobnije i specifičnije nego u standardnim mogućnostima nabave. Kao takav, ako dobavljač izgubi reverznu aukciju, ima priliku poboljšati svoje poslovanje kako bi smanjio troškove, proizveo bolje proizvode ili na drugi način zadovoljio zahtjeve kupca. Također, 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 izgleda koji ne završavaju odabirom vaše tvrtke za tu određenu nabavu (Wyld, 2011b).

Nadalje, drugi istraživači su otkrili da prilike koje imaju prodavači da se uključe u reverzne aukcije tvrtkama, a posebno malim poduzećima, nude nove poslovne mogućnosti, a također i potiču njihovu sposobnost da budu troškovno konkurentniji kroz pritisak cijena svojstven reverznim aukcijama. Štoviše, sve to znači da ne samo da dobavljači imaju više prilika da se natječu za posao većeg broja organizacija za nabavu, već to mogu učiniti s daleko ravnopravnijim uvjetima nego ikad prije. Naposljetku, mala poduzeća imaju mogućnost 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 poduzeća i proizvesti održive dobavljače i konkurenciju među njima (Wyld, 2011b).

Odnos kupac-dobavljač je dinamičan u svakoj situaciji, ali reverzne aukcije dodaju različite elemente u jednadžbu. Jedna značajna razlika koja se mora prepoznati jest činjenica da je uz konkurentsko nadmetanje, proces još više potaknut kupcima nego kod „normalnih” metodologija nabave. Primijetno je da kupac ne može unaprijed odrediti rezultat aukcije. Međutim, iskustvo dobavljača na aukciji je u velikoj mjeri rezultat kupčeva prethodnog izbora u pogledu dizajna aukcije, kao što su broj i vrsta sudionika, veličina ugovora i format, tj. stupanj vidljivosti cijena i pravilo dodjele (Wyld, 2011b).

Analitičari su upozorili da uvođenje reverznih aukcija u odnos kupac-dobavljač zahtijeva da organizacija koja provodi nabavu treba biti veoma pažljiva kako bi mogla održati te odnose na pozitivan način. 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 kritičari su se suprotstavili reverznim aukcijama kao konceptu koji je suprotan modernijim upravljanjem opskrbnog lanca, usredotočenim na suradničke odnose, koje smatraju vitalnim za stvaranje brzine i vremena reakcije na zahtjeve kupaca koji su potrebni u današnjem poslovnom svijetu. Istraživači su otkrili da dobavljači mogu imati negativne stavove o reverznim aukcijama, doživljavajući i kroz proces gubitak povjerenja s kupcima. Doista, neki sadašnji dobavljači smatraju sam čin kupca koji otvara natječaj za reverznu aukciju znakom narušenog odnosa (Wyld, 2011b).

### *Otpor kupaca*

Primjena ERA-e donosi značajne promjene u metodama rada kupaca. Postoji nevoljnost da se promijeni s kupčeve strane, kako u pilot fazi tako i u sporadičnoj fazi; ova otpornost na promjene može u konačnici utjecati na učinkovitost ERA-e. U ranoj fazi provedbe ERA-e, najviše rukovodstvo je poticalo kupce da primijene ERA-u. Ograničeni svojim racionalnim i internetskim znanjem, osjećali su se pod izrazitim stresom zbog novog načina 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 dobavljači bili su pozvani u proces natječaja, 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 početku

nije nudio dovoljno opcija, a internetska veza nije bila toliko dobra kao sada. Također, 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 provedenja ERA-e, kupci moraju urediti poziv na natječaj: definirati specifikacije proizvoda, norme, uvjete isporuke, uvjete plaćanja, itd. Kako bi se potaknula konkurencija, potrebno je potrošiti vrijeme na pronalaženje 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. Također 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 ograničenima pregovaraju i na temelju kvantitativnih kriterija. Smatraju da ishod pregovora nije moguće kontrolirati i boje se dopustiti da alat zauzme njihovo mjesto i odlučio 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 nešto progresivan, 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 nešto donosi kompromis između cijene i komercijalnog odnosa. Jedan od negativnih rezultata u mijenjanju novog dobavljača je prekid opskrbe; ovaj rizik također sprečava kupce da koriste taj alat. Povećanje radnog opterećenja koje donosi ERA nije u potpunosti prepoznato od strane uprave, kupci nisu ohrabreni odgovarajućim 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 dobavljača*

ini se da je ERA izvrsna ideja marketinga i prodaje, ali je bitno prepoznati njezinu kritiku. ERA kao „zanimljiva praksa/proces“, za koju se zna da pomaže u postizanju u inkovitosti, može tako er ugroziti odnose između kupaca i dobavljača. Ti različiti pogledi pripisuju se relativnoj novosti ERA-e i ograničenom iskustvu uporabe, kao i proturječnim izvješćima koja prevladavaju u literaturi. Neke studije pokazuju kako je jedan od najvažnijih 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 konkurenciju, a potomji nastoje konkurirati putem kvalitete i inovacijskih sposobnosti. Takvo promatranje jasno označava razliku u globalnim trendovima 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 konkurencije 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 izgleda za značajnu uštedu 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 poštena i otvorena konkurencija te je li kupac uspio dobiti najbolju tržišnu cijenu putem natječaja za reverznu aukciju? Uzmimo, primjerice, slučaj kada je organizacija ostvarila uštedu od 20% na značajnoj kupnji papira za kopiranje. Koliko je vjerojatno da će postići istu razinu ušteda na uzastopnim kupovinama? To ovisi o unutarnjim trendovima (količini/razini agregacije specifične kupnje) i vanjskim trendovima (broju konkurentskih dobavljača, kretanjima na širem tržištu, neposrednim razmatranjima ponude/potražnje, itd.). Empirijska istraživanja su pokazala da proizvodne tvrtke koje koriste ERA-u u prosjeku 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 moć konkurencije da nastavi štednju, ne samo jednokratno, već i da se suprotstavi jednoj od glavnih kritika reverznih aukcija: uinili 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 uinkovitost, posebice mala i srednja poduzeća (MSP) suoavaju se s velikim pritiskom fleksibilnosti i uinkovitosti nego ikada prije. Osnovne poslovne procese trebaju podržati inovativni, ali uglavnom uinkoviti IT sustavi i alati. Jedan od ključnih čimbenika 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 se suoavaju 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 koje dijelove, po kojim cijenama i u kojim količinama. Jedan od načina da se opiše 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. Određena razina transparentnosti cijena nužna je za tržišno natjecanje i za usporedbu cijena. Neke druge studije mjere 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 s vremenom smanjuju, na temelju detaljnog zahtjeva za ponudom. Vrijeme ponude se ponovo pokreće za svaku cijenu, sve dok se ne postigne optimalna cijena nakon koje drugi ponudatelji ne mogu 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 promiču u ERA-e naglašavajući prednosti za tvrtke koje kupuju. Prednosti uključuju smanjenje ukupnog vremena za dovršenje ugovora, poboljšanu uinkovitost procesa, proširenje kupovnih horizonata kupaca i, naravno, snižavanje troškova nabave kroz snižavanje pritiska na nabavne cijene. Istodobno je poštivanje „etičkih” i pravnih standarda u početku predstavljeno kao temeljni čimbenik u postizanju takvih prednosti. ERA-e se pravilno mogu koristiti ako kupci i stručnjaci za industriju poštuju sljedećih pet savjeta:

u inkovit izbor onoga što je na aukciji, stroge i precizne kvalifikacije dobavlja a, dubinsko planiranje i temeljita priprema za natje aj, 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 slu aja intervjuirali su 13 sudionika lanca nabave kako bi odgovorili na pitanja transparentnosti, proceduralne pravednosti, „wasta“ (pojam povezan s mo i, utjecajem, vezama i korupcijom) i zadovoljstvom ponu a a u ERA-ma. Iako postoje mnoge operacionalizacije proceduralne pravednosti, oni su je definirali kao neutralnost (nepristranost). Proceduralna pravednost je zna ila jednaku prilika za natjecanje. Transparentnost se pojavila kao dostupnost informacija. Integritet nabave obuhva a proceduralnu pravednost i transparentnost – važni koncepti u B2B odnosima. Otkriveno je da ERA-e stvaraju transparentnost koja pove a proceduralnu pravednost. Smanjenje asimetri nih informacija stvara poštenije tržište. Ta pravednost rezultira ve im zadovoljstvom nakon transakcije. Ova su otkri a 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 daljnjim intervjuima, svaki je sudionik potvrdio da ERA koristi ve u transparentnost i pravednost. Jedan menadžer navodi: „... s ERA-om možete vidjeti ponu a e, što oni nude, pa nema varanja, vrlo je transparentno.“ Sudionik je povezo sposobnost da vidi konkurentske ponude dobavlja a (transparentnost) s odsustvom varanja (pravednost). Na temelju analize donesena je pretpostavka da postoji pozitivan odnos izme u transparentnosti i proceduralne pravednosti. U literaturi o marketingu odnosa, povjerenje se definira kao uvjerenost u integritet i pouzdanost partnera za razmjenu. Dvije dimenzije povjerenja uklju uju iskrenost i dobronamjernost, odnosno vjeru da je partner za razmjenu istinski zainteresiran za dobrobit drugih lanova opskrbnog lanca i postizanje zajedni kih dobitaka. Povjerenje je središnji koncept u relacijskim razmjenama koji omogu uju pristanak, suradnju i funkcionalni sukob i smanjuje nesigurnost. Povjerenje pove a ulaganja u dobra s posebnim transakcijama, razmjenu informacija, inovativnost, pravovremenost, kvalitetu, brzinu reagiranja dobavlja a i financijske rezultate te smanjuje transakcijske troškove i uo eni rizik. U odnosima kupac-dobavlja , povjerenje je usko povezano s eti kim percepcijama. U transakcijama na e-tržištu, kao što su ERA-e, povjerenje je preduvjet kako bi se smanjila neizvjesnost koja je posebno akutna u razmjeni na e-tržištima zbog nedostatka fizi kog 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, tehni ki 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 emo 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, eksploatacijske, 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 utvrđena pravila i odgovarajuće zakonodavstvo. Nove tehnologije na taj način stvaraju mogućnosti za nemoralno ponašanje, a time i nove vrste etičkih dilema pošto najsvremenije informacijske tehnologije stvaraju nova pitanja koja je potrebno preispitati u etičkom smislu. U službenom godišnjem izvješću za 2019. (The 2019 Official Annual Cybercrime Report) procjenjuje se da će do 2021. godine *cyber* kriminal koštati 6 trilijuna dolara godišnje, s 3 trilijuna dolara u 2015. To predstavlja najveći prijenos gospodarskog bogatstva u svijetu, riskira poticaje za inovacije i ulaganja te će biti profitabilnije od globalne trgovine svih velikih ilegalnih droga zajedno. Što je još gore, e-aukcije su nedavno opisane kao internetska aktivnost s najvećim brojem prijevара, na njih se odnosi čak 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 neetičkog ponašanja na B2B elektroničkom tržištu (Charki et al., 2011).. Stoga postoji stvarna potreba da se ispituju etička pitanja vezana uz IT, uključujući i to kako akteri konstruiraju vlastito razumijevanje neetičkog korištenja novih tehnologija i razvijaju strategije suočavanja.

Pregovaranje je osjetljiv i kritičan proces koji često pokreće neetičko ponašanje. Interakcije tijekom pregovaračkog procesa potencijalno su oportunističke. Ovaj oportunitizam, motiviran željom za dobitkom, povezan je s očajem, motiviranim strahom od gubitka. Rizik se povećava kada asimetrije pogoduju kupovnoj strani kao što je slučaj s ERA-om. Taj je rizik još veći tamo gdje su sudionici nesputani ili neregulirani zbog elektronske interakcije pa stoga mogu odstupati od poštenog duha tehnologije djelujući neetički. Stoga ne iznenađuje da su ERA-e bile povezane s brojnim slučajevima neetičkog ponašanja. Provedena su istraživanja koja pokazuju sveobuhvatan skup neetičkih ponašanja u ERA-i, koja proizlaze iz kupovne strane. Ova ponašanja uključuju: dvosmislena ili promjenjiva pravila aukcija, mijenjanje uvjeta ugovora između RFQ-a i dodjele ugovora, fantomsko licitiranje, smanjivanje jedinične cijene bez namjere da se promijeni izvor nabave, omogućavanje nekvalificiranim dobavljačima da daju ponude, otkrivanje identiteta ponuđača, prisiljavanje dobavljača da poštuju nerazumno niske cijene i ograničavanje informacija koje se pružaju ponuđačima. Ova ponašanja izazvala su ozbiljnu zabrinutost među dobavljačima i imaju negativan utjecaj na poslovne odnose jer je radi njih dobavljačima 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 dobavljači i također mogu prekršiti preporu etične kodekse ponašanja. Neetička ponašanja dobavljača uključuju tajne dogovore, nerealistično niske ponude, mijenjanje specifikacija proizvoda nakon osvajanja posla, nadoknađivanje profita naplatom promjena u narudžbi, izbjegavanje licitiranja, sudjelovanje samo zbog stjecanja podataka o tržištu, neuspjeh u isporuci proizvoda/usluge kao što je ugovoreno i pokušaj uštede na sigurnosti da bi se pokrio pad marže. Takva ponašanja mogu biti osveta za sumnjive oportunističke stavove kupaca. U kontekstu nepovjerenja u kojem prevladava oportunizam to može ugroziti hipotetske koristi koje su kreatori tržišta obično ali kupcima. Stoga se tehnologija sada smatra vrlo kontroverznim alatom za pregovaranje temeljenom na moći. 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 dobavljača. Dobavljači i su stoga vrlo oprezni prema tehnologiji i samo mali broj njih izražava pozitivno mišljenje, a većina je smatra suštinski neetičnom poslovnom praksom (Pawer et al., 2017; Charki et al., 2011).

U dosadašnjim istraživanjima još uvijek nedostaje dubinsko razumijevanje o tome kako su potrošači, usvojitelji, korisnici i kreatori virtualnog tržišta zamislili etičku raspravu oko kontroverznih tehnologija kao što su ERA-e. Takvo je shvaćanje bitno ako želimo otkriti akademsku i profesionalnu etičku raspravu o jednoj od, ako ne i najkontroverznijoj tehnologiji koja se danas koristi. Pošto su neki znanstvenici predvidjeli da će se ERA-e i dalje koristiti i da će dugoročno nastaviti utjecati na aktivnosti nabave, to je važna rasprava. S obzirom na njihovu sklonost pokretanju neetičkog ponašanja, ERA-e pružaju zanimljivo okruženje za proučavanje na način na koji sudionici shvaćaju etičke probleme u virtualnim okruženjima vezanim uz šire pitanje etičkih dilema koje proizlazi iz primjene novih tehnologija. S povećanom sofisticiranošću u IT-baziranih sustava i njihovim novitetom, takva tehnologija, koja se tumači kao fleksibilni socijalni objekt, može biti podložna različitim tumačenjima, pa čak i nesporazumima.

#### *Pokretanje tehnologije: službena perspektiva „transparentnosti”*

Prve interpretacije ERA-e razvili su vanjski inicijatori tehnologije. Sudionici EMP-a (eng. Electronic Market Place), čija je vizija osigurala i tehnologiju i opću etičku 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 pojedinačnih 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 česti kod *offline* pregovora. Iz perspektive kreatora tržišta, ERA-e su stoga trebale biti 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 dobavljaču, 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. Time se odnosi 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 IT-ovoj industriji okarakterizirana je ponavljanjem ponašanja koja velika većina smatra neetičnim jer se ne poštuju „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 dobavljači izgubio ERA-u zbog drugog agresivnog ponuđača. 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 suštinu onoga što se u industriji smatra moralno prihvatljivim. Praktično uvažavanje tzv. „etičkog” ili neetičkog korištenja ERA-e pod utjecajem je širih načela upravljanja odnosima. Ta načela navode neke dobavljače i kupce da u velikom broju slučajeva smatraju da je sama uporaba ERA-e temeljno neetična, pri čemu neki dobavljači odbijaju nastaviti koristiti tehnologiju. To su jasno vidjeli pojedini 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 između u poslovnih partnera u kojoj jedna strana dobiva, a druga gubi, koju mnogi dobavljači i smatraju neetičnom iz nekoliko razloga. Prvo neki dobavljači 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 isključuju 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 dobavljača, iako smatraju da je to glavni dio njihovog posla kao dobavljača. Drugo, dobavljači osjećaju da mehanički pretvara igru u asimetričnu, gdje je jedini ishod smanjenje njihovih marži. Treće, navodne prednosti kao što su skraćeno vrijeme pregovaranja ili ulazak na nova tržišta doživljavaju se kao zabluda. Četvrto, dobavljači i smatraju da je argument za prodor na tržište također nepošten, budući da neto ne asimilira sve kategorije dobavljača. U ERA-ma kupac uvodi različite dobavljače iz različitih zemalja, a problem je u tome što doma i dobavljači nemaju iste društvene obveze ili iste standarde kvalitete kao ti dobavljači (Charki et al., 2011).

Još jedno razmatranje pri procjeni primjenjivanja ERA-a s etičke perspektive je rezultat odnosa dobavljač-kupac, a to uključuje više od jednostavnog smanjenja troškova. Kupci moraju upravljati relacijskom stranom, što uključuje aspekte kao što su ponašanje dobavljača, zajednički razvojni projekti i pristup inovacijama. Sva ova pitanja ovise o sposobnosti kupaca da postignu ravnotežu dodjeljivanjem prednosti nekim dobavljačima u zamjenu za kvalitativne doprinose. U tom smislu, negativan utjecaj ERA-e na odnose između dobavljača i kupaca. Budući da se ova tehnologija često koristila u mnogim kontekstima opskrbe u prvim godinama usvajanja, s ponekad štetnim učincima, uprave bi izradile strategiju korištenja, uključujući i ne-sustavnu uporabu ERA-e. ERA-ma su se uglavnom koristile velike tvrtke koje su strukture mogle podnijeti korištenje takve tehnologije. Na razini maloprodaje jasno se stavilo do znanja da se ne može baviti velikim međunarodnim dobavljačima i malim i srednjim poduzećima na isti način. Konačno, 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 uključuju prethodne sporazume o istraživanju i razvoju, a ako to učine, tada je odlučeno produžiti razdoblje ugovora od jedne

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

### *Industrijske napetosti zbog glasina, tehničkih problema i javnog diskursa*

Nepoštivanje kodeksa ponašanja i druga etički sporna ponašanja potaknula su određene industrijske imbenike kao što su glasine, tehnički problemi i javni diskurs; sve je to utjecalo na korisnike i njihovo tumačenje opsega u kojem je tehnologija etički upitna i rezultiralo je izmjenama zakonodavstva. Glasine doprinose stereotipiziranju kolektivne slike koja pomaže razumijevanju dobavljača o korištenju ERA-e. Glasine su također potaknute dvama drugim važnim elementima: stvarnim rezultatima ERA-a i tehničkim pitanjima. Sumnja na neetično ponašanje brzo postaje uvjerenje kada su rezultati ERA-e nevjerojatno niski troškovi, a potencijalna smanjenja troškova često se tumače kao da proizlaze iz neetičnog ponašanja bilo od strane trgovca ili drugih dobavljača. Dobavljači tako mogu smatrati da su nenamjerni prekidi procesa ERA-e rezultat neetičnog ponašanja, a ne tehničkog problema. Istodobno se čini da na uporabu ERA-e utječe 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 pojačati sumnju dobavljača u vezi s neprimjerenom uporabom ERA-a. Različiti lanci objavljuju neetične prakse koje su primijetili dobavljači, čime se doprinosi ugledu ERA-e kao negativne tehnologije (Charki et al., 2011).



## 9. RASPRAVA

Uz više od desetljeća a razvoja u elektroničkoj trgovini, vidjeli smo elektronička tržišta (ili e-tržišta) koja poprimaju različite oblike i funkcije, na razini poslovanja organizacije s krajnjim korisnicima (B2C), poslovanja među krajnjim korisnicima (C2C) i poslovanja među organizacijama (B2B), s online trgovinom uključenom u sve sfere, od putničkih usluga do široke lepeze stavki dostupnih na eBayu. Iako postoje mnoge vrste e-tržišta, sve imaju zajedničke attribute jer mogu okupiti više kupaca i prodavača na jednom zajedničkom online tržištu u kojem dvije strane transakcije međusobno djeluju kako bi zadovoljile kupčevu potrebu za dobrom ili uslugom, s prodavateljevom potrebom da osigura isto. I dok većina, ako ne i sve transakcije koje su se povijesno provodile izvanmrežno, danas provode na e-tržištima, smanjuju i vrijeme, troškove i napore uključene svim stranama, skraćuju i vrijeme pretraživanja, omogućuju i bolje koordinaciju i smanjenje transakcijskih troškova. Kao takva, priroda elektroničkih 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 uinkovitost tvrtke i tržišta. Reverzne aukcije su samo jedna vrsta mehanizma e-tržišta, koji okuplja kupce i prodavače online kako bi došli do cijene za određenu transakciju. Važno je prepoznati činjenicu da konkurentno okruženje reverznih aukcija radi na stvaranju značajnih ušteda na cijenama koje se plaćaju 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 ograničavajućim čimbenicima. Proces započinje tako da kupac donese odluku o pregovaranju putem postupka aukcije. Ova odluka ovisi o raznim čimbenicima kao što su povoljno okruženje za kupnju, kategorija materijala, opseg aukcije, složenost specifikacije, ponude dobavljača, sudjelovanje dobavljača, itd. U postupku aukcije, kupac može okupiti sve zainteresirane dobavljače online, bez obzira na njihov geografski položaj, uz relativno niske troškove. Tijekom aukcije, pozvani dobavljači mogu predložiti nekoliko ponuda, ali svaka mora biti niža od prethodne dostavljene ponude. Konkurentna priroda ovog okruženja može rezultirati konačnim otkrivanjem prave tržišne cijene za dobavljača koji sudjeluju u projektu. Alat za aukciju može se koristiti za različite kategorije robe i usluga. Odlučujući do odlučujućeg, upravitelj nabave može donijeti odluku hoće 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 dobavljača, spremnosti za sudjelovanje i scenariju primljenih ponuda. Svim kategorijama materijala i usluga, pri čemu neki autori isključuju strateške stavke, može se upravljati putem ERA-e kako bi se steklo iskustvo i izgradilo povjerenje. Predlaže se da kupci i dobavljači testiraju softver prije nego pokrenu ERA-u kako bi znali kako funkcionira. Stručnjaci za nabavu moraju duboko analizirati mogu li dati jasne specifikacije i proučiti tržište da vide postoje li konkurentni dobavljači koji nude željenu kvalitetu proizvoda ili usluga.

Odluka o provedbi ovisi o kategoriji robe koja se kupuje, o provedbi aukcijskih dogovora internom ili putem treće strane te o politici određivanja cijena. Prilikom donošenja odluke o provedbi, organizacija bi trebala razmotriti rješavanje ograničavajućih čimbenika kao što su u inak odnosa kupac-dobavljač, trošak zamjene dobavljača i otpor kupaca, organizacijska kontingencija. To će pružiti priliku za uspješnu provedbu reverznog modula aukcije. Uključnost najvišeg rukovodstva, podrška kupaca i pozitivan odgovor dobavljača ključni su čimbenici koji će inicijativu ERA-e učiniti uspješnom. Pristup od vrha do dna (top-down) provedbe od strane uprave za ERA-u je učinkovitiji. Strategija izrade aukcije može se dovršiti nakon temeljite analize usporedbe ponuda dobavljača koji sudjeluju, rasprave s više funkcionalnim timom, internom IT podrškom i konzultantima trećih strana, ako je proces eksternaliziran. Ključno je provođenje kontrole, a svaka kontrola ima zajednički cilj koji se postiže jednom ili više kontrolnih akcija. Ključni ciljevi kontrole jesu procjena tržišta i dobavljača, priprema za izvršenje ERA-a i praćenje uinka. 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 dogovora, aukcijski format, jednako postupanje prema svim sudionicima, obuka o aukciji, pred-aukcijska i post-aukcijska komunikacija ključni su čimbenici za uspjeh ERA-e. Osim troškova vođenja ERA-e, najveća prepreka je nedostatak znanja o njoj, razumijevanje rada i osiguravanje njenog pravilnog korištenja. Stoga bi obuka i stvaranje interne stručnosti koristili organizaciji da učinkovito provodi ERA-e unutar tvrtke.

I kupac i dobavljač trebaju poštivati proces, izbjegavajući neetičke postupke. Kupac treba pokazati pošten i transparentan proces kako bi stvorio jednake uvjete za dobavljače. Istodobno, dobavljači bi trebali isporučivati robu i usluge dodijeljene kroz ovaj proces bez ugrožavanja kvalitete. Nije etično provoditi robu bez pregovaranja prije i nakon aukcije. Pregled

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

Međutim, uvođenje novih tehnologija uzrokuje val etičkih dilema, osobito ako postoji nedostatak utvrđenih pravila ili odgovarajućeg zakonodavstva. Uspostava formalnih etičkih kriterija o tehnički prihvatljivoj uporabi od strane ERA inicijatora o čemu je nedovoljna za rješavanje etičkih pitanja koja se tiču uvođenja tehnologije. Kreatori tržišta i organizacije za kupnju nastojali su promicati ERA-e dajući definiciju „etike” koja je ograničena na neetičke uporabe koje su definirane kodeksima ponašanja, ili ponašanja koja ne poštuju ugovore u vrlo specifičnim transakcijama i u ovom slučaju, neetičko ponašanje može se definirati kao varanje ili nepoštenje. Pokušavajući nametnuti te kriterije, oni su skloni negirati širu definiciju etike u smislu moralnih načela koja su zajednička industriji – etika kao pravednost. U ovom slučaju, takva bi se načela mogla sažeti kao načelo „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 dobavljača).

Zanimljivo je da je retorika koju su koristili kreatori tržišta i organizacije za kupnju bila djelomično uspješna u nametanju pojednostavljenog i površnog pogleda na etička pitanja. Argumenti koje su koristili dobavljači kada bi odbacili uporabu ERA-e nisu bili ograničeni 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 koristeći istu retoriku kao marketinškim stručnjacima i trgovcima. Stoga su prije o nepoštenim ponašanjima potkrijepljene, a incidenti ili uspješne ERA-e pripisane su nepoštenju, a ne stvarnim tržišnim situacijama kao

što je uvođenje jeftinih, delokaliziranih dobavljača u ERA-e. Kreatorima tržišta i organizacijama za kupnju se zato činjenica da nisu razvili etičko razumijevanje dvaju aspekata – nepoštenje i nepravednost – obila o glavu. To je vjerojatno bilo predvidivo jer kodeks ponašanja nije jamstvo da će sudionici uistinu poštivati pravila koja on postavlja, osobito u okolnostima s velikim udjelima. Problem je u ograničenjima strategija u kojima tehnološki inicijatori ne uvode cijeli spektar etičkih dilema definiranih u smislu poštenja i pravednosti pri uvođenju novih tehnologija, posebno u okolnostima koje naglašavaju neravnotežu moći u odnosima.

Važnost imaju i glasine, u širenju pri čemu o neetičnom ponašanju koje uključuje nove tehnologije, osobito nepošteno ponašanje. Glasine su rezultirale pojavom javnog diskursa koji je snažno proturječio retorici koju su koristili kreatori tržišta i dobavljači, što je uravnotežilo argumente koje su koristili inicijatori tehnologije. Glasine nisu uzimale u obzir je li ponašanje bilo namjerno, dovodeći u pitanje dosadašnja saznanja o tome u kojoj je mjeri neetično ponašanje posljedica nemarnih pogrešaka ili namjernih radnji. U stvari, glasine su identificirane kao mehanizam koji se širi u uvjetima tjeskobe i nesigurnosti otkrivajući i nejednakosti moći, oslobađaju i emocionalne napetosti i olakšavaju ih kolektivno. Cijeli proces glasina može biti i politička igra koja nastoji izgraditi određenu lokalno utemeljenu istinu koja će odlučiti koja se pravila igre mogu protumačiti kao legitimna ili nelegitimna. Glasine omogućuju sudionicima (u ovom kontekstu dobavljačima) da pokušaju ponovno uspostaviti kontrolu nad događajima i opravdati svoju negativnu interpretaciju tehnologije, čak i ako je ona djelomično netočna i pojačava nepošteno ponašanje, što dovodi do pojačanog osjećaja nepravdi. Znamo da su nove tehnologije dvosmislene i podložne višestrukim tumačenjima, a iz ovog možemo vidjeti kako glasine igraju ključnu ulogu u pojašnjavanju predstavljanja tehnologije i pomicanju odnosa moći unutar industrije.

## 10. ZAKLJUČAK

Elektronička reverzna aukcija zahtijeva jasne, potpune i sveobuhvatne specifikacije proizvoda ili usluge. Ostali zahtjevi odnose se na veličinu kupnje i odgovarajuće tržišne uvjete i infrastrukturu. Robe kao što su rasuti materijali, trgovačka roba ili tehničke usluge najprikladnije su za ERA-u jer ih je moguće jednostavno specificirati i troškovi prebacivanja su zanemarivi. ERA-e se u sve većoj mjeri koriste kako bi se smanjili troškovi materijala. Oni preokreću ulogu kupaca i dobavljača, a glavni kupac ima za cilj smanjiti prodajne cijene. ERA kao proces nabave kontinuirano se koristi, a sve veći broj pružatelja usluga ERA-e dokazuje nastavak interesa za ERA-e i očekivanje rasta. ERA-e su donijele značajne uštede u pogledu cijena i transakcijskih troškova. Istraživanja su pokazala i druge prednosti: smanjenje ciklusa, poboljšanje kvalitete, širu bazu opskrbe, brži prijenos informacija i povećanu konkurenciju. I dobavljači mogu imati koristi od ERA-a: novi distribucijski kanali, šira baza podataka o kupcima, nova sredstva za povećanje prodaje, smanjenje viška zaliha i smanjenje troškova proizvoda za prodaju. Međutim, ERA-e imaju i negativne aspekte. Istraživanja ukazuju na preveliku uštedu zbog usmjerenosti na smanjenje cijena, umjesto na ukupne troškove opskrbenog lanca. ERA-e potencijalno narušavaju odnose između kupca i dobavljača i ugrožavaju povjerenje dobavljača u kupce. Predstavljaju potencijalno prisilnu uporabu tržišne moći kupaca. Napetosti između kupaca i dobavljača postoje, pogotovo zato što dobavljači smatraju da ERA-e imaju koristi samo za kupce. Natjecateljski karakter ERA-e može potaknuti dobavljače da znatno snize svoje ponude što u konačnici rezultira kupovnom organizacijom koja profitira na štetu „pobjedničkog“ dobavljača. Reverzne aukcije dio su dugoročnog planiranja kupaca i dobavljača i strateški su važne za obje strane. ERA-e su važne za kupce jer smanjuju troškove nabave i mogu pružiti uinkovito sredstvo za identificiranje novih dobavljača. Za dobavljače su pak važne jer im mogu pomoći da prošire svoje poslovanje i stvore nove izvore prihoda.

Vrsta proizvoda u potražnji može značajno utjecati na prikladnost ERA aplikacije. Standardizirani proizvodi su prikladniji, ali čak i složeni proizvodi mogu se uspješno prodavati na aukciji. Kako bi se došlo do konačnog dogovora, nužno je da investitor može odrediti ključne karakteristike proizvoda – fizičke karakteristike, zahtjeve kvalitete i lokacije, uсталost usluge, itd. Ipak, ERA ne može zamijeniti tradicionalne metode određivanja cijena za svaki proizvod ili uslugu, osobito ako se proizvod ili usluga ne mogu jasno unaprijed specificirati. Neki kupci su zabrinuti zbog nespremnosti dobavljača da sudjeluju u ERA-i.

Me utim, 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 provo enja aktivnosti nabave te da ERA ne može podržati formiranje dugoro nih suradni kih odnosa.

Procjena doga aja 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 postoje i sustav. Me utim, treba napomenuti da su prve dvije mogu nosti povezane s relativno visokim troškovima stjecanja koji mogu ometati provedbu ERA-e. Kupci esto tvrde da daju prednost kvaliteti u odnosu na cijenu. To se može riješiti pružanjem sveobuhvatne, nedvosmislene natje ajne dokumentacije, tako da dobavlja u potpunosti razumije zahtjeve kupca, uključuju i standarde kvalitete. Kao i u sluaju naknada, važne prepreke mogu se pojaviti i na obje strane (kupci i dobavlja i). Druge mogu e prepreke koje bi mogle spriječiti usvajanje ERA-e su nedostatak znanja o e-aukcijama, zabrinutost zbog narušavanja odnosa između kupca i dobavlja a, zahtjeva vezanih za HW i SW opremu, prisutnost monopola i nedovoljno IT osoblja na strani dobavlja a.

Potrebno je naglasiti važnost uključivanja ERA-e u širi kontekst upravljanja odnosima, uključujući i etiku kao poštenje, a ne samo etiku kao iskrenost. Na ovaj način možemo vidjeti zašto budućnost ERA-e možda nije tako svijetla kao što je predvi eno teorijskom interpretacijom tehnologije koja je ponekad odvojena od realnosti odre enog područja. Unato argumentu da će ERA-e dovesti do transparentnijih pregovora, neke studije pokazuju da je uvo enje ERA-a zapravo generiralo lokalno prilago eno ponašanje koje je bilo jednako nejasno, ako ne i nejasnije nego u tradicionalnijim pregovorima. ERA-e su trebale eliminirati tradicionalne zloporabe pregovora, kao što su favoriziranje postoje ih dobavlja a, zavaravanje i podmi ivanje kroz pove anu transparentnost koja bi dovela do ve e jednakosti u me uorganizacijskim odnosima. Me utim, to je izostavilo injenicu 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 jednako oboma poslovnim partnerima, u suprotnosti s op eprihvanim moralnim načelom pravednosti. Obe načina transparentnost bila je sklona ometanju suptilne, djelomično prešutne i djelomično eksplicitne ravnoteže u odnosima kupac/dobavlja , što je uzelo u obzir različite ekonomske 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 uvođenjem ERA-a. Stoga, iza iluzije transparentnosti, ključnog elementa retorike kreatora tržišta, ERA-e mogu doprinijeti razvoju nejasnijih lokalnih mehanizama za upravljanje odnosima.

Iako je došlo do brzog rasta uporabe e-reverzних 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 činile na početku. Prividna jednostavnost aukcija maskira složenost, osobito kad se radi o odnosu dobavljača 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 veća poduzeća vjerojatnije 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-reverzним 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 cijeloga 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 Bussines 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.

Prídakov, 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 uspješnu 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