

Mr. sc. Mario Peček

Zagrebački holding d. o. o.
Trg K. Čosića 11, ZAGREB

ELEKTRONIČKA REVERZNA AUKCIJA KAO EFIKASNO SREDSTVO UNAPREĐENJA POSTUPKA NABAVE

UDK / UDC: 658.713

JEL klasifikacija / JEL classification: L86

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 13. svibnja 2008. / May 13, 2008

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 23. prosinca 2008. / December 23, 2008

Sažetak

Elektroničke aukcije na kojima ponude podnose prodavatelji, efikasno su sredstvo za smanjenje troškova. Takve elektroničke aukcije danas su vodeći trend u nabavnom poslovanju u svijetu. One imaju značajan utjecaj i na kupce i na dobavljače. Kupcima olakšavaju i ubrzavaju odabir pravog dobavljača, povećavaju otvorenost nadmetanja i omogućavaju pristup većeg broja ponuditelja, i time znatno snižavaju nabavne cijene, dok dobavljače prisiljavaju na pronalaženje novih i efikasnijih načina za opstanak na tržištu. Cilj ovom radu je uputiti na važnost primjene elektroničkih reverznih aukcija i višestruke koristi koje one donose u usporedbi s klasičnim metodama nabave, a koje se, prije svega, manifestiraju znatnim financijskim uštedama, skraćivanjem vremenskog procesa nabave i potpuno otvorenim i transparentnim postupakom nabave.

Ključne riječi: elektronička reverzna aukcija, nabavni proces, uštede, dobavljači, kupci.

1. UVOD

Da bi opstala na domaćem i svjetskom tržištu, te ostvarila i održala stečene konkurentne prednosti, industrijska poduzeća prisiljena su se neprekidno skrbiti o praprirodnim troškovima. Današnji uvjeti poslovanja i poslovno okruženje industrijskih poduzeća iznimno su dinamični i podložni su brzim promjenama koje se na tržištu događaju takoreći iznenada, preko noći.

Smanjivanjem postojećih troškova poduzeće mora ostvariti niže ukupne troškove od svojih konkurenata. Najčešće se koristi strategijama smanjivanja postojećih troškova, diferencijacije proizvoda, pronalaženja tržišta zaštićenih od inozemne konkurencije i kombinacijom navedenih strategija. Proizvođači danas

moraju smanjivati troškove gdje god je to moguće; prije svega troškove nabave materijala i usluga potrebnih za postizanje efikasne i konkurentne proizvodnje. Troškovi nabave roba i usluga u prosjeku premašuju 50% ukupnih troškova industrijskog poduzeća, iz čega proizlazi izravna međuovisnost ostvarenih ušteda u nabavnom procesu i visine ostvarenog profita poduzeća: veće uštede rezultiraju većim profitom.

Elektroničke aukcije na kojima ponude podnose prodavatelji (engl. „reverse auctions“) efikasno su sredstvo za smanjenje troškova proizvodnje. Elektroničke reverzne aukcije nude brojne prednosti. Prije svega, one su otvorene i znatno podižu razinu konkurencije. Kupci i prodavači imaju pristup globalnim tržištima, bez obzira na njihovu lociranost. Mnogi proizvođači danas posluju s dobavljačima za koje donedavno nisu ni znali da postoje - jednostavno iz razloga što su ovi bili locirani „na drugoj strani svijeta“.

Elektroničkim reverznim aukcijama mogu se ostvariti znatne uštede. Nisu rijetki primjeri da se u elektroničkim aukcijama nabavne cijene sniže i više od 20% od postojećih. Mehanizam elektroničkih aukcija naglašava snagu kupovanja: što je veći volumen nabave, veće su uštede. Elektroničke aukcije popularne su među kupcima koji imaju velike nabavne budžete.

Elektroničke aukcije ubrzavaju cjelokupan postupak nabave. Danas ukupan proces nabave često završava unutar jednoga do dva tjedna, za razliku od tradicionalnih nabavnih postupaka koji traju od nekoliko tjedana pa sve do nekoliko mjeseci, ovisno o predmetu nabave. Većina elektroničkih aukcija završava u roku do jednog sata, iako ima i primjera gdje aukcija potraje i do 12 sati.

Primjena elektroničkih reverznih aukcija u svijetu znatno raste i sve više postaje standardni „alat“ u postupku nabave roba i usluga. Prema nekim procjenama, samo europsko tržište elektroničkih aukcija je u 2006. godini „težilo“ preko 150 milijarda eura.

2. AUKCIJE

Aukcija je specifičan način prodaje robe javnim nadmetanjem - licitacijom većeg broja potencijalnih kupaca, pri čemu je pobjednik aukcije redovito onaj koji za određeni artikl – robu ili uslugu ponudi najvišu cijenu u tijeku dražbe. Ukratko, aukcija se može definirati kao formalizirana procedura trgovine u kojoj se postupa prema unaprijed utvrđenim pravilima. Za aukciju je svojstveno da konačnu cijenu ne određuje prodavači, već kupci, sudionici u licitaciji.

Iako riječ aukcija (izvorno *auctio*) znači poveća(va)nje, sve aukcije nemaju sustav povećavanja prodajne cijene. U praksi ima mnogo različitih oblika aukcija, kao onih sa sustavom povećavanja tako i onih sa sustavom smanjivanja početnih cijena.

Većina autora najčešće klasificira aukcije prema sljedećem¹:

1. standardna aukcija (engl. *Standard Auction, English Auction*),
2. nizozemska aukcija (engl. *Dutch Auction*),
3. aukcija «Prva cijena u zatvorenoj kuverti» (engl. *First Price Sealed-Bid Auction*),
4. Vickrey aukcija (engl. *Uniform Second-Price Auction*),
5. aukcija sa zapečaćenim ponudama (engl. *Sealed-bid Auction*),
6. dvostruka aukcija (engl. *Double Auction*).

1. Standardna aukcija (engl. *Standard Auction, English Auction, Ascending Price Auction; Forward Auction, Open Auction*;) poznata je kao otvorena aukcija s niskom početnom cijenom koja se povećava. Najčešće se njome koristi za prodaju umjetnina, vina i brojnih ostalih artikala. Aukcionar započinje s najnižom prihvatljivom – isključnom (rezervnom) cijenom, koju tijekom trajanja aukcije postupno povisuju potencijalni kupci – ponuditelji, sve do trenutka dok niti jedan ponuditelj ne ponudi višu cijenu. Artikal je prodan ponuditelju koji ponudi najvišu cijenu.

2. Aukcija snižavanjem cijene – Nizozemska aukcija (engl. *Dutch Auction* ili *Descending-price Auction*) razvijena je na Nizozemskim aukcijama cvijeća i ostalih proizvoda s kratkim vijekom trajanja. Uz cvijeće, ova aukcija primjenjuje se u prodaji ribe. Započinje s ekstremno visokom cijenom koja se progresivno smanjuje sve dok neki od kupaca ne prihvati trenutnu cijenu (vikanjem – zvanjem: „moja“ cijena) ili pritiskom na dugme, čime zaustavlja automatski sat. Ako se nudi više različitih artikala, kupci pritišću dugme kako cijene opadaju. Drugim riječima, prvi kupac plaća svoju cijenu, a svi nakon njega nižu. Kad roba nestane, nadmetanje završava.

3. Vickrey aukcija (engl. *Vickrey Auction, Uniformed Second-Price Auction*) dobila je ime po Williamu Vickreyju, dobitniku Nobelove nagrade u području ekonomskih znanosti 1996. godine. U ovoj aukciji ponude se dostavljaju zatvorene – kuvertirane, neovisne jedna o drugoj, i niti jedan od ponuditelja ne zna kakve su ponude ostalih ponuditelja. Pobjednik aukcije je najbolji ponuditelj, ali plaća drugu po visini ponuđenu cijenu.

4. U aukciji tipa „Prva cijena – zatvorena ponuda“ (engl. *First-Price Sealed-Bid Auction*) ponude su zatvorene – kuvertirane i „skrivenе“ od ponuditelja. Pobjednik aukcije plaća cijenu koju je ponudio. U većini slučajeva sudionici aukcije imaju pravo samo jednom ponuditi, što pokazuje veliko značenje pripreme za aukciju. Aukcija ima dvije faze: prvu, u kojoj ponuditelji podnose svoje ponude, i drugu, u kojoj se ponude otvaraju i proglašava pobjednik

¹ Kate Reynolds, Agorics Inc.: Auctions: Going, Going, Gone ! A Survey of Auction Types, 1996 (www.agorics.com/Library/Auctions.html)

aukcije. Ponude se otvaraju i sortiraju od najviše do najniže. Izraz „prva cijena“ odnosi se na najvišu ponuđenu cijenu za predmet aukcije.

5. U aukcijama s kuvertiranim ponudama (engl. *Sealed Bid Auction*) ponuditelji dostavljaju svoje ponude u zapečaćenoj kuverti tako da niti jedan od ponuditelja ne zna kakve su ponude ostalih ponuditelja. Na aukciji pobjeđuje najviša ponuda. U prvom dijelu aukcije ponuditelji dostavljaju ponude, a u drugom dijelu ponude se otvaraju, uspoređuju se i utvrđuje se pobjednik. Ako je predmet aukcije više istih artikala, samo prvi pobjednik plaća najvišu, a svi ostali sve nižu cijenu. Tako ove aukcije imaju diskriminacijsko obilježje a najčešće se primjenjuju u SAD-u.

6. Dvostruke aukcije (engl. *Double Auction*) primjenjivale su se još u starom Egiptu i Mezopotamiji. Načelo aukcije temeljilo se na pogađanju i postupnom usuglašavanju cijene (korak po korak) sve do konačnog dogovora o trgovini određene robe. U današnjim dvostrukim aukcijama kupci i prodavači daju odvojene ponude i one se grupiraju ovisno o ponudi i potražnji. Prodavač polazi od maksimalne moguće cijene, koju postupno smanjuje. S druge strane, kupac polazi od minimalne moguće cijene, koju postupno povisuje. Ovisno o odnosu ponude i potražnje, formira se srednja – tržišna cijena.

3. ELEKTRONIČKE AUKEIJE

U proteklih deset godina internetske aukcije imaju iznimno brz razvoj. Internet pruža odgovarajuću infrastrukturu za provođenje elektroničkih aukcija uz niže troškove, velik broj podržavajućih usluga i omogućava sudjelovanje mnogo većeg broja prodavača i kupaca.

Najvažniji razlozi velike ekspanzije aukcija na Internetu jesu sljedeći:

- standardizirane prezentacije predmeta trgovine kojima je jednostavno upravljati,
- komunikacijska infrastrukturna veza s velikim brojem potencijalnih kupaca i poslovnih partnera – globalni nastup,
- razvoj standardnih mehanizama za pretraživanje,
- razvijeni sustavi mehanizama plaćanja s visokim stupnjem sigurnosti.

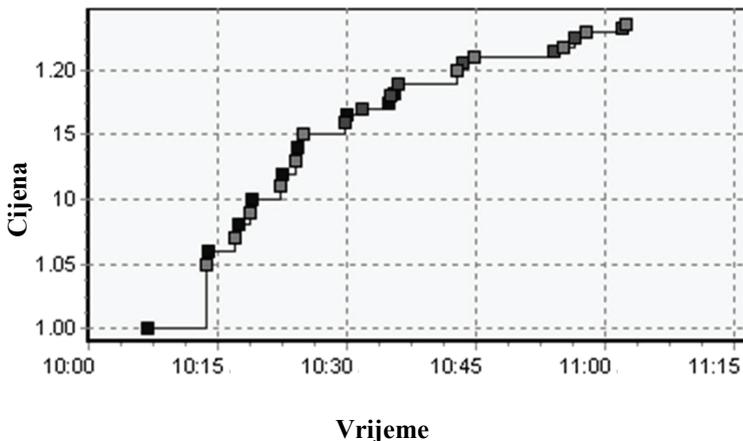
Elektroničke aukcije jesu poseban oblik elektroničke trgovine koji karakterizira veći broj potencijalnih kupaca, visok stupanj neizvjesnosti i velika brzina izvršenja. Elektroničke aukcije imaju znatno veći broj potencijalnih kupaca koji, za razliku od klasične aukcije, nisu fizički, i već su virtualno nazočni.

Mnogo je sličnosti između manualnih (ručnih) i elektroničkih aukcija: prije svega, obje imaju za cilj osigurati najbolju moguću cijenu za određenu robu ili uslugu. Prednost je elektroničke aukcije u tome što su cjenovne ponude

privatne, tj. nitko osim dražbovateljeva programa ne zna tko ih je dao, za razliku od situacije na realnim aukcijama, gdje su ponude pojedinaca vidljive svim ostalim sudionicima.

Dvije su temeljne karakteristike elektroničkih aukcija²:

- aukcija je nadmetanje između prodavača ili kupaca,
- aukcija se može cjenovno povisivati (engl. *Forward*) ili cjenovno snizivati (engl. *Reverse*).



Slika 1. Kretanje cijena na tipičnoj standardnoj («Forward») aukciji³

Ovisno o tome tko postavlja cjenovnu ponudu, aukcije mogu biti:

- aukcije na kojima cjenovne ponude daju kupci; prodavač definira minimalnu isključnu cijenu, a kupci se natječu svojim ponudama,
- aukcije na kojima cjenovne ponude daju prodavatelji; taj je oblik dražbe u neku ruku inverzan prethodnoj vrsti aukcije jer tu prodavatelji međusobno konkuriraju snizujući cijenu ponuđene identične robe.

3.1. Dinamičko cjenkanje

Tzv. dinamičko cjenkanje (engl. *Dynamic pricing*) ključna je karakteristika formiranja cijene na elektroničkim aukcijama. Ono omogućava promjenu ili fluktuaciju cijena prema različitim varijablama, situacijama i

² Stewart Beall i grupa autora: *The Role of Reverse Auctions in Strategic Sourcing*, CAPS Research, Global Research Center for Strategic Supply Management, Tempe, 2003, str. 82.

³ Michael Lamoureux i skupina autora: *e-Auctions in Sourcing: The Strategic Sourcing Equilizer*, 2007, str. 3 (www.esourcingwiki.com/index.php/E-Auctions_in_Sourcing)

uvjetima. Ponuda i potražnja najvažnije su varijable koje diktiraju „cjenkanje“. Kad je potražnja za robama ili uslugama povećana, cijena se brzo povisuje. Kad je potražnja za robama ili uslugama u padu, cijena se snizuje – prilagođava s ciljem stimuliranja povećanja kupnje. Efraim Turban dijeli dinamičko cjenkanje u četiri kategorije, ovisno o tome kolik je broj uključenih kupaca i prodavača⁴:

➤ **Jedan kupac – jedan prodavač**

Dinamičko cjenkanje tipa „jedan kupac – jedan prodavatelj“ popularno je u B2B (engl. *Business to Business*) modelu elektroničkog poslovanja. Svaka strana može upotrijebiti pregovore, cjenkanje ili „barter“. Konačna cijena ovisi o snazi cjenkanja, ponudi i potražnji predmetne robe ili usluge na tržištu te čimbenicima poslovnog okruženja.

➤ **Jedan prodavač – mnogo potencijalnih kupaca**

Dinamičko cjenkanje tipa „jedan prodavač – mnogo potencijalnih kupaca“ provodi se na:

- standardnoj (engl. *Standard, Forward*) aukciji, na kojoj prodavač nudi robu ili usluge većem broju potencijalnih kupaca. Tijekom trajanja aukcije cijena se povisuje.
- aukciji s kuvertiranim ponudama (engl. *Sealed bid*) gdje svaki ponuditelj nudi samo jedanput (jedna cijena); to je „tiha“ aukcija u kojoj ponuditelji ne znaju tko je dostavio ponudu i koje su ponuđene cijene,
- „Vickrey“ aukciji gdje najviši ponuditelj pobjeđuje, ali plaća drugu po visini ponuđenu cijenu.

Navedenim aukcijama koristi se uglavnom u B2B ili G2B (engl. *Government to Business*) elektroničkom poslovanju.

➤ **Jedan kupac – mnogo potencijalnih prodavača**

Dva su tipa dinamičkog cjenkanja tipa „jedan kupac – mnogo potencijalnih prodavatelja“:

- B2B elektronička reverzna aukcija na kojoj kupac prvo najavi nadmetanje za nabavu roba ili usluga dostavljajući potencijalnim ponuditeljima upite (engl. *Request For Information, Request For Proposal, Request For Quote*). Potom se selektirani broj ponuditelja na aukciji natječe za posao međusobno snizujući ponuđene cijene, a na kraju aukcije pobjeđuje ponuditelj koji je ponudio najnižu cijenu.
- Vlastiti cjenovni model (engl. *Name Your Own Price Model*) – C2B (engl. *Consumer to Business*) model, u kojemu mogući kupci specificiraju cijenu i ostale uvjete koje su voljni platiti bilo kojem

⁴ Efraim Turban: *Electronic Commerce – A Managerial Perspective*, Pearson – Prentice Hall, New Jersey, 2004, str. 51

voljnom prodavatelju. Kupcima je omogućeno postizati znatne uštede, definiranjem njihove željene cijene za robe ili usluge.

Ovo „cjenkanje“ primjenjuje se u oblicima elektroničkog poslovanja: B2B, G2B, C2C (engl. *Consumer to Consumer*) i C2B.

➤ **Mnogo prodavača - mnogo kupaca**

Tipičan primjer ovog dinamičkog cjenkanja jesu robne burze (tzv. *dvostrane aukcije*).

4. ELEKTRONIČKE REVERZNE AUKCIJE

Sredinom devedesetih godina prošlog stoljeća naglo je porasla primjena novog alata u sustavu nabavnog poslovanja pod nazivom elektronička reverzna aukcija (engl. *Electronic Reverse Auction*). *Business to Business* (B2B) on-line reverzne aukcije također se nazivaju i E-reverzne aukcije (engl. *E-reverse auction*) ili, jednostavno, reverzne aukcije (engl. *Reverse Auctions*)⁵.

U svojem osnovnom obliku, elektronička reverzna aukcija jest on-line dinamička aukcija u stvarnom vremenu između nabavne organizacije (institucije) i grupe pretkvalificiranih ponuditelja koji se među sobom natječu za pobjedu za isporuku roba ili usluga specificiranih vrstom, količinom, dizajnom, tehničkim karakteristikama, kvalitetom i ostalim zahtjevima.⁶

Za razliku od standardnih elektroničkih aukcija (engl. *Forward auctions*), na kojima prodavač definira minimalnu početnu vrijednost – cijenu predmeta ili usluge koju prodaje, a potencijalni kupci nadmeću se podizanjem postojeće cijene i kupac koji ponudi najvišu cijenu pobjeđuje, u elektroničkim aukcijama na kojima ponude podnose prodavači kupac precizno definira i objavljuje zahtjev za određenim proizvodima ili uslugama što ih namjerava kupiti: detaljno opisuje i tehnički specificira proizvod ili uslugu, navodi željeni rok isporuke i ostale bitne podatke, te provodi elektroničku aukciju. Provedba elektroničke reverzne aukcije predstavlja dinamički automatski pregovarački proces za nabavu određenih roba ili usluga između ponuditelja.

Na standardnim (tzv. *forward*) aukcijama susreću se jedan prodavač i mnogo potencijalnih kupaca – ponuditelja, dok reverzna aukcija obuhvaća jednog kupca i mnogo potencijalnih prodavača – ponuditelja.

Za razliku od tradicionalnoga pregovaračkog postupka nabave, u elektroničkoj aukciji ponuditelji se međusobno natječu, i onaj ponuditelj koji u vremenski ograničenome automatskom pregovaračkom postupku ponudi najnižu cijenu za određeni proizvod ili uslugu, uz uvjet da zadovoljava sve ostale

⁵ M. L. Emiliani: *Regulating B2B online reverse auctions through voluntary codes of conduct*, *Industrial Marketing Management*, No. 34, 2005, str. 526

⁶ Stewart Beall i grupa autora: *The Role of Reverse Auctions in Strategic Sourcing*, CAPS Research, Global Research Center for Strategic Supply Management, Tempe, 2003, str. 7.

postavljene kriterije, odabire se kao najpovoljniji i dobiva posao i status dobavljača.

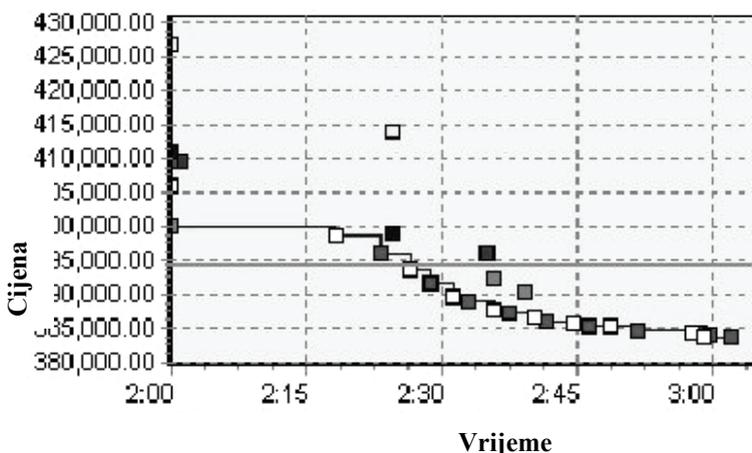
B2B on-line aukcije jesu cjenovno opadajuće ili reverzne aukcije izvršene u stvarnom vremenu preko Interneta ili privatne elektroničke mreže. Koristeći se odgovarajućim softverom, posrednik u ime kupca zaprima ponude za robe ili usluge od postojećeg ili novih ponuditelja. Elektroničke reverzne aukcije, prvi put primijenjene od FreeMarkets Online, Inc. 1995. godine, ubrzo su postale inovacijski alat koji fundamentalno mijenja industrijsku nabavu⁷. Popularnost elektroničkih reverznih aukcija treba pripisati trima ključnim čimbenicima⁸:

- elektroničke reverzne aukcije stvaraju trenutne financijske uštede od 5 do 40 %, a u većini slučajeva do 15 %;
- efikasnost aukcijskog procesa: u prošlosti su kupci trošili otprilike 6 tjedana od trenutka zahtjeva za nabavu (*Request For Purchase*) do dobivanja ponuda od ponuditelja; uporabom elektroničke reverzne aukcije i elektroničke komunikacije između kupca i ponuditelja ovaj proces je reduciran na svega nekoliko sati;
- razvoj informatičkih tehnologija i programskih rješenja koja se primjenjuju u elektroničkim reverznim aukcijama: velik broj tvrtki (npr. CommerceOne, Oracle, SAP, B2eMarkets, Procuri, Ariba, itd.) nudi jednostavna i praktična programska rješenja.

Ponuditelji se natječu među sobom on-line, preko Interneta, koristeći se specijaliziranim softverskim programom podnoseći niže cijene – ponude unutar definiranoga vremenskog roka. Taj rok otprilike traje jedan sat, no moguća su i produženja, kad su ponuditelji aktivni u snizivanju cijena pred kraj definiranoga vremenskog perioda.

⁷ M.L. Emiliani and C. Giampetro: Coercion and Reverse Auctions, Supply Chain Management, An International Journal, Vol. 12, No. 2, 2007, str. 2

⁸ Sandy D. Jap: Online Reverse Auctions: Issues, Themes, and Prospects for the Future, Academy of Marketing Science, Journal, Vol. 30, No. 4., 2002, str. 506 – 507.



Slika 2. Kretanje cijene na elektroničkoj reverznoj aukciji⁹

Kupac unaprijed definira rezervnu cijenu kod koje je voljan izvršiti promjenu dobavljača, ili postojećega zamijeniti novim. Rezervna je cijena u osnovi kupčev trošak promjene dobavljača i odražava rizik s kojim se kupac suočava. Većina aktivnosti na aukciji odvija se blizu samog završetka njezina definiranog vremena trajanja. Nadmetanje između ponuditelja postaje sve agresivnije i cijena počinje značajno padati.

4.1. Elektroničke reverzne aukcije u odnosu prema tradicionalnom postupaku nabave

Elektroničke reverzne aukcije (u daljnjem tekstu: ERA) i tradicionalni postupci nabave imaju brojne sličnosti, ali i razlike. Osnovni, temeljni principi ERA i tradicionalnih postupaka u biti su jednaki: svrha obaju postupaka jest po okončanju ishoditi bolje, niže cijene od ponuditelja u usporedbi s postojećima, uz pretpostavku da su zadovoljenji ostali kriteriji. Iako je najniža cijena glavni kriterij za odabir ponuditelja na ERA (u 75% slučajeva), ne znači da će ponuditelj koji je na ponudio najnižu cijenu automatski dobiti posao.

⁹ Michael Lamoureux i grupa autora: E-Auctions in Sourcing: The Strategic Sourcing Equilizer, 2007 (www.esourcingwiki.com/index.php/E-Auctions_in_Sourcing)

Tablica 1.

Usporedna obilježja klasičnog postupka nabave i elektroničke reverzne aukcije

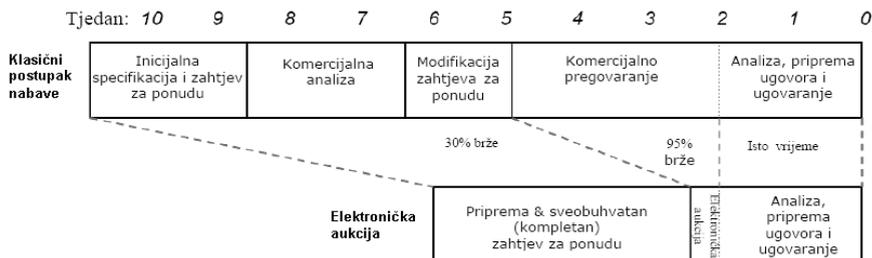
KLASIČNI POSTUPAK NABAVE	ELEKTRONIČKA REVERZNA AUKCIJA
Kupac pregovara s ponuditeljem	Ponuditelji pregovaraju među sobom
Komunikacija na papiru	Elektronička komunikacija
Postupak nabave u prosjeku traje 10 tjedana.	Postupak nabave u prosjeku traje 6 tjedana.
Postupak pregovaranja traje u prosjeku 3 tjedna.	Postupak pregovaranja traje od 1 sata do 4 dana.
Minimalna cjenovna sniženja	Prosječna cjenovna sniženja 10-20%
Nepridržavanje vremenskih rokova (razvlačenje)	Precizni vremenski rokovi
Ograničenost na postojeće dobavljače	Otvorenost prema novim dobavljačima (višestruko veći broj ponuditelja)
Manjak transparentnosti postupka	Transparentnost postupka (fer i etički), promptne povratne informacije s provedene aukcije

Prema potrebi, kupac unaprijed definira ostale kriterije za odabir (kvaliteta, isporuka u traženim rokovima, poslovne reference i drugo) uz cijenu - u inicijalnom zahtjevu za ponudu naznačuje se da cijena nije jedini kriterij za odabir. Kao i u klasičnom postupku nabave, kupac želi dobiti najveću moguću vrijednost za prihvaćenu cijenu.

Tijekom trajanja ERA-e ponuditelji – sudionici aukcije pregovaraju između sebe tako na način da naizmjenično snižuju cijene tijekom trajanja aukcije. U klasičnom postupku nabave ponuditelj pregovara s kupcem.

U klasičnom postupku nabave kupac sačinjava i u pisanom obliku prosljeđuje ponuditeljima upit u kojemu detaljno specificira sve potrebne podatke o robama ili uslugama koje namjerava nabaviti. Po potrebi prilaže i odgovarajuću tehničku dokumentaciju i nacрте. Po primitku kupčeva upita ponuditelj u zadanom roku sačinjava i kupcu dostavlja svoju pisanu ponudu. Kupac analizira ponudu i u završnom dijelu postupka nabave, kupac i ponuditelj pregovaraju o ponuđenoj cijeni i ostalim uvjetima i ako se usuglase, s odabranim ponuditeljem potpisuje se ugovor kojim on dobiva status dobavljača.

U postupku provedbe elektroničke reverzne aukcije (koji većinom jednostupanjski ili dvostupanjski) kupac elektroničkim putem odabranom broju ponuditelja prosljeđuje upit (engl. *Request For Information, Request For Proposal*). Po dobivenim i analiziranim inicijalnim informacijama i ponudama, kupac selektira broj ponuditelja koje poziva na sudjelovanje u drugom – završnom stupnju aukcije. Aukcija traje određeno vrijeme (većinom od 60 do 90 min) unutar kojega se ponuditelji međusobno nadmeću snizujuće cijene, i onaj ponuditelj koji po isteku aukcije kupcu ponudi najnižu cijenu - dobiva posao.



Slika.3. Usporedba elektroničke reverzne aukcije tradicionalnim postupkom nabave¹⁰

Ukupan proces provođenja ERA kraći je od klasičnog postupka nabave: postupak „pregovora“ na aukciji traje od 60 do 90 minuta, dok u klasičnom postupku pregovori mogu potrajati i nekoliko tjedana, pa čak i mjeseci. Postupak provođenja elektroničkih reverznih aukcija u prosjeku traje 6 (šest) tjedana, za razliku od klasičnog nabave, koji u prosjeku traje 10 (deset) tjedana¹¹:

1. Proces od inicijalizacije zahtjeva za nabavu do podnošenja zahtjeva za ponudu u klasičnom postupku traje u prosjeku 5 (pet) tjedana, dok kod ERA on traje manje od 4 (četiri) tjedna.
2. Proces pregovaranja između kupca i ponuditelja u klasičnom postupku traje u prosjeku 3 (tri) tjedna dok kod ERA taj proces traje do 4 (četiri) dana.
3. Proces usuglašavanja teksta ugovora i njegova potpisivanja u prosjeku i u klasičnom postupku nabave i ERA traje do 2 (dva) tjedna.

Iz navedenog proizlazi da je postupak od inicijalizacije zahtjeva za nabavu do podnošenja zahtjeva za ponudu kod ERA u prosjeku kraći za 30 % nego kod klasičnog postupka nabave, dok je proces pregovaranja kod ERA u prosjeku kraći za 95 % nego kod klasičnog postupka nabave.

¹⁰ e-ThreeLtd.: eAuction Training for Suppliers, 2003, str. 4

¹¹ e-ThreeLtd.: eAuction Training for Suppliers, 2003, str. 4

4.2. Strukturiranje elektroničke reverzne aukcije

Pri strukturiranju elektroničke reverzne aukcije kupac mora razmotriti i definirati sljedeće čimbenike¹²:

1. format aukcije
2. veličinu aukcije,
3. selekciju ponuditelja,
4. komunikaciju, trening i podršku.

1. Format aukcije

Prije svega, potrebno je da razinu vidljivosti (uvida u) cijene definiraju sudionici – ponuditelji na aukciji, zatim rezervnu cijenu, pravila završetka aukcije i pravila odabira najpovoljnijeg ponuditelja. Pri razini vidljivosti cijena, kupac može birati između tri najčešće varijante:

- mogućnost uvida samo u trenutno najnižu ponuđenu cijenu,
- mogućnost uvida u redoslijed ponuda samo po rangu – ponuditelj vidi na kojemu je mjestu njegova ponuda (prva, druga ili treća), ali nema uvida u ponuđene cijene niti u odnos ranga njegove ponude s ponudama ostalih sudionika na aukciji,
- mogućnost uvida u trenutno ponuđene cijene samo uz uvjet podnošenja vlastite ponude – tzv. varijanta „plati da bi igrao“ (engl. *Pay to play*).

Drugi korak u formatiranju aukcije je definiranje rezervne cijene. Rezervna cijena obuhvaća kupčeve troškove za promjenu postojećega novim dobavljačem. Rezervna cijena ima utjecaj na strategiju nuđenja cijena od strane sudionika - ponuditelja na aukciji. Ako je kupac definirao previsoku rezervnu cijenu, ona može djelovati na agresivnije snizivanje cijene tijekom aukcije. Ako pak kupac definira krajnje nisku (nerealnu – ispod tržišne) rezervnu cijenu, ona može uzrokovati na nedostatan aktivno sudjelovanje ponuditelja na aukciji i rezultirati cijenom koja je iznad očekivane (previsoka).

Treći korak odnosi se na definiranje pravilo zatvaranju aukcije. Većina industrijskih kupaca preferira tzv. mekano (engl. *Soft close*) zatvaranje aukcije jer žele svim ponuditeljima na aukciji omogućiti da odgovore na zadnju ponuđenu cijenu: stvarno vrijeme zatvaranja aukcije automatski će se produžiti za nekoliko minuta. To se ponavlja sve dok se ne dosegne krajnje vrijeme u kojemu minuti prije zaključenja nema odgovora ponuditelja. Tzv. tvrda (engl. *Hard-close*) pravila imaju veću primjenu u standardnim (engl. *Forward*) aukcijama, u kojih je krajnji rok za dostavu cijena – ponuda fiksna.

¹² Sandy D. Jap: Online Reverse Auctions: Issues, Themes, and Prospects for the Future, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 30, No. 4., 2002, str. 515-518

Četvrti korak u formatiranju aukcije obuhvaća definiranje pravila odabira najpovoljnije ponude. Postoje dva načina odabira najpovoljnije ponude:

1. kupac određuje pobjednika na aukciji, s kojim sklapa ugovor o nabavi,
2. aukcija određuje pobjednika, s kojim kupac sklapa ugovor o nabavi.

Pravila aukcije daju kupcu puno diskrecijsko pravo (ne)odabira najniže ponude. U pravilu kupac selektira ponude koje čine najbolju kombinaciju (*best value*) cijene, kvalitete, uvjeta isporuke i ostalih čimbenika.

2. Veličina aukcije

Veličinu aukcije određuju broj artikala koje kupac namjerava nabaviti aukcijom, broj i veličina nabavnih lista i broj pozvanih ponuditelja. Za očekivati je da premalom broj i količina roba i usluga neće stimulatивно djelovati na broj sudionika – ponuditelja na aukciji. Ako aukcija ima veći broj nabavnih lista, treba definirati način odabira ponuditelja: odabire li se za svaku nabavnu listu zasebno pojedini najpovoljniji ponuditelj ili se odabire samo jedan ponuditelj koji je najpovoljniji za sve nabavne liste.

3. Selekcija sudionika – ponuditelja

Uspješnost svake aukcije ovisi o broju ponuditelja. U pravilu svi selektirani ponuditelji za aukciju trebaju proći postupak pretkvalifikacije u kojemu se provjerava jesu li u mogućnosti ispuniti sve kupčeve zahtjeve.

4. Obuka ponuditelja, podrška i komunikacija

Svi selektirani ponuditelji moraju biti dobro obučeni za sudjelovanje na aukciji. Pružatelji usluge provođenja aukcija moraju obučiti ponuditelje kako se pravilno koristiti softverskim programom aukcije, to jest kako podnositi i modificirati svoje ponude. Ponuditelji moraju biti dobro upoznati s pravilima aukcije i načinom odabira najpovoljnije ponude. Tijekom aukcije iznimno je važno ostvariti nesmetanu komunikaciju između ponuditelja i provoditelja aukcije glede razjašnjavanja određenih nejasnoća kako bi se aukcija mogla uspješno završiti. Redovito se prije same aukcije provodi probna aukcija.

4.3. Procedura provođenja elektroničke reverzne aukcije

Cjelokupan proces provedbe elektroničkih reverznih aukcija uglavnom traje od četiri do šest tjedana, ovisno o vrsti predmeta aukcije. Ako je riječ o visoko standardizirnom masovnom (tipskom) proizvodu, ukupan proces aukcije može biti relativno kratak, čak i do sedam dana. Međutim, ako se radi o novom i tehnički zahtjevnom proizvodu, ukupan proces aukcije može trajati od dva do šest tjedana, pa i duže.

Procedura provođenja elektroničkih reverznih aukcija obuhvaća sljedeće ključne korake¹³:

1. definiranje zahtjeva koji se odnose na predmet aukcije,
2. procjena cijene roba ili usluga koje su predmet aukcije,
3. identifikacija i selektiranje potencijalnih ponuditelja – sudionika aukcije,
4. obavještanje ponuditelja o zahtjevima i uvjetima aukcije,
5. provođenje aukcije (probne i stvarne),
6. odabir najpovoljnijeg ponuditelja i ugovaranje,
7. provedba postaukcijske evaluacije.

4.4. Pružatelji usluga provođenja elektroničkih reverznih aukcija

Elektroničke reverzne aukcije provode pružatelji usluga¹⁴ (engl. *Market – Makers* ili *e-Auction Providers*) koji kao posrednici spajaju kupce i prodavatelje na elektroničkim tržištima: kreiraju pravila po kojima se aukcija provodi, pružaju usluge analize tržišta i ponuda, pomažu kupcu u definiranju odgovarajuće specifikacije roba i usluga koji su predmet aukcije, čime olakšavaju provođenje aukcije i evaluaciju ponuđenih cijena na aukciji. Usluge pružatelja provođenja elektroničkih aukcija mogu se podijeliti u tri sastavna dijela:

1. Tehnologija i tehnička podrška - obuhvaćaju on–line sustav nadmetanja, alate za učitavanje (engl. *Upload*), pričuvne sustave (engl. *Back ups*), sigurnosne sustave i izvještajne alate, te pomoć stručnog osoblja za nadzor provedbe aukcije i pripadajućega programskog softvera.
2. Obuka i pomoć ponuditeljima - da bi se aukcija mogla uspješno provesti, svi sudionici – ponuditelji moraju biti obučeni i mora im na raspolaganju biti stručna pomoć.
3. Konzultantske usluge i podrška - najzahtjevniji dio aukcije odnosi se na definiranje strategije: potrebno je precizno definirati specifikaciju roba ili usluga koje su predmet aukcije, odlučiti hoće li predmet nabave biti podijeljen u nabavne liste (engl. *Lot*), utvrditi visinu početnih cijena i iznosa za sniženje ponuđene cijene.

¹³ NSW Department of Commerce: Reverse Auctions, Australia, 2006. str. 13 (www.treasury.nsw.gov.au/procurement/procure-intro.htm)

¹⁴ M. L. Emiliani: Sourcing in the global aerospace supply chain using online reverse auctions, *Industrial Marketing Management*, No. 33, 2004, str. 66

4.5. Vrste roba i usluga koje su predmet elektroničkih reverznih aukcija

Prikladnost uporabe elektroničke reverzne aukcije prije svega ovisi o karakteru proizvoda ili usluga koje su predmet nabave a svrstati se mogu u dvije (osnovne) skupine:

- Standardni proizvodi – robe ili usluge (engl. *Commodity products*) - imaju malu ili nikakvu prepoznatljivost po kriteriju „branda“, na tržištu je veći broj ponuditelja prihvatljiv kupcu, kvaliteta je standardizirana – uobičajena a rokovi su isporuke kratki. Cijena je ključan faktor u selekciji ponuditelja.
- Jedinstveni (iznimni, specifični) proizvodi ili usluge (engl. *Unique products*) – proizvodi kod kojih je kvaliteta važniji faktor od cijene.

Elektroničke reverzne aukcije nisu prikladne za tehnički visokozahtjevne proizvode „koje može ponuditi relativno malen broj ponuditelja, za razliku od masovnih proizvoda tipa „off-the-shelf“ (s police). Strateški proizvodi važni su za kupčev proizvodni proces a karakteriziraju ih vrlo visoki stupanj složenosti i tehnologije, malen broj dobavljača koji su ih u stanju proizvesti i visoki troškovi promjene dobavljača, pa su često predmet dugoročnih strateških odnosa s dobavljačima.

Od četiri kategorije proizvoda iz najčešće primjenjivane Kraljićeve portfolio matrice¹⁵, kojom se diferenciraju proizvodi poradi odabira najprikladnije strategije nabave, elektroničke reverzne aukcije primjenjuju se u nabavi triju kategorija: ključnih proizvoda (engl. *Leverage items*), proizvoda koji nisu kritični (engl. *commodities*) i proizvoda – uskih grla (engl. *bottleneck items*). Četvrtu kategoriju čine strateški proizvodi (engl. *strategic items*) koji su rijetki u elektroničkim reverznim aukcijama.¹⁶

4.6. Koristi od elektroničkih reverznih aukcija za kupce i dobavljače

Koristi od elektroničkih reverznih aukcija za kupce prema Stewartu Beallu i skupini autora¹⁷ jesu:

- Niže nabavne cijene - osnovna korist od uporabe ERA-e jest sniženje troškova nabavljenih roba ili usluga. Uštede se većinom kreću u rasponu od 10 do 20% u odnosu prema postojećim nabavnim cijenama u klasičnom postupku nabave.

¹⁵Peter Kraljic: Purchasing must become supply management, Harvard Business Review, 1983., vol. 61, No. 5, str. 111 i 112

¹⁶ Stewart Beall i grupa autora: The Role of Reverse Auctions in Strategic Sourcing, CAPS Research, Global Research Center for Strategic Supply Management, Tempe, 2003., str. 31.

¹⁷ Stewart Beall i grupa autora: The Role of Reverse Auctions in Strategic Sourcing, CAPS Research, Global Research Center for Strategic Supply Management, Tempe, 2003., str. 26-27

- Vremenske uštede - provedbe tradicionalnog postupka nabave roba i usluga može trajati više tjedana, ili čak mjeseci: vremenski ciklus započinje upućivanjem zahtjeva za nabavu te upita odabranim ponuditeljima. Vremenske uštede u primjeni elektroničkih reverznih aukcija kreću se do 40% u usporedbi s klasičnim postupkom nabave.
- Transparentnost tržišta - većim brojem kvalificiranih ponuditelja ERA se koristi za postizanje stvarnih tržišnih cijena roba ili usluga koji su predmet aukcije. Uporabom ERA-e omogućuje se participacija neusporedivo većeg broja ponuditelja, iz čega proizlazi i veća vjerojatnost ostvarenja boljih nabavnih cijena nego od postojećih – dugogodišnjih dobavljača.
- Transparentnost ponuđenih cijena – veća je u ERA-i nego u klasičnome nabavnom procesu. Kupcima je tijekom cjelokupnog trajanja ERA-e omogućen uvid u tržišne cijene koje ponuditelji nude.
- Transparentnost nabavnog procesa - ako je nabavni postupak pošteno i fer proveden, i kupac i ponuditelji imaju čistu i jasnu razinu transparentnosti.
- Ukupna efikasnost i produktivnost procesa – ERA-e znatno skraćuju vremenski ciklus pregovora s ponuditeljima, tako da se više vremena može posvetiti aktivnostima koje prethode aukciji, dakle boljoj pripremi aukcije, ali i aktivnostima nakon provedene aukcije.
- Smanjenje mogućnosti pogrešaka – čim ponuditelj tijekom trajanja ERA-e „on-line“ putem unese cijenu koju nudi za određenu robu ili uslugu, manje su mogućnosti ljudske pogreške za transkripciju cijene i za njezino ugrađivanje u aukcijsku arhivu.
- Smanjenje administrativnih i transakcijskih troškova za kupca i ponuditelja (dobavljača) – u primjeni ERA-e manje je administrativnog (papirnog) posla čime se pojednostavljuje proces i štedi vrijeme, papir, poštarine, troškovi putovanja za pripremu i podnošenje ponude i slično.
- Pojednostavljene usporedbe cijena – svi ponuditelji podnose svoje ponude u istom formatu – obliku, što omogućava laku i brzu usporedbu (usporedba «jabuke s jabukom»).
- ERA je metoda standardizacije nabavnog procesa. – ERA je jedan od kamena temeljaca za efikasan, izvršni i strateški proces nabave. ERA omogućava nabavnom timu upravljanje nabavnim procesom stvaranjem standardnih procedura za nabavu. ERA pojednostavljuje prikupljanje ponuda, usporedbu ponuda i centralizira relevantne podatke na središnjoj lokaciji radi lakšeg prikazivanja i ispitivanja. To smanjuje vremenski proces i mogućnost ljudske pogreške pa čini dobru osnovu za analizu ponuđenih cijena i optimizaciju procesa. ERA-e su vrlo discipliniran i brži proces, za razliku od klasičnoga postupka nabave: pravila aukcije

precizno su strukturirana i definirana, i usmjerena su na standardiziranje nabavnog procesa i procedura, te na razvijanje strategije za nabavne artikle.

Koristi dobavljača od sudjelovanja na ERA prema Stewart Beallu i skupini autora jesu¹⁸:

- mogućnost razvijanja novog posla, postojeći dobavljači nevoljko prihvaćaju sudjelovanje u ERA-i,
- mogućnost uvida u konkurentsko okruženje na tržištu kroz postaukcijske analize brojnosti i tržišnu snagu konkurenata,
- niži troškovi marketinga i prodaje - u klasičnom postupku nabave troškovi „osvajanja“ - pridobivanja novog kupca i zadržavanja postojećega mogu biti znatni; sudjelovanjem na ERA-i ponuditelji usmjeravaju procese i smanjuju pripadajuće troškove obrade i odgovora na zahtjeve za ponudu,
- brži vremenski ciklus (ne)dobivanja posla - ponuditelji odmah dobivaju informaciju o trenutnom stanju njihove ponude; promptni uvid u stvarne tržišne cijene i trenutnu poziciju na ERA-i ponuditelju omogućuju korekciju ponuđene cijene,
- dobivanje konstruktivne povratne informacije od pojedinih kupca glede razloga (ne)dobivanja posla,
- manje potrebnog vremena za nadmetanje – ponuditelji dobivaju više informacija, dobivaju ih brže i imaju koristi od bržeg odabira dobavljača,
- transparentnost procesa – po završetku procesa ERA-e gotovo da i nema nepoznanica i tajna: svi ponuditelji znaju koja je najniža ponuđena cijena i koliko su njihove ponuđene cijene bile konkurentne,
- bolja komunikacija između kupca i dobavljača (ponuditelja) i veća točnost podataka ulijevaju veće povjerenje i interes ponuditelja za sudjelovanje na ERA-i.

4.7. Ograničenja i nedostaci elektroničkih reverznih aukcija

Elektroničke reverzne aukcije (u daljnjem tekstu: ERA) temelje se uglavnom na najnižoj ponuđenoj cijeni kao isključivom kriteriju za odabir ponuditelja, ne akceptirajući princip najveće vrijednosti za kupca (engl. *best value*) niti razvoj partnerskih odnosa između kupca i dobavljača te zajedničke razvojne i poslovne aranžmane.

¹⁸ Stewart Beall i skupina autora: The Role of Reverse Auctions in Strategic Sourcing, CAPS Research, Global Research Center for Strategic Supply Management, Tempe, 2003, str. 9 i 29

Neki autori drže da u konačnici troškovi mogu premašiti postignute uštede u aukciji. Oni smatraju da se ignoriraju indirektni i direktni gubici koji utječu na povećanje prodajne cijene proizvoda ili usluga u koje su ugrađeni dijelovi i komponente nabavljeni temeljem provedene elektroničke reverzne aukcije.

Dio ušteta postignutih na ERA „nestane“ zbog djelovanja sljedećih čimbenika:

- postaukcijski pregovori,
- promjene u specifikacijama (vrste proizvoda ili usluga kao i količine),
- pogreške u podacima ponuditelja,
- dodatni troškovi zbog isporuke proizvoda s neodgovarajućom kvalitetom proizvoda,
- kašnjenja u isporuci ali neisporuka ugovorenih proizvoda.

Emiliani navodi da neki veliki industrijski kupci, kao što su automobilska industrija (Toyota, Honda, Harley – Davidson), ne preferiraju uporabu ERA-e iz sljedećih razloga¹⁹:

- u fokusu ERA-e je cijena, a ne troškovi,
- netočan izračun ukupnih troškova,
- ERA narušava odnose s dobavljačima,
- kupci i dobavljači ne uče kako zajednički riješiti probleme,
- fokus na kratkoročnim , a ne na dugoročnim rezultatima.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA PROVEDENIH ELEKTRONIČKIH REVERZNIH AUKCIJA

Tijekom 2002. godine skupina stručnjaka iz istraživačkog centra CAPS Research (Global Research Center for Strategic Supply Management, Tempe, SAD) provela je istraživanje s pomoću intervjua odgovornih osoba u većem broju tvrtka koje primjenjuju elektroničke reverzne aukcije. Po provedenom istraživanju izvedeni su sljedeći zaključci²⁰:

- Najmanje 35% a vjerojatno više od 50%, velikih kompanija (koje imaju godišnju vrijednost nabave veću od 100 milijuna \$) koristi se

¹⁹ M. L. Emiliani: Regulating B2B online reverse auctions through voluntary codes of conduct, *Industrial Marketing Management*, No. 34, 2005., str. 531

²⁰ StewartBeall i grupa autora: The Role of Reverse Auctions in Strategic Sourcing, CAPS Research, Global Research Center for Strategic Supply Management, Tempe, 2003., str. 36-37

elektroničkom reverznom aukcijom. Postotak je manji za male tvrtke i tvrtke koje nisu proizvodne.

- Prosječni postotak nabave preko elektroničkih reverznih aukcija u ukupnim nabavnim vrijednostima još uvijek je skroman – manji je od 5%. Međutim, neke se kompanije koriste elektroničkom reverznom aukcijom za više od 25% svojih nabavnih vrijednosti.
- Porast uporabe elektroničkih reverznih aukcija je visok: stopa rasta je od 10 do 15% godišnje. Većina korisnika očekuje da će trajne uštede na troškovima uz uporabu elektroničkih reverznih aukcija s vremenom smanjivati - „otupiti“ pa da će zbog svoje efikasnosti nastaviti povećavati uporabu elektroničkih reverznih aukcija.
- Uporaba ERA nije ograničena samo na nekoliko selektiranih industrija. Veliki korisnici ERA jesu automobilska industrija, elektronička industrija, avio-industrija, farmaceutska industrija, kemijska industrija, građevinski sektor, industrija strojeva i industrije pakiranih proizvoda.
- Složeni (visokosofisticirani) proizvodi koji su obuhvaćeni dugoročnim ugovorima i koje karakterizira ograničen broj mogućih dobavljača, dugi razvojni ciklus, značajna uloga ne-cjenovnih parametara i visoki troškovi promjene dobavljača - nisu prikladni za primjenu u ERA-i. Većina korisnika ERA smatra da je ERA najprikladnija u nabavi standardnih proizvoda – trgovačke robe, kapitalnih proizvoda i usluga.

6. ZAKLJUČAK

Uporaba elektroničkih reverznih aukcija najistaknutiji je trend u nabavnom poslovanju današnjice. One imaju značajan utjecaj i na kupce i na dobavljače. Kupcima nude brojne prednosti: povećavaju kompetitivnost nabavnog postupka, ostvaruju znatne uštede u nabavi, skraćuju vremenski ciklus postupka nabave, povećavaju efikasnost i produktivnost cijelog lanca opskrbe tvrtke te naglašavaju transparentnost i korektnost postupka. S druge strane, elektroničke reverzne aukcije omogućavaju dobavljačima promptno dobivanje povratne informacije s tržišta, neposredan uvid u tržišne cijene, ocjenu vlastite tržišne pozicije i njezino poboljšanje, smanjenje troškova prodaje i pristup novim potencijalnim kupcima i tržištima. Elektroničke reverzne aukcije prisiljavaju dobavljače na ulaganje dodatnih napora i nalaženje novih načina da se poboljša vlastita konkurentnost.

Elektroničke reverzne aukcije naglašavaju cijenu iznad ostalih čimbenika. Multiatributne elektroničke reverzne aukcije omogućavaju valorizaciju ostalih ključnih čimbenika u odabiru najpovoljnije ponude: kvalitete proizvoda i usluga, pouzdanosti isporuke, dodatnih usluga i drugo. Elektroničke reverzne aukcije najprikladnije su sredstvo za provedbu postupka nabave visokotipiziranih i standardiziranih proizvoda i usluga s odgovarajućim

volumenom, koji se mogu nabaviti od većeg broja dobavljača, gdje se na aukciji može očekivati veći broj kompetitivnih ponuditelja i gdje su prihvatljiviji troškovi promjene postojećeg dobavljača.

Unatoč brojnim prednostima, elektroničke reverzne aukcije nisu univerzalan alat i nisu prikladne za nabavu svih vrsta proizvoda i usluga, poglavito za strateške nabave različitih dijelova i komponenata za koje dobavljači imaju specijalizirane proizvodne kapacitete, i samo njihov manji broj može udovoljiti zahtjevima kvalitete i pouzdanosti. Tu se radi o postojećoj dugoročnoj poslovnoj suradnji između kupca i dobavljača, ali i o okolnostima gdje samo malen broj dobavljača može ponuditi određen proizvod.

Većina provedenih elektroničkih reverznih aukcija u konačnici rezultira ostvarenim uštedama od 10 do 20% prema postojećim nabavnim cijenama. Elektroničke reverzne aukcije danas u prosjeku čine između 10 – 15% ukupne nabavne vrijednosti industrijske proizvodne tvrtke.

Popularnost i uporaba elektroničkih reverznih aukcija u znatnom je porastu, i one sve više postaju standardni alat u elektroničkoj nabavi. Ukupno gledajući, prednosti elektroničkih reverznih aukcija uvelike premašuju njezine nedostatke, i realno je za očekivati da će njihova uporaba u budućnosti kontinuirano rasti i nastaviti igrati snažnu ulogu u nabavnim procesima industrijskih poduzeća.

LITERATURA

Beall, Stewart – Carter, Craig – Carter, Phillip L.: The Role of Reverse Auctions in Strategic Sourcing, Center of Advanced Purchasing Studies, Tempe, 2003

Emiliani, M. L.: Regulating B2B online reverse auctions through voluntary codes of conduct, *Industrial Marketing Management* 34, 526-534, 2005

Emiliani, M. L.: Business-to-business online auctions: key issues for purchasing process improvement, *Supply Chain Management*, Vol. 5 No. 4 176-186, 2000

Emiliani, M. L. and C. Giampetro: Coercion and Reverse Auctions, *Supply Chain Management*, Vol. 12, No. 2, 2007

Emiliani, M. L. and D. J. Stec: Realizing savings from online reverse auctions, *Supply Chain Management*, Vol. 7. No. 1, 12-23, 2002

e-Three (www.e-three.com)

Jap, D. Sandy: An Exploratory Study of the Introduction of Online Reverse Auctions, *Journal of Marketing*, 67, 96-107, 2003

Jap, D. Sandy: Online, Reverse Auctions: Issues, Themes, and Prospects for the Future, Emory University, Academy of Marketing Science, Vol. 30, No. 4, 2002

Kraljic, Peter: Purchasing must become supply management, Harvard Business Review, Vol. 61, No. 5, str. 109-117, 1983

Michael Lamoureux i grupa autora: e-Auctions in Sourcing: The Strategic Sourcing Equilizer, 2007 (www.esourcingwiki.com/index.php/E-Auctions_in_Sourcing)

NSW Department of Commerce: Reverse Auctions, Australia, 2006 (www.treasury.nsw.gov.au/procurement/procure-intro.htm)

Reynolds Kate, Agorics Inc.: Auctions: Going, Going, Gone ! A Survey of Auction Types, 1996. (www.agorics.com/Library/auctions.html)

Turban, Efraim i dr.: Electronic Commerce 2004: A Managerial Perspective, Pearson Prentice Hall, 2004

United Kingdom Office of Government Commerce: E-Procurement in action: A guide to E-Procurement for the public sector, 2005 (www.ogc.gov.uk/documents/cp0025.pdf)

Mario Peček, MSc

Zagrebački holding d. o. o.
Trg K. Čosića 11, ZAGREB

ELECTRONIC REVERSE AUCTION AS AN EFFECTIVE MEAN OF PURCHASING PROCESS IMPROVEMENT

Abstract

Electronic reverse auctions where sellers submit their offers are effective means for cost savings. Such auctions today represent leading trend in purchasing business in the world. They have notable influence on both buyers and their suppliers. Electronic reverse auctions facilitate and accelerate selection of right supplier, enlarge competition openness and enable access of larger amount of sellers and thus significantly decrease purchasing prices, whilst suppliers compel on finding of new and more effective ways for survival on the market. The aim of this paper is to present the importance of application of electronic reverse auctions and multiple benefits they bring comparing with traditional procurement process, most of all manifesting through significant financial savings, shortening of purchasing process and completely open and transparent purchasing procedure.

Key words: Electronic reverse auctions, purchasing process, cost savings, suppliers, buyers

JEL classification: L86

