

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Jak lepiej i taniej kupować. Przetargi on-line w zaopatrzeniu firm

Autorzy: Milan Kaplan, Josef Zrník

Tłumaczenie: Igor Kędzierski

ISBN: 978-83-246-0148-6

Tytuł oryginału: Jak levneji a lepe nakupovat

Format: A5, stron: 232



Odkryj tajemnice dostawców i oddziel ziarna od plew

- Praca przyszłości: internetowy menadżer zaopatrzenia
- Poprawianie pozycji negocjacyjnej w relacjach z dostawcami dzięki miarodajnej pełnej informacji
- Studium przypadku: porównanie wydajności dostaw przed i po wdrożeniu przetargów online

Co dają przetargi online?

Jedni dostawcy przekonują, że są najtańsi i najlepsi. Inni wręczają prezenty. A jeszcze inni utrzymują się tylko dzięki wieloletnim kontaktom z działem zaopatrzenia. I nie wiadomo, którzy są konkurencyjni, od których firma za mało wymaga i czy na rynku nie pojawił się nowy, lepszy i tańszy dostawca. Czy w takiej sytuacji możesz zapewnić firmie korzystne warunki dostaw? Tak, ale pod warunkiem, że stworzysz klarowny system porównywania ofert. Przetestujesz ich konkurencyjność. Zdobędziesz o nich miarodajne informacje i nie pozwolisz, by dostawcy opowiadali bajki. Wtedy poczują, że mają silnych i być może lepszych konkurentów. Uświadomią sobie, jak łatwo stracić klienta i jak trudno pozyskać nowego. A Ty wywalczysz lepsze warunki dostaw. Tak właśnie działa system przetargów online. Jak wdrożyć w firmie przetargi online?

Wdrażanie przetargów online jest tanie i zaskakująco proste. Autorzy omawiają na prawdziwych przykładach korzyści z przetargów online, wprowadzanych w firmach czeskich, polskich i słowackich. Pokazują od kuchni cały proces transformacji systemu zaopatrzenia firmy:

- konstruowanie przejrzystych warunków dostaw,
- obniżanie pracochłonności procesu zaopatrzenia,
- obsługa oprogramowania do przetargów online,
- usprawnianie negocjacji z dostawcami,
- pokonywanie barier psychologicznych i decyzyjnych przy wdrażaniu przetargów online,

Spis treści

Wstęp do wydania polskiego	7
Wstęp	9
1. Któregoś dnia to „e” z nazwy zniknie...	11
1.1. Ci młodzi i ci doświadczeni	12
1.2. INPUT + PUT-PUT + OUTPUT	13
1.3. O ludziach, z jakimi się stykam	19
1.4. Wewnątrzfirmowy system informacyjny (ERP) a e-biz	24
1.5. Trzy armie	26
1.6. Jak w prosty sposób wprowadzić aukcje internetowe do firmy	29
2. Przetargi internetowe a mętne wody zaopatrzenia	39
2.1. Niezapomniane przeżycie	40
2.2. Pozytywny wynik otwiera drzwi	41
2.3. Dostawcy domagają się aukcji internetowych	44
2.4. Interesujące aukcje roku 2002	45
2.5. Rok 2003 — aukcja internetowa stała się rutynowym narzędziem	48
3. Nie uciekniecie przed przetargami online	53
3.1. Przede wszystkim: „time is money”	54
3.2. Ile kosztuje aukcja internetowa?	55
3.3. Bądźcie przygotowani na sukces!	58
3.4. Z szuflady zastrzeżeń... ..	61
4. Potężna broń i wspaniałe narzędzie	65
4.1. Czym jest aukcja internetowa	66
4.2. Czym e-aukcja nie jest	67
4.3. Na co należy zwrócić uwagę?	68
4.4. Wizja	70
4.5. Idealne kupowanie online	72
5. Jak wybieraliśmy system aukcyjny?	75
5.1. Decyzja była konieczna	76
5.2. Przetarg na przetarg	76

6. Pęsety, maski, zastrzyki, gumowe rękawiczki	81
6.1. Rok przeleciał jak z bicia trzask	82
6.2. Co kupuje służba zdrowia?	83
6.3. Służba zdrowia ma inne tempo i inne problemy... ..	85
6.4. Konsultujcie się z prawnikami, którzy lubią jasne sytuacje ...	86
6.5. Publiczna prezentacja albo kto nie przyszedł, nie zobaczył ...	87
6.6. Administracja publiczna — tymczasem brak zainteresowania?	88
7. Kupowanie jako proces	91
7.1. Zakupy nieco niedoceniane	92
7.2. Czego wymagamy od dostawców	94
7.3. Przetargi i inne przyjemności	96
7.4. LIST of SUPPLIERS	98
8. Kupowanie a aukcje internetowe	101
8.1. Narodziło się e-kupowanie	102
8.2. Pozycje wyjściowe	106
8.3. Podstawowe założenia przy wprowadzaniu aukcji internetowej	110
8.4. Miejsce aukcji internetowych w procesie podejmowania decyzji handlowych	115
8.5. Platforma B2B i negocjacje dotyczące zakupów — „Aukcja internetowa”	120
8.6. Proces przygotowania i przeprowadzenia aukcji internetowej	123
8.7. Branżowe aukcje internetowe	128
8.8. Wskazówki taktyczne, instrukcja, jak kierować aukcją internetową	131
8.9. Składniki aukcji internetowych	134
8.10. Za co nie można winić aukcji internetowych?	135
8.11. Tendencje — w jakim kierunku to zmierza?	140
9. Nie bójcie się jej, to nic trudnego	145
9.1. Trochę fachowych specyfikacji technicznych	146
9.2. Jak się podłączyć do internetu?	148
9.3. O dane w systemie aukcyjnym nie musicie się obawiać	150
9.4. Nie obawiajcie się pracować z oprogramowaniem obsługującym aukcje internetowe!	152
9.5. Jak sobie radzić z awariami?	153
9.6. Postawy uczestników rządzą się swoimi prawami	155

10. Diabeł tkwi w przygotowaniach	161
10.1. Czy właściwie są aukcje internetowe?	162
10.2. Co jest przedmiotem licytacji	163
10.3. Przeniesienie zlecenia do aplikacji	168
10.4. Powiadomienia elektroniczne	170
11. Bezpieczeństwo aukcji internetowych i obawy przed nimi	181
11.1. Ochrona danych firmowych	182
11.2. Jaka jest przyszłość bezpiecznej wymiany danych?	187
11.3. Wizje przyszłej ewolucji aukcji elektronicznych (przetargów)	189
12. Końcowe uwagi, opinie i spostrzeżenia	191
12.1. Aukcje internetowe? Niezaprzeczalne oszczędności czasu i kosztów	192
12.2. Niby dlaczego szpital nie miałby korzystać z aukcji internetowych?	194
12.3. Po prostu nie odkryłem żadnych wad	194
12.4. Student wprowadził firmę na drogę aukcji internetowych	196
12.5. Uzyskaliśmy redukcję ceny, o której przy klasycznym przetargu moglibyśmy jedynie pomarzyć	198
12.6. To było „to”	199
12.7. Spodobała nam się prostota systemu	200
12.8. Przetargi online a Polska	200
12.9. Jestem administratorem polskich aukcji internetowych	203
Posłowie	205
Słownik terminów	209
Dodatek A	215
Aukcja internetowa krok po kroku	215
Dodatek B	217
Firmy, dla których do 2004 roku zrealizowano przetargi online w systemie PROe.biz	217
Artykuły, na które zrealizowano przetargi online w systemie PROe.biz	219

1. Któregoś dnia to „e” z nazwy zniknie...

Jak i dlaczego żyć z e-biz i aukcjami internetowymi, i jak je wprowadzić do firmy

Milan Kaplan

Specjalista marketingowy i konsultant, dyrektor firmy NAR marketing, która specjalizuje się we wdrażaniu w firmach procesów marketingowych w obszarze podażowym i konsumpcyjnym, współtwórca projektu PROe.biz.



Już za parę miesięcy, gdy będziemy przekopywać się przez uwagi i spostrzeżenia, które wszyscy z zapałem wnieśliśmy do tej publikacji, roześmiejemy się, widząc, jak szybko starzeją się technologiczne prawdy. Świat e-biznesowy porusza się na granicy możliwości, do której dopuszcza go nasze głowy w swojej umiejętności rozumienia go i życia z nim. Tej książki nigdy nie da się naprawdę dokończyć.

Tematy rozdziału:

- ☐ Ci młodzi i ci doświadczeni
- ☐ INPUT+PUT-PUT+OUTPUT
- ☐ Ludzie, z jakimi się stykam
- ☐ Informacyjny system firmowy (ERP) a e-biz
- ☐ Trzy armie
- ☐ Jak najłatwiej wprowadzić aukcje internetowe do firmy

1.1. Ci młodzi i ci doświadczeni

Zgadzałem się z poglądem mojego kolegi, że już niedługo „e” zniknie z tych wszystkich różnych nazw związanych z procesami w przedsiębiorstwach i instytucjach. Będziemy po prostu wszystkie „e” traktować jako rzecz naturalną. A w rzeczywistości jest tak, że automatycznie wykorzystujemy możliwości technologii informacyjnych i teleinformatycznych oraz nowe narzędzia komunikacji, handlu i zarządzania. Osobiście odbieram to jako sprawdzian **otwartości umysłu, spostrzegawczości i umiejętności wykorzystywania nowej szansy**.

Na dowody możliwości internetu wszędzie wokół nas natykamy się codziennie. W dodatku to, co nasz mózg rejestruje, jest zaledwie ułamkiem faktycznego potencjału. Tej reszty — tego, na co nie jesteśmy przygotowani — nasz umysł po prostu nie przyjmuje do wiadomości. Nie ma potrzebnych instrukcji obsługi. Jeśli założymy, że informacje i komunikowanie informacji są drogą do prężności firmy, musimy jednocześnie zaakceptować to, że kształtuje się dwupasmowy świat, a my musimy się szybko uczyć.

Rozejrzyjcie się wokół siebie, kto w sposób naturalny i bez uprzedzeń przyjął internet jako **komunikacyjną, handlową i informacyjną przestrzeń**. U młodszych pracowników stosunek jest dużo bardziej otwarty. W grupie decydentów i liderów firm postawa względem internetu jest, mówiąc z pewną przesadą, ostrożna. Być może nadszedł czas, by przyspieszyć przejście młodych menadżerów uznających możliwości internetu na pozycje decydenckie. Pozostałym nie pozostaje nic innego, jak otworzyć głowy i „wlewać” do nich nowe wiadomości, nie wykluczając opcji uczenia się z uśmiechem i pasją właśnie od tych młodszych.

WYKORZYSTANIE E-BIZ JEST POZYTYWNYM ZNAKIEM ZDOLNOŚCI ZARZĄDU

Przystąpię do kwestii „e-biz: za czy przeciw” z zupełnie innej strony. Zaczęć od postaw. Są wprawdzie trudno uchwytnie, ale jest to często kwestia ogólnej, niewypowiedzianej zbieżności w kwestii tego, co i jak postrzegamy. Zwróćmy uwagę, że w dobrze prosperujących firmach i ponadnarodowych korporacjach wykorzystanie e-bizowych technologii w zakupach

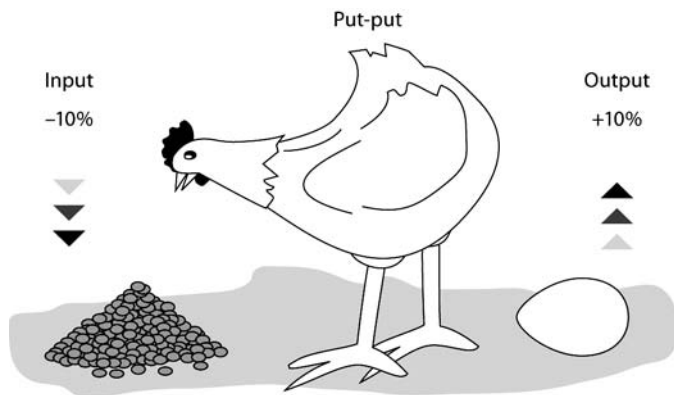
traktuje się jako coś naturalnego i właściwego. E-biz jest po prostu nieodłącznym elementem pracy liderów. Nie zastanawiamy się nad motywami. Zakładamy, że robią to po to, by zaoszczędzić, by nadać zakupom firmowym nową **dynamikę**, maksymalną **transparentność** (przejrzystość), a także z tego prostego powodu, że jest to normalny, zdrowy i właściwy trend. Nie naśladowujemy ich spontanicznie, ponieważ aktualnie nie widzimy takiej potrzeby („mamy w firmie masę innych słabszych punktów niż zaopatrzenie, które zresztą całkiem nieźle funkcjonuje...”) i jesteśmy przekonani, że pójdzie w ich ślady wiązałoby się z wielkimi inwestycjami w technologię i ludzi. Do tego, że nie mamy ochoty na zmiany i w dodatku nie wiemy, od czego zacząć, oczywiście się nie przyznajemy.

Jak nauczyć się obsługi technologii e-biz? To proste, trzeba tego spróbować. Po prostu choć raz TO zrobić. A kiedy przekonacie się, że tak, to właśnie tego należałoby się nauczyć, będziecie musieli być przygotowani na to, że będzie to nie „nauka” w sensie jednorazowego aktu, lecz „uczenie się” jako trwała i regularna czynność. „Nauka” pozwoli Wam zdobyć wiedzę, doświadczenie, a potem poprzez powtarzane „uczenie się” zebrać wiadomości, skorygować swoje pierwotne poglądy i wyobrażenia na temat e-biznesu, ocenić narzędzie i starać się pracować za każdym razem lepiej i skuteczniej. I bardziej konsekwentnie.

1.2. INPUT + PUT-PUT + OUTPUT

E-BIZ PRZYNOSI AKTYWNYM FIRMOM DOCHODY

Jakiś czas temu zachwycała mnie prezentacja w wykonaniu pewnego konsultanta do spraw zarządzania firmami. Opis działania procesów firmowych zaczął od rysunku kury (zobacz rysunek 1.1). Przed rysunkiem na tablicy napisał input, nad kurą put-put, a za nią output. Z miejsca zacząłem stosować to samo porównanie do ilustrowania potencjału ekonomicznego technologii e-biz. Jest to porównanie łatwe do zapamiętania. Kupkę ziarna oznaczoną jako input można za pomocą e-biz uzyskać wyraźnie mniejszym kosztem i w wyrażnie krótszym czasie. Jeśli firma kipi od przedsiębiorczego zapału, wówczas są to co najmniej trzy-cztery procenty.



Rysunek 1.1. Ekonomiczne korzyści e-bizu dla firm

Jeśli jej handlowa wydolność jest przeciętna, wówczas uzyskacie trzykrotnie lepszy efekt.

PUT-PUT

Procesy zachodzące wewnątrz firmy (put-put) wraz z zastosowaniem wspomnianych e-technologii stają się bardziej **przejrzyste** i bardziej **sterowne**. Jeśli przyjmijemy, że oszczędność czasu przy realizowaniu zamówień aż do końcowej postaci towaru można wyrazić w pieniądzu, wówczas i tu jest źródło kilku dobrych procentów wzrostu zyskowności. Moje własne doświadczenie mówi, że w zasadzie pięć procent wzrostu jest zagwarantowane. Wprawdzie wprowadzenie przejrzystości skonsteruje kurę, ale wynik jest tego warty. Naturalnie nie chodzi o to, co się „u nas” działo w zeszłym miesiącu, ale o to, co dzieje się właśnie teraz, w jakiej fazie realizacji jest to czy tamto zamówienie i jak zaspokajamy żądania klientów. Nie jest też problemem pozwolić klientom na wgląd w takie właśnie informacje, sprzyja to jedynie wzrostowi ich satysfakcji, a zarazem syci nasze kasy. Widziałem u ostrawskich metalurgów bardzo udany projekt, który ważnemu skandynawskiemu nabywcy umożliwiał na bieżąco kontrolować realizację zamówienia we wspomnianych środkowo-europejskich zakładach metalurgicznych. Skandynawowie mogli w każdej chwili zobaczyć, co się dzieje z ich przyszłymi pieniędzmi, i chętnie

z tej możliwości korzystali. Sprzyjało to obustronnej satysfakcji, wzrostowi zaufania i większej liczbie kontraktów.

OUTPUT

Za kurą mój przyjaciel narysował wielkie jajko i oznaczył je napisem output. W świecie połączonym internetem jest to ulubiony temat i materiał na osobny rozdział. Dziś już nikt nie podważa wątpliwości faktu, że internet jest niewiarygodnym źródłem aktualnych informacji marketingowych. Dochodzi do tego, że w co drugiej firmie sadza się kogoś przy komputerze, każąc mu być kreatywnym i szukać zbytu. Najczęstszymi poszukiwaczami pomysłów i okazji są handlowcy, i mogłoby się wydawać, że jest to ich obowiązkiem. Jeśli jednak założymy, że główną misją firmy jest „robienie” (zadowolonych i płacących) klientów, a zysk jedynie dowodzi, że robimy to dobrze, wówczas handlowiec wyszukujący „zbyt w internecie” jest **ekonomicznym nieporozumieniem**. Skoro handlowiec jest najlepszym negocjatorem i najłatwiej zyskuje klientów, to każda jego godzina jest zbyt cenna, by „kopać” i być kreatywny. Od tego są tańsi i szybsi specjaliści, którzy mogą znaleźć zamówienie i przygotować je aż do fazy negocjacji handlowych obu stron.

Jeśli jesteście pod wszystkimi względami przeciętnie dobrą firmą, działającą w warunkach przeciętnej konkurencji, to spróbujcie podliczyć podane procenty, które przy zastosowaniu e-biznesu możecie zyskać. Nie zapominajcie, że wszystkie procenty zaoszczędzone na wejściu nie oznaczają automatycznie takich samych procentów w zysku. Chodzi jedynie o **surowy** zysk, oszczędności są bowiem uzależnione jeszcze od innych wydatków na produkcję.

Jeśli w Waszej firmie, dzięki jej kondycji ekonomicznej, są jeszcze inne rezerwy, a przede wszystkim macie dostateczną motywację, by wprowadzić e-biz do firmy, wówczas mogę Wam zagwarantować, że wynik będzie jeszcze bardziej widoczny.

STUDIUM PRZYPADKU **Specjalista umie taniej**

W firmie budującej maszyny rozważano zamknięcie dwóch linii produkcyjnych dużych odlewów. Było mało zamówień. Mówiono, że spada popyt, a ponadto handlowcy nie umieją produkcji „utrzymać”. Nie lubię tego twierdzenia, ale już

wiele razy przekonałem się, że bogactwa firmy nie wytwarza produkcja, lecz handlowcy z odpowiednią obsługą marketingową skutecznie wywołującą popyt. Zespoły handlowe bywały wszakże w takich przypadkach bardzo często niedofinansowane i pozbawione obsługi. W firmie, o której mówię, było podobnie. Ludzie zdolni zawierając wielkie kontrakty „siedzieli przy internecie”, szukali okazji, jeździli setki kilometrów za potencjalnymi zamówieniami, telefonowali i spotykali się z odmową. Każda kolejna odmowa w tej egzystencjalnej presji odbierała szansę znalezienia „czegoś” i podpisania kontraktu.

Projekt **e-marketingowy** zlecony specjalistom był właściwie ostatnią próbą. Analiza stanu i „porównanie pulsu” wewnętrznego i zewnętrznego zespołu trwały kilka tygodni. Najpierw został określony profil potencjalnego klienta, a potem zaczęło się drażnienie wszystkich istniejących na świecie baz danych. Potem przyszła kolej na call-center — sprawdzaliśmy i uściślaliśmy poszczególne adresy. Pod tymi sprawdzonymi adresami od razu pytaliśmy, czy możemy przysłać ofertę, a następnie kontrolowaliśmy, czy trafia ona do właściwych rąk i czy druga strona jest zainteresowana kontraktem. Wszystkie odmowy zostawały u nas, a klient otrzymywał dane jedynie naprawdę zainteresowanych. Wyszukiwacze internetowi sprawdzali w międzyczasie u konkurencji i jej klientów, czy przypadkiem nie ma tam jakiegóż innej okazji. Z systemu zaczęli się wyłaniać pierwsi realni potencjalni klienci, a zespół handlowy klienta wyraźnie ożył — jego członkowie już się nie wahali, lecz starali się z wielkim zaangażowaniem zaspokoić wywołany popyt. Teraz przeskoczę kilka proceduralnych kroków **e-marketingu**, aby skrócić cały przykład i napisać, że mniej więcej po pół roku od pierwszego spotkania wszyscy czuli, że to było dobre i korzystne współżycie. Nadeszły pilotowe zamówienia i zaczęto rozmawiać o wielkich kontraktach. Oddziały, które wcześniej ledwo dychały, zaczęły szukać współpracujących firm, aby utrzymać zainteresowanie i nie zawieść. Następnie podpisane zostały wielkie kontrakty. Jeden z firmą w Indiach, drugi z firmą w Kanadzie.

INPUT

Efekt ekonomiczny wykorzystania e-biznesu najszybszy jest w sprzedaży. Zwrot inwestycji w oprogramowanie, które umożliwia realizowanie przetargów online, w przypadku handlu mierzy się w tygodniach. Wiem, brzmi to jak bujda handlarza, ale doświadczenia wyniesione z kilkuset udanych

e-aukcji dają mi odwagę, by coś takiego twierdzić. Jeśli pominąć powtarzane co miesiąc negocjacje cenowe (dotyczące na przykład zakupu energii, transportu, paliwa) i kupowanie na giełdach zwykłych akcji, dobrze przygotowane aukcje internetowe w systemie PROe.biz przynoszą długotrwałe, dziesięcioprocentowe obniżenie ceny, a do tego liczne udogodnienia dostawcze (przedłużenie czasu płatności, podwyższenie jakości dostawy itp.). Doświadczenie to doprowadziło nas wręcz do tego, że zaczęliśmy oferować klientom dostęp do systemu na tak zwany kilkutygodniowy okres próbny, w trakcie którego klient, oszczędzając na kontraktowym zakupie, zarobi na zakup oprogramowania (a czasem nawet wielokrotność tej sumy).

Wstępne inwestycje w technologię e-biz służącą do zakupów są dosłownie minimalne w porównaniu z inwestycjami w wewnątrzfirmowe systemy informacyjne e-biznesu albo w zastosowanie tych technologii w celu wzmocnienia sprzedaży i zarządzania kontaktami z klientelą. Tak samo minimalny jest czas potrzebny na przeszkolenie ludzi, o ile są przynajmniej w podstawowym stopniu zaznajomieni z obsługą komputera osobistego. Pierwszą aukcję można przeprowadzić bez trudu w ciągu dwóch tygodni od przeszkolenia pracowników w zakupie. Instalacja oprogramowania na serwerach klienta nie trwa zwykle dłużej niż jeden, góra dwa dni. A jeśli firma zdecyduje się na *wersję ASP* (którą polecam), wszystko przebiega jeszcze szybciej. Byłem świadkiem udanych aukcji, które realizowano kilka dni po decyzji „Dobrze, wchodzimy w to”.

ZARZĄDZANIE SELEKTYWNE ONLINE „OCZYSZCZA” PROCES ZAKUPU

Nad tymi, którzy kierują zakupami firmowymi i realizują je, ewentualnie pracują w zajmującym się tym oddziale, wznosi się od niepamiętnych czasów ciche podejrzenie o faworyzowanie pewnych dostawców kosztem innych. Po prostu tak już jest. W dodatku między dostawcami z całą pewnością są tacy, z którymi widujemy się i prowadzimy rozmowy chętniej niż z innymi. Powód sympatii wcale nie musi być niemoralny czy tym bardziej prywatny. Właśnie na tym etapie **transparentność** jest obok **tempa** tą najcudowniejszą stroną aukcji internetowych (e-aukcje). Osoba, która dostanie hasła dostępu potrzebne do pracy w systemie, może

w dowolnym momencie i z dowolnego miejsca w bardzo prosty sposób obserwować i kontrolować:

- ☐ złożenie zamówienia,
- ☐ określenie warunków dostawy,
- ☐ wybór dostawców,
- ☐ wysłanie zaproszenia,
- ☐ przebieg negocjacji,
- ☐ pytania i komentarze poszczególnych uczestników,
- ☐ właściwy przebieg przetargu,
- ☐ rezultat podjętych decyzji.

Co więcej, już kilka minut po zakończeniu aukcji internetowej (e-aukcja) możecie wydrukować sobie protokoły, które dokumentują cały proces. Jest to zupełnie inna bajka niż koperty, faksy, uściślające telefony, przewlekłe spotkania i równie długie podsumowania.

Porównuję zachowania uczestników e-aukcji do dyskusji telewizyjnej. Gdy w studio zapali się czerwone światło, każdy normalny człowiek zaczyna zwracać uwagę na to, co mówi i jak się zachowuje. Wszelkie niedociągnięcia będą zauważone. Jest się obserwowanym przez masę ludzi i wszystko jest rejestrowane.

To, że podejmowanie decyzji online może oczyścić relacje z zarzutów i najróżniejszych podejrzeń, nie może wprawdzie usunąć wszystkich wad, ale wielki jakościowy skok odczuje każdy, kto wziął udział w dobrze przygotowanej aukcji internetowej. Jeszcze raz podkreślam: „dobrze przygotowanej”, ponieważ właśnie przygotowanie i jasno zdefiniowane reguły są rafa, o którą najłatwiej się rozbić. Ze złego albo niedokładnego przygotowania mogą wynikać tylko niezadowolające lub słabe efekty.

STUDIUM PRZYPADKU Szok po obu stronach

Niektóre „kąpiele oczyszczające” są niemal zabawne. Jedną z aukcji internetowych dotyczyła poszukiwania dostawcy geotekstyliów do prac budowlanych. Otrzymałmy od kierownictwa firmy informację, że jeśli uda się coś zaoszczędzić, to będzie to cud albo zapowiedź bankructwa dostawcy. Ten ostatni przyjechał do firmy

ogłaszającej przetarg kilka dni przed aukcją internetową i tłumaczył, że już nie ma możliwości opuszczenia ceny. Że jedyną możliwością jest albo sprzedawać towar gorszej jakości, albo poniżej kosztów produkcji i zbankrutować. Proponował w ramach rozwiązania problemu anulowanie przetargu online i oferował małą, ostatnią możliwą zniżkę ze swojej strony. Domyślam się, że doszło również do prezentacji fotografii dzieci i stwierdzenia obopólnej sympatii. Parę dni później w trakcie przetargu internetowego wszyscy zainteresowani dostawcy w zawrotnym tempie przystawali na ceny niższe o około **czterdzieści procent**. W sali komputerowej zleceniodawców było smutno i duszno pomimo faktu, że zaoszczędzono naprawdę dużą sumę.

1.3. O ludziach, z jakimi się stykam

Pierwotnie planowałem poświęcić ten fragment „Izom, narzekaniu i płaczowi” nad tym, że stosowanie przetargów online w sferze zaopatrzenia firm i instytucji jest powolne lub tylko nie dość szybkie. Jeden z pierwszych zaprzyjaźnionych recenzentów oderwał w tym miejscu spojrzenie od rękopisu i upewniał się nieufnie: „Powolne? To na poważnie? Nie pomyliło ci się coś?” Z rozgoryczeniem przyznaję, że tą uwagą podważył moje pierwotne spojrzenie na prędkość wdrażania aukcji internetowych. A zarazem wiem, że to jedynie kwestia punktu widzenia. To, co mi wydaje się pięć razy powolniejsze, dla innych może być niewiarygodnym galopem. Chodzi o zmianę nawyków i narzędzi, a tu nawet pełne pasji serce innowatora nie ma większego wpływu na ich akceptację i przyswajanie. Wygląda na to, że wszystkie te zwroty, które dokonały się w ostatnich czasach, mocno nas zmęczyły. To dlatego wszelkie kolejne zmiany, których nie uważamy za pilne, odkładamy „na później”. Aukcje internetowe mają na szczęście perspektywiczne, jasne, niezaprzeczalne i wymierne ekonomiczne zalety (jeśli potraficie się nimi właściwie posługiwać), inaczej byłoby to proces jeszcze bardziej przewlekły.

WYJAŚNIAMY, WYJAŚNIAMY, WYJAŚNIAMY

Jednym z autentycznie komicznych aspektów wprowadzania aukcji internetowych na rynek jest to, że w tym przypadku sprzedaje się coś bezpośrednio tym **specjalistom**, którzy są każdego dnia wystawiani na próbę gejzerów kolorowych i atrakcyjnych informacji o wiarygodności i wspólności oferowanych produktów. Muszą się przez tę mieszaninę półprawd i faktów przedzierać, oceniać, a potem dobrze, na czas i z rozwagą, dokonać zakupu. Albo tego zakupu nie dokonać. I teraz sobie wyobraźcie, że stajecie przed nimi i musicie im wyjaśnić, że wszystkie te cudowności mogliby kupić **szybciej**, średnio o dziesięć procent taniej i prawdopodobnie na **lepszych warunkach, jeśli chodzi o dostawę**. Wielokrotnie doświadczyłem na własnej skórze uśmiechów rozbawionych menadżerów zaopatrzenia, kiedy tłumaczyłem im, że PROe.biz ułatwi im pracę i zwróci się za parę tygodni w wyniku oszczędności na zaopatrzeniu. Wrodzona ludzka ostrożność wobec „cudownych” nowinek jest czynnikiem, który w przypadku aukcji internetowych przedłuża czas niezbędny do ich próbnego wprowadzenia. Należy to respektować i rozumieć, lecz mimo to cieszę się, że aukcje internetowe trafią niebawem do większości czeskich firm. Ponieważ tego nie da się już zatrzymać. Wykorzystywanie na większą skalę e-biznesu w **B2B** jest właśnie tym polem, na którym przegrywamy z krajami Europy Zachodniej 20:1. Nie wymyśliłem tej cyfry, pochodzi z raportu i prognozy firmy AMR Research z 2002 roku, które wyszukał dla mnie w internecie mój stary znajomy. Posłał mi to i dołączył uwagę: „To się wam spodoba”. Ale mnie to raczej zirytowało. O tym, że istnieje różnica między Zachodem a „nową” Europą, wiedziałem, ale nie spodziewałem się, że jest aż tak wielka. Wyprzedzili nas. Być może lepiej radzą sobie ze zmianami niż my.

WŁAŚCICIELE, DYREKTORZY I INNI WIELCY DECYDENCI

Dzięki sterowaniu wdrożeniem aukcji internetowych zetknąłem się z wieloma interesującymi i utalentowanymi ludźmi, którzy z powodzeniem kierują firmami. Z niektórymi bardzo chętnie się spotykam i nawet jeśli wszystko zwykle przebiega w pośpiechu, to i tak jest o czym rozmawiać. Oczekują ode mnie spostrzeżeń, poglądów i nowinek ze świata marketingu

i świata opatrzonego literką „e”. Przypomnę teraz niektóre z tych dyrektorskich, e-biznesowych tematów i historyjek, które powtarzają się często na spotkaniach albo do których chcąc nie chcąc wciąż powracamy.

DŻENTELMENI I DOBRE STOSUNKI

Wiele razy przy prezentowaniu PROe.biz zdarzyło mi się, że kiedy kończyłem wykład o tym, jak to jest z tymi aukcjami internetowymi, słuchacze kiwali głową i wyjaśniali mi, że oni ze swoimi dostawcami utrzymują dobre stosunki, dostają dobre ceny i nie mają powodów do zmian. Najczęściej dobre czy wręcz niemal przyjacielskie stosunki z dostawcami oparte są na stabilności ich produkcji, a tym samym na stabilności firmy. Mam już na to wyćwiczoną odpowiedź: „Najlepsza i najbezpieczniejsza z dobrych relacji jest ta, która wytrzyma *ściśle i uczciwie porównanie cen* i warunków dostawy w transparentnych okolicznościach podczas przetargu online”. A jeśli miałyby dojść do jakiegokolwiek rozczarowania, to już lepiej niczego nie odkładać. Lepiej, żeby nastąpiło to szybko i w „spokojnych czasach” dla firmy. Taka rywalizacja nikomu nie zaszkodzi, jeśli zaprzyjaźniony dostawca wprawdzie nie wygra, ale mimo to (jeśli stawka nie jest zbyt wysoka) ze względu na długoletnią współpracę przetarg zostanie rozstrzygnięty na jego korzyść. Każdy z uczestników to zaakceptuje, a nikomu nie zaszkodzi przekonać się, jaką sumę płacimy za wiarygodność i znajomość dostawcy. Przynajmniej obie strony będą bardziej szanować wzajemny układ.

STUDIA PRZYPADKÓW

Nie zmieniajcie, jeśli nie musicie

Trwał przetarg na cenę transportu. Różnica między dotychczasowym dostawcą a najlepszym oferentem (a dokładniej różnica w cenie) była, by tak rzec, kosmetyczna. Decyzja pozostania przy dotychczasowym dostawcy została przezeń przyjęta jako pochwała, zwycięzca zaś wykazał zrozumienie, a zleceniodawca bynajmniej nie stracił w jego oczach.

Poznajcie swoich dostawców

Zdarzają się i inne przypadki. W opisaney poniżej sytuacji znalazł się kolega, który propagował wybór zaopatrzenia online w pewnej części Czech. Po długim wahaniu

jeden z jego klientów, dyrektor i zarazem współwłaściciel firmy, zdecydował się ogłosić przetarg na strategiczny materiał budowlany, który już od wielu lat jego firma otrzymywała od stałego i sprawdzonego dostawcy. Po latach współpracy byli zaprzyjaźnieni i spotykali się poza pracą. Bardziej niż o rzeczywisty przetarg internetowy chodziło tu o porównanie cen. Skutek był dramatyczny. Różnica w cenie zaopatrzenia była tak duża, że w firmie zrazu nie chciano w nią uwierzyć. Nowy dostawca został następnie poddany dokładnej kontroli, sprawdzono jego referencje i certyfikaty, ale faktom nie dało się zaprzeczyć. Za dawną przyjaźń płacono każdego roku o wiele więcej, niż wynosił zysk, jaki w tym samym okresie mógł zostać osiągnięty przez tę firmę.

NASZYM PROBLEMEM NIE JEST ZAKUP, LECZ SPRZEDAŻ

To jeden z ulubionych tematów. Rozmawiam z partnerem i dzielę się z nim nowymi informacjami o aukcjach internetowych, a on uśmiecha się zmęczony, patrzy mi prosto w oczy i wypowiada rozbijającą formułkę: „Naszym problemem nie jest zaopatrzenie, lecz sprzedaż. Tu potrzebujemy zmian”. Zwykle jeszcze dodaje, że kupcy pracują niemal za darmo i w gruncie rzeczy trzymają firmę przy życiu. Kryzys dotyczy zbytu, przede wszystkim tu trzeba szukać rozwiązań, i to gruntownych. Rozmyślałem głośno, o ile można by obniżyć koszty dystrybucji, gdyby zredukować wydatki związane z zaopatrzeniem o co najmniej dziesięć procent. Jest to nasza sprawdzona średnia, wcale nie tak trudna do osiągnięcia. A kto wie, czy nie udałoby się uzyskać redukcji piętnastoprocentowej? Czy sprzedaż wyrobów poprawiłaby się, gdyby część lub całość oszczędności „wstrzyknąć” do sprzedaży?

PRZYSZLI PO MNIE DO BRAMY

W historii, którą chcę opisać, inspiracją do złożenia wizyty zakładom maszyn ciężkich położonych u podnóża gór było to, że podczas aukcji internetowych dla innych klientów z tej branży zauważyliśmy, iż zaopatrza ich dostawcy uważani przez inne firmy za słabych, drogich i stwarzających komplikacje. A także to, że nie wiedzie im się najlepiej. Niemniej jednak przyniosłem z sobą know-how wraz z narzędziem, które powinno

zmienić pozycję negocjacyjną menadżerów zaopatrzenia, zwiększyć ich kompetencje i efektywność, ułatwić pracę i zaoszczędzić czas. W dodatku dzięki aukcji internetowej, którą miałem zamiar zaproponować, w ciągu paru dni zaoszczędziliby kilka milionów. Jeszcze zanim tam pojechałem, widziałem wyraźnie, że moja wizyta z całą pewnością przyniesie sukces. Po chwili rozmowy z portierką już nie byłem tak pewny siebie.

Kiedy firmie się nie wiedzie, najgorzej na tym wychodzą kupcy, odbija się to na cenach i warunkach negocjowanych kontraktów. Dalszy ciąg jest niemal zawsze przewidywalny. Spada stopa zysku. Pogarszają się warunki płatnicze. Firma przestaje być konkurencyjna. Mamy już nie pakując drugiego śniadania, spodnie już nie są wyprasowane na kant, na korytarzach panuje dziwna atmosfera, a portierki zachowują się tak, jakby nie zmienił się ustrój.

STUDIUM PRZYPADKU Nie ma na co czekać

Przyszli po mnie „do bramy”. Do dyrektora prowadził mnie orszak specjalistów od zaopatrzenia, który na długości tych kilku metrów poddał mnie szybkiemu i twardemu przesłuchaniu. Nie mieściło im się w głowie, po co w ogóle przyszedłem, i jasnowidząco mnie uprzedzali, że niepotrzebnie się fatyguję, ponieważ z zaopatrzeniem nie ma żadnych problemów. A na internet, który byłby do tego potrzebny, i tak nie ma czasu ani pieniędzy („...panie, tu się pracuje, tu nikt nie ma czasu oglądać gołych ciotek!”). Ekonomista, do którego mnie zaprowadzili, zrazu widział wszystko w równie czarnych barwach: „Zaopatrzenie robi, co może! Tak ich poganiam, że aż mi czasem wstyd, ale co z tego, skoro handel kuleje? Mamy niską sprzedaż! Kierownik działu handlowego dziwi się, że się denerwuję.” Mimo to po powtórным spotkaniu doszliśmy do porozumienia i zgodził się spróbować. Ceny spadły o dwadzieścia procent, a przy tym poprawiły się warunki dostawy. Dotychczasowi dostawcy podczas przetargu internetowego dostrzegli, że istnieje wielu innych (renomowanych) dostawców, i poczuli się zagrożeni. Rozpętała się o „ten interes” prawdziwa bitwa. Nagle wszyscy sobie uświadomili, jak łatwo stracić kontrakt i jak trudno uzyskać nowy.

I obowiązkowy happy end opowieści — ruszyła sprzedaż.

1.4. Wewnętrzny system informacyjny (ERP) a e-biz

Często spotykane menadżerskie zakłęcie. Powinienem raczej napisać „**ERP** versus e-przetargi”. Wewnętrzne systemy informacyjne muszą być „ciężkie”, zabezpieczone i bezawaryjne, ponieważ ich zadaniem jest zbieranie, magazynowanie, klasyfikowanie i ocenianie danych, i przekazywanie ich w dalszej kolejności zarządowi w postaci informacji potrzebnych do kierowania firmą. Wprowadzanie do nich zmian i poprawek jest pracą wymagającą niezwyklej sprawności *specjalistów IT*. Każda firma ma własny, niepowtarzalny **ERP**, przystosowany do jej wewnętrznych procesów. Już na samą „wstępną” analizę, w której nie można popełnić błędu, potrzeba zwykle kilku miesięcy. Dzisiejsi twórcy wewnętrznych systemów informacyjnych oferują jako standardowy element moduł aukcji internetowych. Nie zauważyłem, by ktoś się nimi w świadomy sposób posługiwał, chciałbym też uniknąć oceniania, ale domyślam się, że to całkiem inteligentne maszynki. Już choćby dlatego, że nad wewnętrznymi systemami informacyjnymi pracują tylko najlepsi spośród analityków i programistów. Sam jednak uważam, że do budowania e-biznesowej świadomości firmy, do szukania ścieżek powiązań, są one jednak zbyt sztywne i skomplikowane. W odróżnieniu od nich nowoczesne systemy przetargów online są bardzo prężne (chętnie posługuję się przy tej okazji terminem „zwinne”) i pracują w środowisku powszechnie dostępnych przeglądarek internetowych. Elastyczność jest **koniecznością**, ponieważ chodzi tu o aplikacje śledzące aktualne zmiany na rynku, zarówno w podaży i popycie, jak i w zasadach czy prawidłowości zmian. Na potrzeby **ERP** wystarczą same wyniki aukcji internetowych, które można wprowadzić do firmy bądź we współpracy ze *specjalistami IT*, poprzez *kanały informacyjne*, bądź też za pośrednictwem ustalonej procedury tabelowej, w formie załącznika e-mail. Jest to rozwiązanie **szybkie i ekonomicznie** mało wymagające. Uzyskujemy w ten sposób informacje o najbardziej istotnych faktach w przystępnej i popularnej formie. To, że ktoś ma doskonały wewnętrzny system informacyjny, jest godne pochwały (i właściwe), ale nie musi to być wcale równoznaczne z oszczędnością. Tak to przynajmniej wygląda z mojego brzegu.

STUDIUM PRZYPADKU O dziewczynach i Adriatyku

Byłem nad Adriatykiem, siedziałem na plaży i wyjaśniałem mojemu przyjacielowi z Niemiec mechanizm aukcji internetowych, a prócz tego różnice między e-biznesowymi modułami **ERP-u** i PROe.biz. Kawałek dalej rozmawiały dwie dziewczyny. Nie można było ich nie zauważyć i nie można było ich nie słyszeć. Nie można też było nie usłyszeć, że są na wakacjach na którejś z sąsiednich wysp. Jedna z nich się spieszyła. Skończyła opowiadać i nie przystała na propozycję przyjaciółki, by wrócić na wyspę jej łodzią. Wyjęła komórkę i zadzwoniła po transport. Za parę minut przyплыnęła taka mała gumowa łódka z ogromnym silnikiem, zacumowała głęboko na plaży, dziewczyna przebiegła parę metrów po wodzie, wskoczyła do łódki i zniknęła. Druga dama jej pomachała, a potem ruszyła w stronę pobliskiego portu. Po jakimś czasie zza mola wyłonił się i wypłynął w morze bezgłośny i majestatyczny jacht. Spojrzałem na przyjaciela: „Widziałeś? Potraktuj to jako alegorię. W miejsce łódki wstaw program internetowy zdolny do natychmiastowej reakcji i adaptacji w zależności od sytuacji. Łatwy w obsłudze i przyjazny dla użytkownika. A w miejsce jachtu wstaw **ERP**, który musi wytrzymać nawet najcięższe przeciwności losu, musi umieć pracować latami. Nie żądam od niego szybkich zmian i powierzaj jego obsługę tylko doświadczonym.”

WZBRANIAJĄ SIĘ NAWET CI NAJLEPSI I ODNOSZĄCY SUKCESY

Zetknąłem się z bardzo utalentowanym dyrektorem strategicznym, który uwierzył w aukcje online już po paru słowach i od razu wprowadził na okres próbny system przetargów internetowych. Dzięki pomocy PROe.biz w ciągu **sześciu tygodni** zaoszczędził więcej pieniędzy, niż kosztowałoby go zakupienie całego systemu. Po pierwszych trzech aukcjach internetowych dział zaopatrzenia mimo ponawianych prośb nie chciał nas poinformować o swoich pierwotnych cenach zakupu. Szef działu zaopatrzenia, który w firmie był już weteranem i cieszył się dużym poważaniem, napisał w sprawozdaniu, że nie widzi żadnych korzyści z wprowadzenia do firmy systemu przetargów online. A ponieważ był dobrym i szanowanym szefem, jego pogląd podzielała połowa pracowników. Postrzegali przetargi internetowe jako podważenie ich pozycji i czuli się dotknięci. Wszystko, o czym była mowa, już znali i słyszeli o tym wiele razy. Przeszli

przez dziesiątki szkoleń, na bieżąco się doszkalcą i każdego roku utrzymują oszczędności na pożądanym poziomie, a ponadto fabryka funkcjonuje, ma z czego produkować i przynosi zysk. Jest to jakaś obsesyjna idea pokutująca zwłaszcza w kierownictwie firm, które przeszły udaną restrukturyzację i prywatyzację — przekonanie, że dobrze prosperujące przedsiębiorstwo nie potrzebuje aukcji internetowych. Nic bardziej mylnego. Tam, gdzie zaopatrzenie funkcjonuje, początkowe oszczędności są oczywiście mniejsze, ale za to ujawnia się cały potencjał systemu aukcji internetowych na polu *oszczędności transakcyjnych*, marketingu relacji zaopatrzeniowych oraz bardziej zestandaryzowanego stosowania wszystkich metod i narzędzi nowoczesnego zaopatrzenia.

Cały ten akapit można zawrzeć w jednym zdaniu, wypowiedzianym przez pewnego bardzo uzdolnionego i mądrego dyrektora generalnego, którego bardzo szanuję: „To interesujący produkt, ale nasi ludzie z działu zaopatrzenia mówią, że nauka jego obsługi może zagrozić obecnym zamówieniom, a końcowy efekt nie jest wart zachodu. Zaopatrzenie to ich fach i nie mam powodów, by im nie wierzyć.” (Po próbnym przetargu internetowym zaoszczędzili 600 tysięcy koron!).

1.5. Trzy armie

Poza najwyższym kierownictwem przedsiębiorstwa kolejną grupą ludzi w firmach, z którymi mam do czynienia, są menadżerowie działu zaopatrzenia na różnych stanowiskach. Podzieliłbym ich na trzy z grubsza tej samej wielkości armie, każda z innym podejściem i postawą.

„A” — SPRÓBUJMY TEGO

Typ A jest zadowolony z siebie, uważnie śledzi rozwój rynku, jest pełen zapału i znajduje się w nieustannym ruchu. Jest świadom, że dostaje do rąk doskonale narzędzie pracy, które daje możliwość podwyższenia jakości, bardziej efektywnego wykorzystania czasu i bardziej *transparentnego* zarządzania kosztami. Narzędzie to zwiększa także jego umiejętności. Tacy ludzie już przy pierwszym spotkaniu domagają się szczegółów dotyczących konkretnych funkcji systemu, interesuje ich sposób wprowadzania

danych, generowanie zaproszeń na przetargi online czy wykorzystanie informacji przechowywanych w zbiorczej bazie danych, pytają o formę sprawozdań i naturalnie o referencje. Nie przychodzi im do głowy, by podawać w wątpliwość internetowe możliwości dostawców — być może po prostu zakładają, że podtrzymanie lub uzyskanie zamówienia jest warte szybkiego przeszkolenia. Z drugiej jednak strony znam ich narzekania, jak trudno namówić przełożonych do kupna aplikacji i do współpracy. Wiele razy słyszałem (lub czytałem): „...proszę koniecznie przyjsć, zaparzę dobrą kawę, ale na razie sprawa nie ruszyła z miejsca.” Na szczęście dla aukcji internetowych nie jest to stan nie do przeczywienia, a osobiste przekonanie się co do korzyści z wykorzystania systemu dla firmy zwykle prędzej czy później doprowadzi do nawiązania współpracy. Najczęściej szukamy jedynie odpowiedniego momentu i artykułu dla pokazowej aukcji internetowej. Wprowadzanie aukcji internetowej „od dołu” jest mimo wszystko wolniejsze, mniej pewne i dużo bardziej skomplikowane. Z drugiej strony, świadomość, że ci ludzie znają, uznają i wspierają przetargi online, daje ogromną satysfakcję.

„B” — I TAK, I NIE

Chyba równie wielka, a może nawet większa armia to ci, którzy rozumieją zalety przetargów online, są skłonni uwierzyć, że to może zadziałać, lecz nie są **pewni** lub też są **wprowadzani w stan niepewności**. Są wprawdzie skłonni wspierać aukcje internetowe, ale uświadamiają sobie, jak wielkie niesłoby to zmiany w ich dziale zaopatrzenia, i dlatego żywią obawy, czy podołają obsłudze systemu PROe.biz. Ich zdaniem decyzję, czy zastosować system służący do przetargów online, tak czy owak musi podjąć ktoś inny, ktoś, kto poniesie również wszelkie konsekwencje takiego wyboru. Dlaczego mieliby zatem zawracać sobie tym głowę? Zwykle po kilku rozmowach dostrzegam, że nie daje im spokoju myśl, czy tak wychwalane efekty stosowania narzędzi internetowych nie pozbawią ich uznania, pozycji, przydatności czy wręcz pracy. Żyją przeważnie w presji między pochwałami a podejrzliwością i dlatego są bardzo wrażliwi na próby porównywania swojej wydajności z niespodzianką, jaką niosą przetargi online. Wszyscy przecież wolimy, żeby nas chwalono. To **właśnie dla nich** jednym z najciekawszych argumentów jest możliwość drukowania

sprawozdań **natychmiast** po zakończeniu przetargu, co pozwala dowieść, że praca z ich strony była dobra. Ale to nie uwolni ich od obaw. Kiedy zdobędą się w końcu na odwagę i obudzi się w nich ciekawość, pojawia się skarga: „...zaopatrzenie jest ostatnią rzeczą, w jaką inwestujemy, przekonanie nas do przetargów internetowych naprawdę nie będzie łatwe.”

Zaszeregowałem do tej grupy również i tych, których na początku akapitu nazwano „wprowadzanymi w stan niepewności”. Mam tu na przykład na myśli takich, którzy czasami doświadczają **nietransparentnych**, czyli nie całkiem jasnych dla handlowca ingerencji jego otoczenia lub zarządu w dobór dostawców. Nie we wszystkich przypadkach chodzi o nieuczciwość, może to być nieporozumienie, ale **skutek jest bardzo podobny**. Menadżer zaopatrzenia boi się, że wkroczy na czyjś zastrzeżony teren. Jako przykład przytoczę e-mail, który otrzymałem wiosną tego roku: „...zważywszy, że pojawiły się pewne sygnały, które mogłyby skomplikować przebieg całej akcji, muszę się tymczasowo wstrzymać z wszczęciem działań na tym obszarze. Nie mam zamiaru przysparzać sobie kłopotów bez wyraźnej potrzeby. Odezwę się mniej więcej za tydzień.” Ten tydzień był bardzo długi.

Z perspektywy tych kilku lat, które spędziłem z PROe.biz, mogę powiedzieć, że ci kupcy są w rezultacie obrońcami i propagatorami przetargów online i przyswojone metody działania szerzą w swoim otoczeniu. Na początku są ostrożni i powściągliwi, ale jak tylko upewnią się, że wygłaszane przeze mnie sądy mają realne podstawy, nasza relacja zaczyna funkcjonować zupełnie normalnie. Nie nazwałbym tego zapalem, ale do tego, by zbudować jakieś zaufanie, wystarczy.

„C” — WARA, CHŁOPCZE, OD NASZYCH DRZWI!

Ostatnia armia ma wiele twarzy. Ludzie ci nie potrzebują i nie chcą żadnych nowości, i nawet **transparentność** z jakiegoś powodu im nie odpowiada. W najlepszym razie ich życzeniem jest utrzymać się kolejnych kilka lat bez konieczności uczenia się obsługi komputera i internetu. Ten typ bardzo trudno rozpoznać, ponieważ jego wojownicy (a słowo to jest tutaj jak najbardziej na miejscu) starają się robić wrażenie, jakby należeli do dwóch poprzednich kategorii. Rzecz jasna nie atakują przetargów online już na wstępie, przeciwnie, są w stanie sympatycznie i trafnie

nazwać je wyjątkowym skokiem jakościowym w zaopatrzeniu. Potrafią również pochwalić wyniki osiągnięte w innych firmach i zadrwić sobie z handlowej nieporadności ich menadżerów. Potrafią docenić zalety techniczne systemu aukcji internetowych i przepowiadają tego typu innowacjom ogromny sukces. Oczywiście w dalekiej i bliżej nieokreślonej przyszłości. Dopiero wtedy przychodzi kolej na szczegóły, które ich zdaniem w tej akurat firmie będą utrudniać wprowadzenie przetargów online. Zwykle przywoływany jest nieodpowiedni czas oferty: „...wszystkie zamówienia na to półrocze mamy już zamknięte i zakontraktowane.”

Najbardziej zaskakujący argument, jaki usłyszałem, brzmiał: „...prze-dyskutowałem to z naszymi dostawcami, którzy oznajmili, że jeśli przejdę na aukcje internetowe, to przestaną nas zaopatrywać.” A na zakończenie wyciągane są legendy podważające proces dokonywania zamówień za pośrednictwem aukcji internetowych. Podkreśla się skomplikowanie systemu zgłoszeń do przetargu lub możliwość zawirusowania wewnątrzfirmowego systemu informacyjnego, lub to, że jest to produkt, który jeszcze nie zdążył sprawdzić się w branży. Końcowe zdania dotyczą zwykle niejasnej, jeśli nie wątpliwej wiarygodności firm, które oferują aukcje internetowe („przecież nie będziemy wam zdradzać, jak, za ile i u kogo kupujemy”). Z daleka to niestety wygląda tak, jakby ludzie ci ofiarnie i z zaangażowaniem walczyli o własną firmę i jej osiągnięcia. W rzeczywistości sprawy mają się zupełnie inaczej. Na pierwszym miejscu są ich interesy.

1.6. Jak w prosty sposób wprowadzić aukcje internetowe do firmy

Nie zwlekać z ofensywą

Nie ma powodu, by sprawę odkładać. Skoro firmowe aukcje internetowe są narzędziem, które już w pierwszych tygodniach kompensuje wydatki aż o **dziesięć procent** i przynosi dochód dzięki oszczędnościom na kosztach transakcyjnych i lepszym warunkom dostawy, to nie ma powodu, by nie zaoszczędzić dla swojej firmy więcej pieniędzy. Byłoby co najmniej dziwne, gdyby nie wykorzystano od razu narzędzia, w którego przypadku każdy dzień zwłoki oznacza dla firmy ewidentne straty.

Nie przesadzać z przygotowaniem i gotowością

W celu wprowadzenia aukcji online nie są konieczne żadne wielkie przygotowania. Nie znam na tyle dobrze pozostałych systemów, aby się na ich temat wypowiadać, i dlatego w swoich szacunkach staram się być tak konkretny, jak to tylko możliwe. Możecie bez trudu opanować obsługę serwisu internetowego w ciągu jednego dnia szkolenia. Pozostałe funkcje możecie opanować sami w momencie, kiedy pojawi się konkretna potrzeba ich wykorzystania. Bardziej rozbudowane szkolenie połączone z treningiem trwa od dwóch do trzech dni.

W obu przypadkach najlepiej jest od razu zacząć przygotowywać i realizować swoją pierwszą aukcję internetową. Porównałbym to do zmiany, jakiej doświadczamy, gdy po długim czasie chodzenia piechotą przesiadamy się na rower. Nie twierdzę, że wszyscy poradzą sobie z jazdą na rowerze, ale większość z nas jest w stanie to zrobić. Poza tym wraz z każdym przejechanym kilometrem nabieramy pewności siebie. Wystarczy sprawdzić, jak się hamuje, a potem już się siada i zaczyna pedałować. Po paru metrach odkrywamy, że jest to całkiem przyjemne i że sami możemy regulować prędkość. Podobnie jest z przygotowaniem i realizacją aukcji internetowych.

Wraz z wprowadzeniem aukcji internetowych nie dochodzi w firmie do żadnych komplikacji

Nic się nie stanie, jeśli z jakichkolwiek powodów nie powiedzie się któraś z pierwszych czy też późniejszych aukcji internetowych. Należy jedynie oznajmić uczestnikom, że doszło do błędu, ale po odpowiedniej zmianie aukcja będzie kontynuowana. Nauka zwykle nie spada z nieba, a zatrzymanie czy też anulowanie aukcji internetowej nie ma żadnych tragicznych czy nieodwracalnych następstw. Przecież w przypadku elektronicznych aukcji chodzi tylko o to, by wynegocjować ceny i znaleźć najbardziej optymalne warunki dostawy. Jeśli tylko będziemy wobec naszych dostawców uczciwi i otwarci, traktując ich jako aktualnych lub potencjalnych partnerów, nie może dojść do żadnego nierozwiązywalnego problemu. Umożliwia, która zwieńczy Wasze negocjacje z dostawcą, określając ceny i warunki, ma dopiero nadejść. Nie licząc faktu, że to Wy jesteście tymi, którzy

za pośrednictwem przetargu online oferują dostawcom możliwość współpracy z Waszą firmą, a tym samym możliwość zarobienia pieniędzy. Jedyną rzeczą, która musi być dla wszystkich równie jasna, jest to, że przetarg online to jedyna droga do tego, by stać się Waszym dostawcą.

Kto powinien wprowadzić system przetargów online

Najbardziej powszechną formą wprowadzania systemu przetargów online jest **decyzja** podejmowana przez kierownictwo **za radą** menadżera ds. zaopatrzenia. Nieco gorszym rozwiązaniem jest propozycja i decyzja kierownictwa realizowana przy współudziale odpowiednich pracowników działu zaopatrzenia.

Najbardziej naturalny przebieg tego procesu jest taki, że pierwszy impuls dociera do kierownictwa firmy ze strony **dyrektora zaopatrzenia**. Jego posłanie powinno brzmieć: „dajcie mi solidny i elastyczny instrument *e-zakupów*, a będzie więcej oszczędności i więcej czasu na solidny *marketing stosunków handlowych*.”

U kogo jeszcze szukać wsparcia

Rozejrzyjcie się po Waszej firmie i spróbujcie się wczuć w role poszczególnych menadżerów i ich zespołów. Spróbujcie ustalić, co mogłoby ich zmotywować do wdrożenia innowacji internetowej. Spróbujcie określić, jak najszybciej i najskuteczniej wywołać w nich zainteresowanie aukcjami internetowymi. Z pewnością powinien zabrać głos **kierownik kontrolingu**, musi on bowiem mieć wgląd w zaopatrzenie i inspirować do organizowania aukcji i obniżania kosztów.

Kolejną osobą, która powinna jednoznacznie ogłosić: „Zróbmy przetarg w ramach aukcji internetowych”, jest **menadżer ds. jakości**. Jeśli firma ma wdrożone ISO lub inny certyfikat jakości, wówczas warunki doboru i pracy z dostawcą są oparte na zarządzaniu zaopatrzeniem, które bez aukcji internetowych ma dużo **gorsze wyniki**, jest bardziej **skomplikowane, wolniejsze i droższe**.

Zespołem, który powinien walczyć o wprowadzenie aukcji internetowych, jest dział ekonomii, a wraz z nim naturalnie jego szef, **dyrektor finansowy**. Dla niego jest to interesujące ze względu na **środki finansowe**, **obniżenie kosztów**, **poprawę warunków dostawy** i **transparentność**.

Zresztą który dobry dyrektor finansowy nie życzyłby sobie obniżenia kosztów? Wiem z trzyletniego doświadczenia, że to dyrektorzy finansowi najczęściej inicjują wprowadzanie aukcji internetowych. Nie wspomniałem jeszcze o **właścicielach firm**. Ci powinni mieć chyba największy interes w tym, by zastosować aukcje internetowe w celu osiągnięcia jak najlepszych wyników finansowych firmy, a tym samym jak największego zysku netto.

JAK SFORMUŁOWAĆ DECYZJĘ KIEROWNICTWA

Nie chodzi jedynie o konieczność zgody ze strony kierownictwa, coś w rodzaju: „Dobrze, proszę wypróbować aukcje internetowe w celu zakupienia jakiegoś surowca”. Musi to być jednoznaczna i w miarę możliwości trafnie sformułowana decyzja. To interesujące, że ta najbardziej naturalna droga systemu przetargowego online do firm, tj. decyzja kierownictwa, w niektórych przypadkach niewiarygodnie przeciąga się i odwleka. Mam doświadczenia z Czech, Polski i Słowacji — wszędzie jest mniej więcej tak samo. Dlatego pozwolę sobie polecić (za zgodą autora) następujące sformułowanie decyzji, która przyniosła natychmiastowy efekt:

„W przyszłym miesiącu rozpoczynamy wdrożenie systemu przetargowego online w dziale zaopatrzenia firmy. Termin realizacji pierwszego przetargu internetowego ustalę na pięć tygodni, licząc od dziś. Od kierownika działu zaopatrzenia oczekuję dostarczenia w tym terminie listy artykułów typu B i C, które będziemy w przyszłości kontraktować tą drogą. Listę proszę uzupełnić wstępnymi datami przetargów. Tym samym narzędziem posłużymy się przy planowanych akcjach inwestycyjnych. Spodziewam się co najmniej pięcioprocentowego obniżenia cen wyjściowych (obejmujących koszt dostawy) i ponad trzydziestoprocentowej redukcji czasu i kosztów transakcji. Miesięczne sprawozdanie kierownika zamówień ma być uzupełnione o opinię kierownika kontrolingu (lub ekonomisty). W razie braku rezultatów w postaci realizacji postawionych celów, które nie są wcale wygórowane, będę zmuszony w pierwszej kolejności przeprowadzić zmiany personalne”.

Zwlekkanie z podjęciem decyzji to katastrofa. Ci mniej tolerancyjni widzą w zwłoce słabość decydentów, a ci poczciwi nie rozumieją, dlaczego nie podjęto decyzji, po czym tracą motywację i zaufanie do kierownictwa.

SUKCES PRZETARGÓW INTERNETOWYCH MOTYWUJE

Jeśli firma może zaoszczędzić dziesięć procent na obiektywizacji oferty cenowej i oferty warunków dostawy, a szybkość wprowadzenia systemu jest zależna jedynie od tego, czy pracownicy zaopatrzenia tego chcą, wówczas nie ma najmniejszych wątpliwości co do tego, że kierownictwo zaopatrzenia warto w ten sposób motywować.

MOTYWACJA — MOTOR ZMIAN

Żyjemy w czasach, gdy czas wprowadzania nowych technologii nieprawdopodobnie się skrócił. Ze wszystkich stron nieustannie słyszymy o kreatywności, pomysłowości i procesie przemian. Ci, którzy żyją kreatywnością, matką wszelkich zmian, są zachwyceni. Zarazem jednak jest rzeczą naturalną, że schematy działania, które się sprawdziły, wykorzystujemy dalej i że nowości wywołują w nas obawy. Nie jesteśmy pewni, czy w naszym prywatnym świecie zmieszczą się wymagane umiejętności oraz niezbędna wiedza i czy zdołamy je przyswoić. Wszyscy potrzebujemy jakiegoś akceptowalnego powodu, jakiejś **motywacji**, abyśmy zechcieli włączyć się w proces zmian, ponieważ w przypadku przetargów internetowych zwykle żadnego takiego powodu a priori nie widzimy i wydaje nam się, że możemy z tym zaczekać. „Przecież zaopatrzenie funkcjonuje wystarczająco dobrze bez aukcji internetowych.”

Jeśli nic nas nie motywuje, to nie należy się dziwić, że wydarzenia, które z jakichś powodów nie cieszą się naszą przychylnością, możemy za pomocą różnych utrudnień powstrzymać lub wręcz zlikwidować. Najczęstszą drogą do zmiany jest decyzja, uczenie się, wyjaśnianie, eksperymenty, cierpliwość, a z drugiej strony najczęstszą motywacją jest sukces (i pochwała), a wraz z nimi premie. To leży poza wszelką dyskusją. Muszę dodać, że w swojej praktyce przetargów internetowych nie spotykam się z tą prostą koncepcją właśnie w firmach, które wedle wszelkich znaków na niebie i ziemi mają wszelkie predyspozycje do tego, by odnieść sukces.

STUDIUM PRZYPADKU Porównanie wydajności

W firmie, o której będzie mowa, istniał bardzo duży, wewnętrznie zróżnicowany zespół ds. zaopatrzenia. Przedsiębiorstwo dawało sobie radę, wykazywało zysk, a z zaopatrzeniem nie było większych problemów. Problemy dotyczyły zaplecze kapitałowe, dlatego dyrektor ekonomiczny promował przetargi internetowe. Natomiast szef działu zaopatrzenia bynajmniej przetargami internetowymi zachwycony nie był. Obawiał się, że nowa technologia umniejszy znaczenie jego dotychczasowego stanowiska, starał się więc kluczyć i podawać całą sprawę w wątpliwość. W takiej sytuacji kierownictwo firmy wystąpiło z propozycją podwyższenia o kilka procent pensji tej części zespołu zaopatrzenia, która przy realizacji przetargu posłuży się aukcjami internetowymi w przypadku co najmniej połowy pozycji ze swojego katalogu, a ponadto wykaże większe oszczędności niż przy zastosowaniu klasycznych metod negocjacyjnych, jednocześnie utrzymując jakościowe i wszystkie pozostałe warunki dostawy. Przyrost względem płacy podstawowej nie był duży, ale atrakcyjne były premie za zwiększenie oszczędności w porównaniu do reszty zespołu zaopatrzenia, która w dalszym ciągu organizowała eliminacje klasycznym sposobem. Wyznaczona liczba miejsc bardzo szybko się wyczerpała, zgłosili się nawet ci, którzy wcześniej wysuwali argumenty przeciwko przetargom internetowym. Możliwość przeprowadzenia porównania wszystkich przekonała. Osiągnięcia, które porównywano raz na miesiąc, mówiły same za siebie. A w ślad za pochwałami szły nagrody. Parę miesięcy później cały zespół posługiwał się już systemem przetargowym online.

KTO WCZEŚNIEJ DOTRZE DO CELU

Na ludzką motywację jednoznacznie pozytywnie oddziałuje przede wszystkim rywalizacja. W firmie, o której opowiem, zespół składał się z pięciu menadżerów. Cel był prosty: pod osłoną konkursu na najbardziej efektywnego pracownika sprawnie przemycić nowy system zaopatrzenia. Ekonomista zebrał w swoim biurze pracowników działu zaopatrzenia: „Panie, oto instrukcje i hasła dostępu do systemu zaopatrzenia dla każdego z was. Testowaliśmy go w zeszłym miesiącu, jest już nasz. Od przyszłego tygodnia zaczynamy na nim pracować na poważnie. Inwestycja w oprogramowanie musi się zwrócić jak najszybciej. Ci z was, którzy pierwsi

osiągną globalne oszczędności na poszczególnych przetargach internetowych równe cenie systemu, otrzymają specjalną premię. Pierwszy otrzyma premię w wysokości 20 tysięcy, drugi połowę tej sumy, a trzeci połowę połowy. Pozostali, powolniejsi, mają pecha. Proszę mnie na bieżąco informować, będziemy dokonywać oceny po każdym przetargu internetowym, a wyniki będą sukcesywnie zapisywane na tablicy, dostępnej dla wszystkich pracowników.” Przedsięwzięcie udało się i przyniosło niemały zysk.

INTERNETOWY MENADŻER ZAOPATRZENIA

Można także wypróbować inny sprawdzony sposób — powierzyć pełnomocnictwo któremuś z pracowników. Jeden członek zespołu zaopatrzenia zostaje oddelegowany na kilka dni w celu szkolenia pod okiem centralnej administracji PROe.biz, a następnie zaczyna „w domu” przygotowywać przetargi internetowe dla kolegów i jednocześnie uczy ich obsługi systemu. Wszyscy są równo nagradzani w zależności od procentowego udziału przetargów online w stosunku do przetargów klasycznych. Jest to najwolniejsza z przytoczonych tu form, ale sprawdzona. Formę tę można również powiązać z wypożyczeniem administratora z PROe.biz centrum na czas pierwszych tygodni zakupów online w firmie.

JAK OBLICZAĆ OSZCZĘDNOŚCI

Nawet wbrew temu, że podczas swoich rozmów z klientami podkreślałam, iż tym, co najlepsze w zarządzaniu online, jest **transparentność** całego procesu i wynikająca z tego **oszczędność** czasu transakcji i kosztów związanych z realizacją zaopatrzenia w firmach, i tak zawsze kończy się tym, ile klient **zaoszczędzi** na cenach wyjściowych. Istotne jest, by opisać, w jaki sposób i za pomocą czego oblicza się oszczędności w przypadku przetargów internetowych. Jeśli w grę wchodzi przetargi na jeden artykuł, jest to proste. W tabeli zbiorczej śledźcie na bieżąco oszczędności względem ceny porównawczej, która w tym przypadku jest niezmienna. (Cena porównawcza to ta, za którą firma do tej pory kupowała). W przypadku przetargu obejmującego większą liczbę artykułów oprogramowanie oferuje opcję największej możliwej oszczędności. Ta jest ustalana niezależnie od ewentualnej liczby rzeczywistych przyszłych dostawców na podstawie tych

zaoferowanych cen, które są najniższe w stosunku do ceny porównawczej. Administratorzy mówią o takiej oszczędności, że pochodzi z wydziobanych cen. Jednak z punktu widzenia oceny jest to bezsens, gdyż żadna firma nigdy nie będzie kupować w taki sposób. Jeśli firma ma trzech dostawców danego artykułu, to powinna po zakończeniu oceny ofert mieć ich tyle samo lub mniej. To oznacza, że obliczenie faktycznej oszczędności powstanie dopiero po zakończeniu przetargu internetowego i po ocenie poszczególnych ofert. Następnie z protokołami przetargów internetowych w ręce (albo na monitorze komputera) szukamy przy użyciu oprogramowania najlepszej kombinacji artykułów i liczby dostawców. Dodajmy, że taka oszczędność jest zawsze mniejsza niż ta wyśniona, ale różnice nie są znowu aż tak dramatyczne.

Z odmienną sytuacją mamy do czynienia wtedy, gdy w grę wchodzi zakup artykułu, którego firma do tej pory nie kupowała, lub wtedy, gdy finalne porównanie cen dokonuje się w ramach przetargu internetowego połączonego z *ekspertyzą*. Wówczas najlepiej jest wybrać cenę porównawczą ze średniej ofert cenowych w pierwszej rundzie.

CZY JESTEŚMY PRZYGOTOWANI NA PRZETARG INTERNETOWY?

Z całą pewnością tak. To tylko śmiesznie błahy krok naprzód w zastosowaniu nowych technologii, za którego pomocą możemy zwiększyć konkurencyjność naszej firmy. Nie musimy się w tym celu specjalnie uczyć. Jest to kwestia godzin i dni, ale także zmiany naszego podejścia do innowacji. I nie chodzi tu jedynie o wykorzystanie nowych technologii. Przecież komputery, które stoją na naszych biurkach, nie są niczym nowym i mogą znieść z naszej strony dużo więcej. Należy być otwartym na nowe rozwiązania i ciągle podnosić kwalifikacje w tym zakresie.

STUDIUM PRZYPADKU **Słowaccy drwale dali sobie radę**

Pewnego razu organizowaliśmy przetarg internetowy na drewniane podkłady, które wkłada się pod ciężkie ładunki w samochodach dostawczych albo wagonach. Najciekawsze oferty napłynęły z trzech sąsiednich wiosek położonych w słowackich Tatrach. Po bardzo powolnej obsłudze przetargu można się było spodziewać, że aukcje internetowe mogą stanowić dla drwali z gór problem. Ale wszystko

skończyło się nadspodziewanie dobrze, bez większych komplikacji. Parę dni później jeden z uczestników opisał nam całą sytuację. Wszyscy zebrali się w jedynej w okolicy kawiarence internetowej z dobrym łączem. Tam, pod nadzorem swoich dzieci, których pytali się szeptem o właściwy przycisk, walczyli o atrakcyjne zamówienie odwrócenie plecami do rywali siedzących kilka metrów dalej. Poradzili sobie.

Nie ma się czego bać, jesteśmy przygotowani.