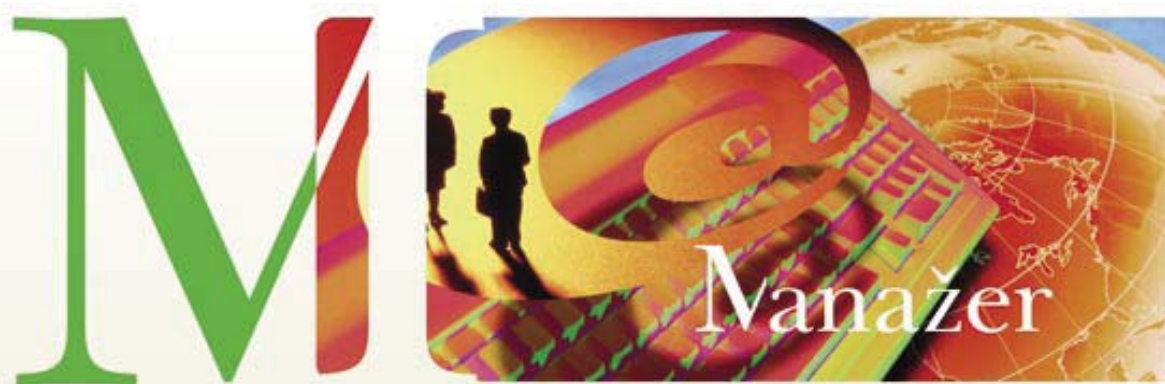


FIREMŇÍ NÁKUP A E-AUKCE

Jak šetřit čas a peníze



Milan Kaplan
Josef Zrník a kol.

- vyjednávání nákupních podmínek e-aukcí
- dynamické porovnávání nabídek
- moderní nakupování pomocí e-aukce
- příprava nákupních rozhodnutí
- elektronizace výběru dodavatele
- příklady fungování e-aukcí v praxi



MP
KM

Management

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.





Copyright © Grada Publishing, a.s.

Milan Kaplan, Josef Zrník a kolektiv

Firemní nákup a e-aukce **Jak šetřit čas a peníze**

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 3075. publikaci

Odpovědná redaktorka Bc. Blanka Falcníková
Sazba Milan Vokál
Počet stran 216
První vydání, Praha 2007
Vytiskla tiskárna PBtisk
Prokopská 8, Příbram IV

© Grada Publishing, a.s., 2007
Cover Photo © profimedia.cz

ISBN 978-80-247-2002-9 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6313-2 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

ÚVODEM	7
I. O E-AUKCÍCH A TROCHU O NÁKUPNÍM MARKETINGU	9
<i>Milan Kaplan</i>	
1. Varování Kurta V.	10
2. Sumář hned na začátku	12
3. FAQ – často pokládané otázky	14
4. Mýty kmene nákupců	26
5. Kdy se e-aukce vyplatí dělat	34
6. Kdy je lepší se e-aukcím vyhnout	37
7. Ostatní pravidla bojiště	39
8. Marketing vpředu a vzadu a e-aukce	49
9. Praktické rady na cestu	56
II. POŘIZUJEME SI E-AUKČNÍ SYSTÉM	65
<i>Jiří Špalek</i>	
10. Vybíráme	66
11. Budeme se školit	73
12. Hotline, přítel na telefonu	78
13. Co byste měli znát z přípravy e-aukcí	81
14. Závěrečný souhrn poznání	92
III. PŘÍPRAVA NÁKUPNÍCH ROZHODNUTÍ	93
<i>Josef Zrník</i>	
15. Reálný elektronický svět	94
16. Aproximační techniky pro dosažení objektivní ceny a podmínek nákupu s přispěním elektronizace	113
IV. SESBÍRÁNÍ KOSOVÉ	141
1. Poznámky lektora nákupu	142
<i>Zdeněk Sluka</i>	
2. Deset poznámek o nákupu	148
<i>Martin Wiederman</i>	
3. Dva příběhy o e-aukciach	153
<i>Tibor Novosad</i>	

4.	Použitie hodnotenia dodávateľov v e-aukciách na dopravné služby	159
	<i>Juraj Pullmann,</i>	
5.	Manažment nákupu z pohľadu teórie aj praxe	167
	<i>Mária Dzurová</i>	
6.	O budúcnosti nákupných softvérov	171
	<i>Miroslav Mariaš</i>	
V.	POHLEDY DO PRAXE	175
	<i>Lenka Kundratová</i>	
1.	Cesta k e-aukcím v nákupe elektřiny	177
2.	PET preformy a prodej služebních aut	181
3.	Opakované e-aukce u naftářů	183
4.	Na pohledávky s elektronickou aukcí	185
5.	Chladiče do železničních motorových vozů	189
6.	Nákup investice a e-aukce	192
7.	Výběr dodavatele levických městských novin	194
8.	E-aukce na mražené potraviny a mléčné výrobky	196
9.	Soutěž na dodavatele instantních nápojů	198
10.	Hepariny za nejlepší ceny	201
11.	Několik vítězů jedné e-aukce	203
12.	Výběrové řízení na dodavatele náradí a nástrojů	206
	ZÁVĚREM	209
	LITERATURA	211

Úvodem

Milí a laskaví čtenáři,

je čestné vyjít s pravdou ven hned na prvních stránkách. Za prvé – psát knihy, a zvláště populárně odborné, není špatné řemeslo, ale to bohužel není o nás. Náš core business jsou právě e-aukce a psát o nich „lehkým perem“ souběžně se službou uživatelům e-aukcí dalo zabrat. Přirozeně jsme se snažili, aby se rozpor nedal hned poznat a aby se každý čtenář měl šanci prokousat textem až k posledním stránkám. Za druhé – bavilo nás to (skoro až do posledních korektur) a snad to bude možné z textu vycítit. Za třetí – všichni hlavní autoři pracujeme s jedním e-aukčním systémem, ale přesto jsme se hodně snažili, aby naše poznatky byly nanejvýš zobecnitelné, využitelné a inspirativní pro všechny ostatní uživatele a poskytovatele, kteří pracují s jinými e-aukčními softwary (což se nás sice bolestně dotýká, ale nějak to překousneme).

Pořadí textů v knize je dáno zavedenostmi, které jsme odkoukali. Začátek je jednoduchý a obecný, pak přicházejí technické složitosti a třetí z hlavních textů je pro náročnější čtenáře. V závěru knihy jsou příspěvky dalších autorů, kterých si vážíme a úplná tečka patří příkladům využití e-aukcí v praxi. Připouštíme, že po jejich prostudování může čtenáři připadat začátek knihy zbytečně komplikovaný a nudný.

Milan Kaplan & Josef Zrník & Jiří Špalek & Lenka Kundraťová



O e-aukcích a trochu o nákupním marketingu

*Milan Kaplan, marketingový specialista a konzultant, ředitel společnosti
NAR marketing s.r.o. a vedoucí projektu PROe.biz*

1. Varování Kurta V.

Úvodem první části knihy, která sama o sobě je vlastně úvodem.

Můj přítel, ředitel nevelké výrobní firmy, mě jednou požádal, jestli bych mu nepřivezl materiály a informace k malé moderní telefonní ústředně, na kterou si jejich firma myslela. Nebylo to nic akutního, ale protože se ji ve firmě chystali propojit s e-bizovými softwary, na jejichž zavedení do praxe jsem spolupracoval, chtěl znát můj názor a počítal s tím, že po rozhovoru s prodejcem potvrdím možnost propojení se software. Navíc jsme měli informaci, že ústředna sama umožňuje další funkce, které by se marketingu ve firmě mého přítele hodily, a to byl můj další úkol k prověření. Druhý den jsem tedy usedl do křesla proti obchodnímu zástupci nadnárodní firmy, která vybraný produkt nabízela. Po půlhodině ohromující záplavy odborných termínů a snášení důkazů technologické vyspělosti v datech, kovech, patentech atd. jsem si nebyl jistý jednoznačností žádné z odpovědí a už jsem ani neměl odvahu položit jakoukoli doplňující otázku, abych se nezapletl do technologických termínů, kterým jsem nerozuměl. Nechytal jsem se. Vzal jsem si na prostudování prospekty a nezdvořile zmizel.

Při přípravě této knihy se mi příběh s přednáškou o telefonní ústředně pořád přehrával dokolečka v hlavě. Zároveň s tím se mi vybavila myšlenka jednoho z největších autorů sci-fi Kurta Vonnenguta, který říká o některých jevech, že „jejich stručné vysvětlení musí odborníkům připadat jako nestoudnost“.

I přes velký respekt k jeho varování budu mít snahu popsat všechny své zkušenosti s e-aukcemi jednoduše, pochopitelně a všude, kde mi to půjde, tak snad i zábavně. Kdyby se zvolený tón a forma dotkl duší odborníků, tak musím poctivě přiznat, že jsem přemlouval všechny spoluautory této knihy k podobnému přístupu. Takže pokud vám tón nesedne, pak není třeba spílat jím, ale naopak využít mé e-mailové adresy, která je na konci knihy a komunikovat.

1.1 První e-bizové kroky v nákupu

Softwarové firmy nabízejí v současnosti doslova nepřehledné množství různých jednoduchých „udělátek“ a technologicky vyspělých a složitých nástrojů, které umožňují zlepšení efektivitu práce nákupních týmů. Ze všeho, co jsem měl možnost vidět, září e-aukce jako hvězdy, a to zvláště, budeme-li přihlížet k rychlosti a jednoduchosti nasazení do firmy a k jejich okamžitým ekonomickým výsledkům. Je to tím, že se tato e-bizová proprieta zaměřila na nejvýznamnější hodnototvorný moment nákupního procesu, a v tom je její síla. Pozornost, kterou na sebe v roli spouštěče dalších e-businessových aktivit e-aukce strhly, je dána rovněž praktickým využitím přelomové schop-

nosti internetu poskytnout virtuální sdílené prostředí pro práci a vyjednávání vzdálených účastníků.

Od prvního kroku s proaktivním e-bizem v nákupu je už jenom kousek k propojení na dynamické nákupní katalogy, na hodnocení dodavatelů a na elektronickou podporu marketingu nákupních vztahů.

2. Sumář hned na začátku

Sumarizace na konci knih se hledají mnohem hůř a častokrát se k nim čtenář ani nedostane.

Na tomto místě je jejím úkolem za prvé přinést informaci, o čem je kniha napsaná, re-spektive co je míněno tou e-aukcí z mého (našeho) pohledu a za druhé poskytnout základní vědomosti o e-aukcích těm, kteří do knihy se zájmem nahlédnou, přelouskají první stránky, ale poté se k ní i přes dobré úmysly už nikdy nestačí vrátit.

Větší díl první části knihy je vlastně přehledem poznatků a zkušeností, z nichž valnou část hlouběji v knize spoluautoři rozpracovávají obsáhleji a do odbornějších detailů. Vnímám, že kniha bude nejspíše nejčastěji v ruce těch, kteří o využívání e-aukcí teprve uvažují, nebo s nimi začínají a hledají informace.

1. E-aukce zvyšují kompetentnost nákupních týmů při řešení ústředního problému nákupu, kterým je výběr správného dodavatele

V kontextu s myšlenkou Petera Druckera „dělejte správné věci správně“, bych měl spíš napsat, že ústředním problémem nákupu je správný výběr správného dodavatele, protože právě způsob a kompetentnost výběru podstatně ovlivní chod firmy.

Zdůrazním, že výběr dodavatele je jenom velmi malá část z pracovních povinností nákupního manažera, pokud ale bude proveden kvalitně, ušetří to vedle peněz hodně starostí a času ve všech dalších činnostech nákupního týmu.

2. E-aukce jsou trendem

Pozornost věnovaná úsporám v nákupních procesech každoročně stoupá. Souběžně s nárůstem pozornosti se objevují stále nové trendy a koncepce. E-aukce jsou právě tím trendovým nástrojem, který okouznil svou jednoduchostí a jednoznačností výkonu a který se stává nezbytnou součástí rozsáhlejších nákupních koncepcí. Být leaderem a nepoužívat v nákupu e-aukčního principu dynamického porovnávání dodavatelských nabídek, se už téměř nenosí.

3. Trend používání e-aukcí je dán úsporami

Je to tak. Ze statistiky v systému PROe.biz vyplývá, že úspora u prvních (neopakovaných) e-aukcí dosáhla od roku 2002 do konce roku 2006 v průměru 18,3 %. Průměrná čísla jsou ošidná, ale i přesto jde o tak vysoký efekt, že raději při prezentacích říkám „více než 15 %!“. Ve výběrových řízeních převažovaly poptávky položek C, B a Z včetně služeb. (Podle analýzy ABC a XYZ). Úspory na čase potřebném pro realizaci výběrového řízení podle ankety mezi uživateli přesahují 50 %.

4. Lepší než reference je vlastní zkušenost

Nákupci jsou každodenně vystaveni gejzírům informací o úžasných produktech od zlatoušých prodejců, a tak se pro přežití vybavili nezakrývanou opatrností v úsudku. Hlouběji v této knize jsou prezentovány poznatky vyhledávatelů nad přípravou a výsledky vybraných e-aukcí u konkrétních firem, jinde jsou příklady výpočtů možných úspor na dodavatelských cenách nebo v čase. Přesto za sebe a podle svých zkušeností doporučuji vyzkoušet si to na vlastní kůži. Osahat si jednu dvě e-aukce vlastníma rukama, vlastní hlavou a poté posoudit tvrzení o výhodách s dosaženými vlastními výsledky.

5. E-aukce podporují stabilitu zdravých vztahů s dodavateli

Transparentní a jen komplikovaně ovlivnitelný způsob hodnocení dodavatelských nabídek se po krátké etapě počátečních obav obou stran dostane do fáze pozitivního přijetí myšlenky stále probíhající soutěže „být dobrým partnerem“. To ve svém důsledku vede ke zvýšení kvality a konkurenční schopnosti dodavatelsko-odběratelského řetězce.

6. S e-aukčními systémy je jednoduché pracovat

Ti, kteří pracují s počítači na běžné kancelářské úrovni, se základní ovládání naučí za několik hodin. Vstupní zaškolení, které já znám, obvykle trvá pět hodin.

Značná část firem e-aukční systémy využívá formou vzdáleného přístupu přes internet na servery providera a v takovém případě není nutné na jejich straně nic instalovat.

7. U e-aukčních systémů je důležitá kvalita uživatelské podpory a přítel na telefonu

Při pořizování e-aukčního systému porovnávejte šíři, kvalitu a odbornost služeb, kterou provider nabízí a rozhodně vyzkoušejte vstřícnost a operativnost hotlinu – přítele v úzkých na telefon. Než si budete úplně jistí v ovládání e-aukcí a častokrát i potom, je dobré vědět, že můžete zavolat v lidských hodinách providerovi vašeho e-aukčního systému na službu hotline, a ta s vámi projde zadání, nastavení e-aukce, případně poradí další kroky. Stejně tak se na ni mohou obracet také do e-aukce vámi přizvaní dodavatelé.

8. Úspěšné firemní využívání e-aukcí je podmíněno motivací

Největšího efektu je dosahováno tehdy, když management e-aukce chce a vyžaduje a zároveň umí nákupnímu týmu pro jejich využívání vytvořit motivační prostředí. Nefunguje-li jedno nebo druhé, tzn. není-li jednoznačná vůle managementu nebo motivace pro nákupce, tak e-aukce po čase ve firmě „usnou“.

3. FAQ – často pokládávané otázky

Než se trápít, je lepší se zeptat.

Budu pokračovat v přehledu informací, poznatků a zkušeností o e-aukcích formou odpovědí na nejčastější otázky, které je možné slyšet při implementacích e-aukčních systémů do firem. Měl jsem si možnost osobně mnohokrát v praxi uvědomit, že lépe a vstřícněji odpovídám na otázky, které sám právě aktuálně řeším. Naopak s lehkostí opomenu nebo přehlédnu skutečnost, že jiným by více prospělo číst odpovědi na ty dříve první otázky. V našem případě o e-aukcích. Takže od začátku.

3.1 Co to je e-aukce?

E-aukcí rozumíme on-line výběr dodavatele ve sdíleném webovém prostředí, kde na zveřejňovanou nejlepší nabídku některého z dodavatelů mohou ostatní zúčastnění dodavatelé výběru reagovat zlepšováním svých nabídek.

(Nebudu zmiňovat, že když e-aukční systém „překuplujete“ z nákupního na prodejní, tak je nutné v uvedené formulaci zaměnit dodavatele na kupujícího.)

Při diskuzích o e-aukcích se běžně pod jeden zastřešující název (a děláme to všichni) zahrnují všechny aktivity s realizací e-aukce spojené, a to od prvotního úkolu po konečné protokoly, vyhodnocení a rozhodnutí. Ti, kteří řídí organizace různých akcí, znají proces jako čtveřici na sebe navazujících etap: 1. iniciace, 2. příprava, 3. akce a 4. likvidace. A tady musím uznat námítky procesních puristů, že skutečnou e-aukcí je jenom třetí krok AKCE. Tedy jenom ty minuty soutěžení, ve kterých dodavatelé mohou zlepšovat své nabídky v reakci na nabídky konkurence.

Osobní přístupy lidí kolem e-aukcí jsou dány postupným poznáním, že to nejdůležitější pro úspěch e-aukčního soutěžení je systematická a pečlivá příprava spolu s rozumem vloženým do aktivit, které dynamickému porovnávání nabídek předcházejí.

3.2 Proč se to jmenuje e-aukce?

Název e-aukce se obecně ujal díky své procesní shodě s klasickou reverzní aukcí, kdy účastníci v kamenné aukční síni mohou reagovat na změny aukčních nabídek aktualizovanou nabídkou. Někdo sníží cenu a vy, máte-li zájem, okamžitě zvednete ruku nebo svou „plácačku“ s číslem a nahlásíte vaši lepší nabídku.

U e-aukcí jsou rozdíly jenom v tom, že nesedíte společně v jedné místnosti, naopak každý může být kdekoli po světě na síti u svého počítače, že e-aukční síň je sdílenou virtuální dynamickou tabulkou na monitoru vašeho počítače, že je možné soutěžit v mnoha položkách (a vyhodnocovat je i samostatně) a v mnoha kritériích najednou. E-aukce se v současnosti využívají k objektivizaci dodavatelských podmínek i u velmi složitých a finančně velkých výběrových řízeních.

3.3 Jak e-aukce fungují?

Jednotlivých fází e-aukce nejčastěji bývá šest. Níže jsem je nazval **časem**, což může vyvolávat dojem, že potřebujete mnoho týdnů, ale v praxi to tak vůbec nemusí být. Od první myšlenky po závěrečné vyhodnocení vám bude stačit jen několik dnů.

Čas přípravy

Prostor věnovaný přípravě je v přímé úměře ke konečnému výsledku. Formulace zadání, sumarizace poptávaných produktů, specifikace jejich množství, kvality, podmínek dodávání, kontroly, fakturace, požadované certifikace apod. Součástí je i výběr dodavatelů k oslovení a určení časového plánu e-aukce a způsobu hodnocení.

Čas pozvánek

Máte za sebou celou přípravu a teď o svém úmyslu udělat e-aukci informujete dodavatele. Přesnější než pozvánka je výraz „výzva k účasti ve výběrovém řízení“. Pozvánka ve svých přílohách obsahuje předmět e-aukce a podmínky, za kterých bude uskutečněna. Vše odchází elektronicky e-mailem na adresy (vybraných) dodavatelů. V současnosti je čím dále tím častěji místo e-mailové výzvy k účasti s přílohami rozesláno e-mailem jenom stručné avízo s internetovou adresou, kde jsou pozvánka a ostatní dokumenty uloženy ke stažení.

Čas předkládání nabídek

Oslovený dodavatel, pokud má zájem a podmínky spolu s pravidly, časem a technologiemi mu vyhovují, odklikne nějaké „akceptuji“ a systém mu vydá jeho přístupové heslo. S jeho použitím otevře prostor e-aukční síně, do které vepíše („vloží“) svou nabídku. V této části procesu vidí na svém monitoru jenom poptávku vyhledávatele a svou právě vloženou nabídku.

Čas kontroly nabídek a kvalifikačních podmínek

Na počátku e-aukcí se tomuto času říkalo „**mezikolo**“ a někde se tento název stále užívá. Je nutné překontrolovat shodu poptávky s nabídkou a obdržené dokumenty dokládající splnění kvalifikačních požadavků na soutěžící. Když je vše zkontrolováno a opraveno, potvrdíte (nebo oddálíte) vyhodnoceným dodavatelům den a hodinu zahájení „ostrého“ kola.

Čas soutěžení, E-AUKCE

Vlastní soutěžní kolo umožňující změny „aukčních hodnot“ v předložených nabídkách. V určeném dni a hodině, ohlášeném v pozvánce, se dodavatelům zaktivní e-aukční systém a v něm teď už vidí vedle své nabídky také nejlepší nabízenou některým z dalších dodavatelů, případně vidí, kdy je jeho nabídka nejlepší z předložených. Na to, co dodavatelé spatří, reagují úpravou své nabídky.

Čas vyhodnocení, určení vítěze, protokoly

Bezprostředně po ukončení e-aukce si mohou účastníci vytisknout protokoly, které znamenávají jejich změny nabídky a komunikaci s vyhlášovatelem. Přirozeně, že vyhlášovatel má k dispozici souhrnné protokoly se změnami nabídek všech účastníků spolu s hodnocením. Vyhlášovatel poděkuje a ohlásí, kolik si bere času na posouzení výsledků a na rozhodnutí o dodavateli.

A to je všechno. Jednoduché a rychlé. Co ještě dodat? Třeba, že při formulaci zadání může vyhlášující firma naprosto přirozeně a otevřeně uvést, za jakých podmínek nakupuje poptávanou komoditu právě v tom okamžiku a že pokud se v e-aukci neobjeví lepší nabídka, nemá důvod měnit stávající smlouvu s ověřeným dodavatelem.

3.4 Jak dlouho soutěžní část e-aukce trvá?

Nejosvědčenější metodou je nastavit čas soutěže kupříkladu na třicet minut s tím, že pokud dojde ke zlepšení nabídky v posledních dvou minutách, tak se čas automaticky prodlouží o jednu nebo dvě minuty (podle nastavení), aby měli ostatní soutěžící čas na promyšlení a zlepšení své nabídky ve kterékoli položce nebo podmínce. Konec e-aukce v tom případě nastává automaticky v okamžiku, kdy během posledních dvou minut už nikdo ze soutěžících nedá žádnou nabídku.

Jen pro úplnost dodávám, že se v praxi můžete setkat s několikadenní e-aukcí, nebo naopak pouze patnáctiminutovou.

3.5 Co kdyby někdo dal ještě lepší nabídku po e-aukci?

Stává se, že občas zavolá hned v prvních minutách po ukončení e-aukce některý z účastníků, že dá ještě lepší podmínky, než jsou ty vítězné, ale teď a mimo e-aukci. Je velmi riskantní přistoupit na tyto omamné nabídky mimo proces e-aukce. Jestliže to dopustíte, diskreditujete tím sebe, firmu a vlastní proces on-line výběru. Nejběžnější a nejnornálnější je říct: „Výborně, děkuji, jste moc hodný. Požádám účastníky o pokračování a začneme s dalším kolem za deset minut, až to s nimi domluvíme.“ V nejhorším pak stačí oslovit jenom stávajícího vítěze a na rovinu mu přiznat, že jste se dostali do překerní situace a že nechcete, aby někdo zpochybnil výsledky o týden dva později. V devadesáti devíti případech ze sta vítěz pochopí, našťve se a souhlasí, že půjde znovu do nabídky.

Druhou možností je ohlásit po vyhodnocení e-aukce, že k osobním rozhovorům a projednávání nabídek budou přizvány tři firmy s nejlepšími nabídkami a při této příležitosti je ještě možné jednat o dalším vylepšování podmínek. Vycházím přitom z předpokladu (a zkušeností), že návrh mimo e-aukci zazněl z druhé nebo třetí pozice.

Příklad

Ve velkém dopravním závodě průmyslové společnosti se každý týden dělal výběr dodavatele pohonných hmot pomocí faxových a e-mailových nabídek. Po ránu jednoho dne v půlce týdne se nákupci sešlo několik nabídek a on vybral. Několik měsíců vše běželo naprosto v pohodě. Nápad udělat totéž a v ten samý čas pomocí krátké e-aukce vyvolal na straně dodavatelů zpočátku nedůvěru, ale po pár e-aukcích už bylo vše zase v klidu. Spokojený byl i nákupce, protože se naplnilo očekávání a cena šla skutečně o pár haléřů dolů. Moc se nelicitovalo, ale v těch obrovských objemech byla sleva poznat. Po čase se jeden velký dodavatel přestal aktivně účastnit. Pokaždé udělal nějaké úpravy nabídky „aby se neřeklo“, ale okázale se nesnažil zakázku získat. A stejně tak pokaždé, když e-aukce skončila, zavolal nákupci a nabídl cenu lepší, než byla ta vítězná. Nákupce odolával asi měsíc, až jednou podlehl. Už v dalších týdnech bylo lepší e-aukce zrušit, přestaly fungovat. Nikdo nechtěl soutěžit. Nebylo proč. Cena se vrátila ke dřívějším hodnotám.

Ještě jedna reflexe, která se problému nabídek po e-aukci týká. Tohle je část e-mailu, který přišel mému kolegovi: „...vaše doporučení nepřijmout nabídku s nejlepšími podmínkami včetně ceny, kterou jsme dostali od v pořadí třetího soutěžícího, chápu a myslím, že to by tak mělo být. Potřebovala bych ovšem, abyste při příští návštěvě u nás vysvětlili tento postup našemu řediteli, protože kdybych to udělala a nepřijala nejlepší nabídku, přestože byla podána po e-aukci, tak přijdu okamžitě o prémie...“.

3.6 V e-aukci může být jenom jeden vítěz?

To vysloveně záleží na záměru a potřebách vyhlášovatele. Nejčastějším principem je hra na jednoho vítěze. Ale není to jediná cesta, a to především v privátní podnikové sféře. U výběrů s větším počtem položek je na vás rozhodnout se, jestli budete preferovat jednoho vítěze nebo více vítězů. Kupříkladu s ohledem na fakt, že jeden ze soutěžících nabídl u jediné položky (nebo u skupiny položek) atraktivní cenu, když celkovou nabídkou v e-aukci nevíťezil. Také můžete zvolit systém, kdy každá položka může mít svého vítěze. Tzn., že při deseti položkách v soutěži budete mít deset vítězů. Ovšem, sleduje-li váš nákupní tým také jako jeden z cílů snižování počtu dodavatelů (každý dodavatel znamená náklady), tak tento příklad je jenom dokladem možností technologie na pokraji zdravého rozumu a nákupní nestoudnosti.

Zvláštním případem jsou e-aukce, po kterých je výhodné nebo dokonce nutné vést ještě upřesňující osobní jednání. Standardem je to u investičních výběrových řízení

nebo u případů, které jsem vzpomenul o pár řádků výše (3.5). Tady dopředu soutěžícím avizujete, že k jednáním jsou přizvány tři nejlepší nabídky (které se často vzácně srovnají) a vy vybíráte až v osobním kole.

3.7 Jak komunikovat s účastníky e-aukce?

Rada zní: nepodceňovat nutnost komunikace. Nekomunikující vypadají z dálky arogantně nebo nejistě. Ani jedna z těch nálepek není slušivá. Telefonujte, pište, scházejte se. Softwarové e-aukční systémy jsou dnes téměř standardně vybaveny chatovou komunikací s účastníky. V průběhu přípravy a určitě v průběhu soutěže = e-aukce s dodavatelem více využijte „diskusního“ prostoru na e-aukční obrazovce, aby byl následně doklad o tom, co kdo chtěl, co navrhoval apod. Právě tyto výměny názorů během přípravy a průběhu e-aukce doložené v protokolech jsou obranou proti pozdějším námitkám a zpochybňováním soutěže.

Technologie se velmi rychle vyvíjí, a tak je předpoklad, že už brzy budeme mít možnost využívat vedle rozšířeného chatu i hlasové a video záznamy.

3.8 Jak jsou uchovávána data z e-aukce?

Pro názornější chápání bych měl mluvit o „černé skřínce“, ve které jsou uložena všechna vstupní data a dále jsou zaznamenány provedené změny a chatová komunikace, která je s konkrétní e-aukcí spojena, resp., ke které – kterým došlo. V černé skřínce nelze s oprávněním (vyhlašovatele) uživatele dělat úpravy. V jejích záznamech se dají dohledat všechny jednotlivé kroky od zadání, rozslání pozvánek až po konečné poděkování vyhlašovatele soutěžícím.

3.9 Co s nedůvěryhodně nízkou nabídkou v e-aukci?

Stává se to. Buď se někdo splete, nebo chce výsledek e-aukce poškodit, anebo skutečně má tu možnost v dobrém vás překvapit podmínkami, které jste neočekávali. Přerušte e-aukci (systémy jsou na to uzpůsobeny) a informujte o tom účastníky, aby se nedomnívali, že došlo k technické chybě. Pak to řešte. Jestli se někdo jenom na klávesnici uklepl, není problém opravit hodnotu nabídky. Jestli vás, resp. e-aukci chce někdo poškodit, zvažte jeho vyloučení z další soutěže. A pokud vám vážně někdo dá v dobré vůli takovou nabídku, že byste ji sice rádi přijali, ale vy ze svých zkušeností pochybujete o její realitě, tak přerušte e-aukci na delší dobu (a může jít i o dny) a prověřte, zda si rozumíte. Nechejte si znovu poslat vzorky, měřte, zajděte se podívat.

Příklad

Na letní konferenci e-biz forum 06 prezentoval vedoucí nákupu z cihlářského Wienerbergeru případ, kdy dodavatel nabídl cenu za těžební práce v jedné z lokalit hluboce pod ostatními soutěžícími. I přesto, že vysvětlení znělo důvěryhodně, přerušili e-aukci na několik dnů a jeli na místo a s dodavatelem v konkrétních podmínkách posoudili věrohodnost nabídky. Dodavatel obhájil své tvrzení, znal místní podmínky lépe než ostatní soutěžící a do konečného výsledku e-aukce se to promítlo slušnou úsporou.

3.10 Je cena to jediné? Není to primitivní?

Výraz primitivní jsem si půjčil z práce českého trenéra nákupních týmů Zdeňka Sluky. On mluví o nebezpečí primitivního tlaku na cenu. Cena určitě není to jediné a jednoznačné. Pokud vám ale někdo důvěryhodný nabídne za stejných podmínek co do kvality a záruky dodávek poptávanou komoditu o tolik levněji, aby vám z úspory zbylo dost i po úhradě nákladů spojených s výměnou dodavatele, tak asi není o čem přemýšlet. A také je přirozené, že když stávající a osvědčený dodavatel uvidí, že hodnověrná konkurence (jinou byste určitě nepřizvali) nabízí o tolik levněji, tak i on svou nabídku přizpůsobí nové situaci a bude i do budoucna u sebe hledat úspory.

Příklad

Na workshopu o dopadech e-aukcí vystoupil jeden z vlastníků stavební firmy, která právě díky dynamickému porovnávání nabídek získala lukrativní zakázku na opravu administrativní budovy kousek od Prahy. Přiznal, že konečné, jimi nabídnuté podmínky včetně ceny v e-aukci byly těsně nad hranicí rentability. Ihned po potvrzení, že zakázku získali, začali s hledáním úspor u sebe. Doslova uvedl, že tlak ceny je donutil modernizovat řízení a revidovat přístup ke kvalitě práce vlastních lidí, k přípravě zakázek a ke vztahům se subdodavateli. Ziskovost zakázky se dostala během pár týdnů do normálu. Ještě by bylo pro nevěřící dobré dodat, že investorem byla nadnárodní společnost, která průběžně kladla velkou váhu na kvalitu a stavebníkům nic neprominula, a tedy na kvalitě zakázky už se víc šetřit nedalo.

3.11 Je možné do výsledku promítnout vedle ceny další kritéria?

Většina e-aukčních systémů je vybavena multikriteriálním hodnocením, kterému se v praxi říká „váhy“. Ty umožňují přednastavit jednotlivým kritériím výběru poměrnou rozhodovací důležitost, a pak přes ni interaktivně během e-aukce přepočítávat výsledek

nabídek. Může to vypadat tak, že ceně dáte vážnost jenom 50 % a zbylou polovinu procent rozdělíte mezi tři čtyři další kritéria. Nebo můžete jít ještě dál.

Příklad

V úspěšném výběru dodavatele internetových stránek pro jednu slovenskou nemocnici měla cena hodnotu 40 % a devět dalších kritérií, včetně času potřebného na realizaci, design a technologie řešení se dělilo po 5–10 % o zbylý díl do sta.

Když jsem se ale kontrolně zeptal kolegů v technickém zázemí e-aukčního systému na četnost podobných případů, tak jsem se dozvěděl, že významná většina využití multikriteriálního hodnocení je o nastavení vah na 80–90 % pro cenu a zbytek zůstává pro jedno dvě kritéria. Cena u srovnatelných dodavatelů a podmínek vítězí, ať si říkáme co chceme.

Multikriteriální hodnocení má své oponenty i obhájce. Když se budete chtít vyhnout sbírání důkazů o tom, který z obou postojů je víc na tepu a jestli se kritéria dají zneužít nebo ne, tak jenom věnujte maximální pozornost kvalifikačnímu „předkolu“. Vyrovnajte na start soutěže plus minus stejně kvalitní dodavatele, dejte ceně váhu 80 %, dalším kritériím rozdejte zbylých dvacet a máte vymalováno.

3.12 Kteří dodavatelé se mohou zúčastnit?

Nákupní týmy firem standardně zvou do e-aukcí jenom dodavatele, které vnímají jako kvalifikované, osvědčené, ke kterým mají důvěru a kteří se svou nabídkou vyhovují jejich požadavkům. Nejnornějším obrazem je, že se účastní stávající dodavatel a vy jeho nabídku porovnáváte s jeho třemi čtyřmi (v některých případech i deseti) relevantními konkurenty.

Někdy bývá poskytovatel e-aukčních software a služeb, tedy firma zabezpečující chod software systému oslovena, aby pomohla doplnit portfolio oslovených. Ta pak zaloví v databázi uskutečněných e-aukcí a nabídne srovnatelné dodavatele a vyhlášovatel si z předložené nabídky vybere podle referencí, certifikací apod.

To vše uvádím jenom proto, abych podtrhl skutečnost, že o účastnících e-aukce vždy rozhoduje vyhlášovatel a zároveň, abych naboural jeden z pohledů nezkušených, že poskytovatel e-aukčního systému stejně nabízí do soutěže svoje kamarády a rodinné příslušníky.

3.13 Ovlivní výběr dodavatelů významně výsledek e-aukce?

Nejdůležitějším časem pro e-aukci je ten, který je věnovaný přípravě. Z něj trčí dva momenty nad jiné. Jedním je nápad a rozhodnutí co, kdy a hlavně jak budu poptávat spolu se zpracováním vyčerpávajícího zadání, a druhým je výběr správných dodavatelů pro

porovnání jejich nabídek, těch, kteří mají zájem o vás, respektive o vaši zakázku v e-aukci. V tomto ohledu můj kolega a přítel J. Zrník v knize *Jak levněji a lépe nakupovat* připomíná význam znalosti vlastní pozice pro vyjednávání v situaci výběru dodavatelů k oslovení. Uvádí, že pro nastávající vyjednávání je lhostejná hodnota nákupu pro vaši firmu, ale důležité je, jakou hodnotu má na straně dodavatele. V případě, že se s vaší 25milionovou poptávkou obrátíte na firmu s tržbami 5 miliard, dostáváte se svým půl procentem na zmiňovaných tržbách pod práh jejího vnímání. Oslovíte-li desetkrát menší firmu s pěti sty miliony tržeb (a může to být v klidu národní distributor té velké), můžete se stát se svým 5% podílem na jejích tržbách váženým zákazníkem, který je součástí TOP 20 odběratelů, a to už je jiná vyjednávací pozice. Dostat se se zakázkou do Paretové dvacítky je jedním z klíčů potřebného vztahu na vaší straně. Podle citovaného autora je výhodné dostat se s poptávkou (podílem na tržbách dodavatele) mezi 2–20 %. Už u té dvacítky (a něco málo před ní) začíná nutnost průběžně kontrolovat dodavatele a zabezpečovat se, že je skutečně schopen dostát svým závazkům.

Na tomto místě bych měl ještě upozornit na dvě nebezpečí špatného výběru dodavatelů k soutěžení v e-aukci. Jedním jsou úžasní, soutěživí, ale s neověřenou spolehlivostí (*více viz Josef Zrník – offshoring dodavatelé, kapitola 16.1*) a druhým je nejznámější ze základních her, manipulujících s výsledkem e-aukcí, to je „rybník“ se štikou a línými rybami. Jeden se tváří, že soutěží a druhí se tváří, že reagují. Když narazíte na podobný průběh e-aukce, tak něco není v pořádku. Zastavte e-aukci, překontrolujte zadání a hlavně výběr soutěžících, dejte si práci s nalezením dalších a začněte znovu.

3.14 Jak to, že e-aukce dosahují tak velké úspory v ceně?

V e-aukční síni vidí váš „dvorní“ dodavatel častokrát poprvé reálné možnosti ostatních potenciálních a zároveň relevantních dodavatelů, kteří chtějí zakázku získat a je pak na něm, jestli a jak tuto skutečnost bude reflektovat přizpůsobením své nabídky. Jedná se o čistý a korektní marketingový přístup. Není třeba se bát. Za dobu soužití s e-aukcemi už vím, že na cenu pod reálnými náklady, která by ohrozila dodavatele, nikdo z důvěryhodných hráčů nejde. V e-aukci z ceny mizí něco, co nazývám měkkou vyjednávací hmotou. Najednou nejde o to, jak má kdo úžasně argumenty, pěkný hlas, hluboké oči a věhlasnou značku. Srovnáváte-li srovnatelné, vyjednáte reálné tržní ceny a reálné dodavatelské podmínky.

Po prvním kole e-aukcí, při kterých uspoříte, už počítejte s tím, že při těch opakovaných u stejného sortimentu může – zvláště na volatilních trzích – docházet i k tomu, že v další e-aukci neuspoříte, že dojde, resp. může dojít dokonce ke zvýšení cen. Může a nemusí, z části u opakování výsledek záleží na kvalitě přípravy. Na druhé straně vás může těšit vědomí, že pokud byste mechanismus dynamického porovnávání nepoužili, bude zvýšení podstatně markantnější.

Ještě bych asi měl přidat zkušenost, že v okamžiku, kdy se ceny v e-aukci sníží po mez možnosti dodavatelů, tak přichází další fáze, ve které jsou vylepšovány dodavatel-