PETER SMITH

ZŁE DECYZJE ZAKUPOWE

BŁĘDY, KTÓRE MOGĄ KOSZTOWAĆ TWOJĄ FIRMĘ MILIONY

mt biznes

PETER SMITH

ZŁE DECYZJE ZAKUPOWE

BŁĘDY, KTÓRE MOGĄ KOSZTOWAĆ TWOJĄ FIRMĘ MILIONY

Przekład
Bartosz Sałbut

mt biznes

Spis treści

O autorze 13
Podziękowania 15
Wprowadzenie 17

Część pierwsza. Błędy 21

Rozdział 1. Zgodnie ze specyfikacją 23
Rozdział 2. Znajomość rynku 41
Rozdział 3. Wybór dostawców 57
Rozdział 4. Zbytnie uzależnienie nie popłaca 73
Rozdział 5. Jak negocjować 93
Rozdział 6. Odziaływanie na dostawcę 111
Rozdział 7. Jak nie wyjść na głupka (zwłaszcza gdy jest się politykiem) 127
Rozdział 8. Nikomu nie ufać (a już z pewnością nie dostawcom) 149
Rozdział 9. Zmiany 167
Rozdział 10. Gdzie tu ryzyko? 183
Rozdział 11. Blaski zarządzania umowami 205

Część druga. Oszustwa i korupcja 219

Rozdział 12. Ogólne rozważania o oszustwach 221
Rozdział 13. Od kogo tak naprawdę to kupujemy? 231
Rozdział 14. Selektywny wybór kontrahentów 247
Rozdział 15. Co tak naprawdę kupuję? 271
Rozdział 16. Wydawanie nieswoich pieniędzy 287
Rozdział 17. Za co tak naprawdę płacę? 299

Rozdział 18. Przekręty w polityce 315
Rozdział 19. Jak zapobiegać oszustwom? 333

Część trzecia. Jak unikać wpadek 345

Rozdział 20. Zasady dobrego kupowania 347

Bibliografia 369

2

Znajomość rynku

Skoro specyfikację mamy gotową, możemy zacząć poszukiwania odpowiedniego dostawcy lub dostawców – takich, którzy najlepiej spełnią zdefiniowane potrzeby. Kto zaoferuje świetny produkt lub usługę w konkurencyjnej cenie i do tego zaspokoi nasze najgłębsze pragnienia co do dodatkowej obsługi, wsparcia oraz innowacji? Najlepsi dostawcy nie są zawieszeni w próżni, wszyscy stanowią element szerszego rynku[1]. Żeby dokonać dobrego zakupu, należy najpierw zrozumieć, jak działa rynek związany z nabywanym produktem, czyli rynek, na którym działają potencjalni dostawcy.

Pomijanie tego aspektu najczęściej zdarza się w przypadku zamówień publicznych, gdzie co do zasady istnieje wymóg organizowania jawnych przetargów w przypadku wszystkich większych zamówień. Niestety zbyt wielu urzędników wychodzi z założenia, że w związku z tym badania rynku nie są konieczne. Wystarczy rozpisać przetarg, poinformować o nim i czekać na to, kto się zgłosi i jaką złoży ofertę. Brak znajomości rynku często oznacza jednak problemy.

W sierpniu 2018 roku ministerstwo zdrowia w Ghanie rozpisało przetarg na dostawę surowicy podawanej osobom ukąszonym przez węże, ponieważ rosła liczba śmiertelnych zdarzeń tego typu. Niestety nie można powiedzieć, żeby w tym przypadku wszystko dobrze się

[1] Rynek: obszar lub miejsce zawierania transakcji handlowych.

skończyło. Przeprowadzone dochodzenie wykazało szereg błędów związanych z procesem nabywczym, na skutek których całe przedsięwzięcie zakończyło się niepowodzeniem[2]. Najpierw pojawiły się zarzuty, że przetarg nie został przeprowadzony we właściwy sposób. Ruszyło wtedy dochodzenie organu nadzorującego zamówienia publiczne, które wykazało między innymi, że oferenci zmieniali ceny już po złożeniu ofert, wykazało też brak poufności całego procesu.

Wątpliwości budził również finansowy aspekt procesu składania ofert. Komitet oceniający oferty stwierdził, że zawarte w nich ceny znacząco przekraczają budżet zdefiniowany w specyfikacji. Dziennikarze ABC News zwracali uwagę na potencjalną korupcję, donosząc, że ministerstwo zdrowia faworyzowało jedną konkretną firmę. W marcu 2019 roku organ nadzorujący zamówienia publiczne usiłował rozwiązać problem, dyskwalifikując faworyzowanego oferenta z przetargu, co oznaczało rozpoczęcie całej procedury od nowa. W międzyczasie – co pewnie nawet ważniejsze – pojawiły się wątpliwości co do *skuteczności* niektórych oferowanych produktów, zwłaszcza w kontekście leczenia pacjentów po ukąszeniach przez węże. Jeden z produktów nie działał na jad żmij z rodzaju *Echis*, które odpowiadają za więcej śmiertelnych ofiar ukąszeń niż wszystkie inne afrykańskie węże razem wzięte.

Powyższe i inne popełnione błędy, a także oskarżenia korupcyjne, świadczą o całkowitym niezrozumieniu rynku przez nabywcę. Oferty rozbieżne cenowo z oczekiwaniami, niejasności co do skuteczności poszczególnych produktów, to wszystko oznaki braku przeprowadzenia poprawnego rozpoznania rynku i dostawców jeszcze przed rozpisaniem przetargu. A obywatele Ghany być może umierają z powodu ukąszeń węży, bo surowicy nadal nie ma.

[2] https://www.ghanaweb.com/GhanaHomePage/NewsArchive/Procurement-of-GHC-23M-anti-snake-serum-The-twist-and-turns-750102#.

(NOT SO) SWEET LIKE CHOCOLATE,

czyli słodkie jak czekolada?

Nie tylko sektor publiczny ma problemy ze zrozumieniem rynku. Na początku lat osiemdziesiątych dwudziestego wieku błędy w związku z zakupem kakao przytrafiły się firmie Rowntree Mackintosh. Magazyn „The Spectator" tak oto opisywał wtedy tę sprawę:

> Sir Donald Barron, prezes firmy Rowntree Mackintosh, producenta słodyczy, wyjaśnił nam, w jaki sposób ludzie z jego działu do spraw zakupów kakao stracili 32,5 miliona funtów na transakcjach zawieranych na rynku tego surowca. W związku z tą stratą ze stanowiska odszedł dyrektor do spraw zaopatrzenia, a menedżer do spraw zakupów i specjalista do spraw zakupów kakao zostali zawieszeni w obowiązkach[3].

Firma musiała zaciągnąć w banku pilny kredyt na ponad 30 milionów funtów, by w ogóle przetrwać ten kryzys. Nawet po uwzględnieniu korzyści podatkowych łączna strata sięgnęła ponad 20 milionów funtów, co w dzisiejszym pieniądzu daje kwotę około 240 milionów funtów. Dziennikarz magazynu „The Spectator" – całkiem słusznie zresztą – sugerował, że być może część winy ponosi jednak prezes i najwyższe kierownictwo firmy. Nikt nie twierdził, że menedżerowie, którzy odeszli z pracy, spekulowali na rynku w sposób wykraczający poza normy przyjęte w tej firmie. Artykuł podkreślał, że gdyby ceny na rynku zmieniły się w drugą stronę, firma Rowntree Mackintosh wygenerowałaby na handlu kakao olbrzymie zyski i ci sami ludzie byliby fetowani jako autorzy „śmiałych i genialnych transakcji". Inwestorzy byliby zadowoleni, a menedżerowie otrzymaliby zapewne jakieś premie. Ceny na rynku zmieniły się jednak na niekorzyść firmy, tej zaczęło brakować surow-

[3] http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:XQITe57LFRgJ:archive.spectator.co.uk/article/15th-september-1973/26/skinints-city-diary+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=uk&client=refox-b-d.

ca, była więc zmuszona kupić kakao po wyższych cenach, by fabryki mogły dalej produkować. Trzeba było znaleźć kozła ofiarnego.

Wszystko, co kupują organizacje, a także wszyscy dostawcy, wykazuje związki z co najmniej jednym rynkiem. Gdy ktoś nie rozumie, jak działają rynki, sytuacja może szybko przybrać zły obrót.

LUCK BE A LADY,

czyli o zmiennym szczęściu

Taka już natura rynków surowców (takich jak choćby kakao), że gracze na tych rynkach często dzielą się na wielkich wygranych i wielkich przegranych. Nabywcy aktywni na tych rynkach to firmy faktycznie potrzebujące kakao, kawy, pszenicy czy ropy, ale też zwykli spekulanci dążący do osiągnięcia zysku. Starają się poznać rynek i ocenić ryzykowność swoich pozycji transakcyjnych na tym rynku. Dla niektórych rynki to trochę takie kasyno, w którym obstawia się na podstawie „przeczucia" lub drobiazgowej analizy wykresów i trendów.

Podobnie jednak jak w przypadku Rowntree, granica między sukcesem a katastrofą jest bardzo płynna. Nieodpowiednia pogoda spowoduje słabsze zbiory, w którymś z afrykańskich państw wojskowi przeprowadzą zamach stanu, nagle spadnie popyt ze strony Chin – wiele różnych czynników może wywoływać nieoczekiwane zmiany bieżących cen surowców oraz ich cen w kontraktach terminowych.

Kiedy odszedłem z Mars Group, zatrudniłem się w mniejszej firmie z branży spożywczej. Dyrektor generalny jednej z naszych spółek zależnych odszedł ze stanowiska niedługo po tym, jak cały roczny zysk jego jednostki poszedł z dymem w związku z nieudanymi transakcjami na surowcach i walutach. Handel podstawowymi składnikami potrzebnymi jego jednostce odbywał się w dolarach. Dyrektor był przekonany, że dolar osłabi się względem funta szterlinga, więc nie zabezpieczył kontraktów forward w dolarach, opiewających na dużą część rocznych przychodów

jego firmy. Potem okazało się, że dolar istotnie umocnił się względem funta i zakupy surowców okazały się o 10 procent droższe od oczekiwań. Pochłonęło to cały roczny zysk, czyli podobnie jak w przypadku Rowntree (choć tam chyba strata przekroczyła wartość rocznego zysku).

To, co w mojej firmie wydarzyło się potem, było dość pouczające. Członkowie najwyższego kierownictwa uznali, że od tej pory to *oni* powinni decydować o stanowisku firmy w kwestii kursów wymiany walut w kontraktach forward. Musiałem im (w delikatnych słowach) wyjaśnić, że nie ma żadnych powodów, by mieli podejmować w tej kwestii lepsze decyzje niż były dyrektor generalny naszej spółki zależnej, no chyba że dysponują jakąś niesamowitą metodą prognozowania kursów walutowych. Jeżeli taką metodę mają, to powinniśmy skończyć z produkcją żywności i przestawić się na handel walutami, bo wtedy wszyscy staniemy się bardzo bogaci. Powiedziałem naszemu zarządowi, że naszym celem powinien być zakupów surowców w najlepszy możliwy sposób, z zastosowaniem odpowiednich technik zaopatrzeniowych, a waluty powinniśmy traktować jako źródło ryzyka, którym należy zarządzać (na przykład poprzez hedging transakcji terminowych w dolarze). Udawanie, że znamy się na rynku walutowym, to przepis na potencjalną katastrofę.

POWER TO THE PEOPLE,

czyli władza w ręce ludzi

Rynki surowców to nie wszystko, istnieje również rynek konsultantów w dziedzinie zarządzania, rynek usług prawniczych, rynek zarządzania wynagrodzeniami, rynek podzespołów układów hamulcowych czy rynek mebli biurowych. Rynki często się ze sobą krzyżują i wiele firm działa na kilku różnych rynkach. Nawet w przypadku zdrowych, konkurencyjnych rynków, których uczestnikami są dobre firmy, istnieje ryzyko występowania błędów nabywczych wynikających z faktu, że nabywca nie rozumie środowiska, w którym dokonuje zakupu.

Nabywca powinien znać rozmiary rynku oraz jego dynamikę – wiedzieć, czy rynek rośnie, czy się kurczy, na ile jest konkurencyjny, jakie czynniki zewnętrzne na niego oddziałują. Właśnie na tej podstawie nabywca dokonuje potem najlepszego dla siebie wyboru. Słaba znajomość rynku oraz roli nabywcy w funkcjonowaniu tegoż rynku może skutkować tym, że organizacja wybierze niewłaściwego dostawcę albo niewłaściwie rozpozna własną siłę przetargową w procesie nabywczym. Pracowałem raz dla pewnej organizacji średnich rozmiarów, która postanowiła przeanalizować swoje zakupy dokonywane u różnych dostawców. Sprawdzali, u kogo wydają najwięcej pieniędzy, by w przyszłości powadzić te zakupy w bardziej agresywnym stylu i generować dzięki temu oszczędności. Nie ma w tej strategii nic złego, tylko że ona niestety czasami po prostu nie działa.

„Nie rozumiemy, o co chodzi. Kupujemy mnóstwo laptopów, ale gdy skontaktowaliśmy się z firmami HP i Dell, one nie były zainteresowane zaoferowaniem nam specjalnych warunków", usłyszałem od nich. Zapytałem więc, ile tych laptopów kupują, a oni odparli, że dużo, około 500 rocznie.

Musiałem im wyjaśnić, że choć dla nich jest to istotny wydatek, na wykresie przyjętych zamówień firmy sprzedającej rocznie kilkadziesiąt milionów laptopów będzie to ledwie zauważalne odchylenie. Nawet brytyjski rząd, gdy podjął próbę zagregowania swoich wydatków w tym obszarze, miał trudności ze zwróceniem uwagi największych producentów. Takie 500 laptopów może natomiast stanowić istotne zamówienie dla lokalnego sklepu lub przedstawiciela handlowego. Lepiej rozmawiać z tego typu dostawcami, bo oni mogą się naprawdę postarać, by pozyskać tak dużego klienta.

Ta zasada dotyczy wielu rynków i świadczy o tym, jak istotne jest, by nabywcy rozumieli dynamikę interesujących ich rynków. Załóżmy, że mamy do czynienia z firmą średniej wielkości zainteresowaną outsourcingiem zarządzania wynagrodzeniami albo outsourcingiem wsparcia IT. Moim zdaniem taka organizacja *nie* powinna w ogóle poszuki-

wać dostawcy wśród największych firm w danej branży. Powinna szukać dostawcy, dla którego będzie ważnym klientem i który będzie ją jak ważnego klienta traktował. Powinna poszukać kogoś dysponującego możliwościami technicznymi do wykonania zleconej pracy, więc nie polecam zapisania się do roli pierwszego klienta start-upu, ale… warto poszukać dostawcy, dla którego będzie się ważnym.

DO YOU LOVE ME...?

Czy mnie kochasz...?

Nabywcy powinni zastanowić się nad tym, jak wypadają w oczach swoich dostawców i potencjalnych dostawców. Komuś może się wydawać, że jego organizacja dla większości dostawców jest naprawdę ważna, ale najprawdopodobniej tak nie jest. W teorii biznesu tego rodzaju sytuacje analizuje się z wykorzystaniem „modelu preferencji dostawcy" (patrz rysunek 1). Brak wiedzy o tym, w jaki sposób dostawcy widzą organizację, może skutkować podejmowaniem złych decyzji w kwestii wyboru dostawców.

Rysunek 1.
MODEL PREFERENCJI DOSTAWCY

W 2000 roku byłem dyrektorem działu zakupów w NatWest Banku, który prowadził właśnie trudny bój związany z przejęciem. Członek najwyższego kierownictwa zapytał mnie, dlaczego nie możemy zażądać 10-procentowej obniżki cen od dostawców. Takie działanie podbiłoby nam zyski i pomogło oprzeć się przejęciu. Podałem mu dwa argumenty.

Po pierwsze – podobnie jak w przypadku opisywanych już laptopów – dla największych firm, takich jak Microsoft, IBM i paru innych naszych dostawców, NatWest nie był aż tak ważnym klientem, nawet jeśli był wówczas drugim największym bankiem w Wielkiej Brytanii. Ze sprawozdań finansowych IBM wynika, że w 2000 roku osiągnął on przychód na poziomie 88 miliardów dolarów, co oznaczało, że nawet gdyby NatWest wydawał w tej firmie 50 milionów dolarów, nie byłby to nawet promil jej przychodów. To z pewnością za mało, by ktokolwiek tam się tym przejął. Ale wyobraźmy sobie na moment, że NatWest byłby ważnym klientem IBM. Co byśmy zrobili, gdyby oni mi po prostu odmówili (a niemal na pewno tak właśnie by się stało)? Nie mieliśmy gotowej ani łatwej alternatywy dla współpracy z tym dostawcą.

Po drugie, wielu naszych dostawców prawdopodobnie cieszyło się na myśl o tym, że NatWest zostanie przejęty. Z modelu preferencji wynika, że nie byliśmy klientem rozwojowym, relacje z nami nie zawsze układały się najlepiej, a na dodatek najbardziej rentownym klientem też nie byliśmy. Z ankiety przeprowadzonej wśród naszych dostawców wynikało wręcz, że wielu z nich wolało współpracować z innymi bankami, takimi jak RBS. Prawdopodobnie trzymali kciuki, żeby przejął nas nasz szkocki konkurent, co się ostatecznie stało.

I FOUGHT THE LAW,

czyli rzecz o stróżach prawa

W sektorze publicznym wiele porażek wynika z przyjmowania założenia, że zawsze znajdzie się cała gama wiarygodnych dostawców, którzy

będą gotowi zrealizować zamówienie – bez względu na to, czego ono dotyczy. Tymczasem to nie zawsze okazuje się prawdą. Gdy wymagania nabywcy są oryginalne i unikalne, a w zamówieniach publicznych często tak właśnie jest, to może się zdarzyć, że trzeba będzie stworzyć rynek od zera. Nawet jeśli jakiś rynek istnieje, nagły wzrost popytu – na przykład związany z uruchomieniem dużego programu rządowego – może spowodować, że możliwości tego rynku zostaną przekroczone, a powrót do stanu równowagi może trochę potrwać.

W 2013 roku brytyjskie władze postanowiły zlecić na zewnątrz dużą część zadań związanych ze sprawowaniem kurateli sądowej i to pomimo ostrzeżeń ekspertów, że zrodzi to „poważne problemy"[4]. Zadania te obejmowały zarządzanie utrzymywaniem kontaktu z przestępcami oraz ich resocjalizacją. Usługi miały łączyć elementy wymierzania kary (na przykład poprzez monitorowanie, czy osoba zwolniona warunkowo z więzienia nie narusza warunków tegoż zwolnienia) oraz dążenie do zmniejszenia prawdopodobieństwa recydywy poprzez pomaganie takiej osobie w odnalezieniu się w społeczeństwie. Ministerstwo sprawiedliwości, kierowane wówczas przez Chrisa Graylinga, utworzyło dwadzieścia jeden Community Rehabilitation Companies (CRC), które miały się opiekować przestępcami stanowiącymi niskie lub średnie zagrożenie dla społeczeństwa. W lutym 2015 roku CRC zostały przekształcone w osiem prywatnych podmiotów, których struktura własnościowa była w przeważającej mierze prywatna. Pracowały one na podstawie umów obowiązujących do 2021–2022 roku.

National Audit Office (NAO) w raporcie z marca 2019 roku podał jednak, że wdrożenie tych rozwiązań przebiegło zbyt szybko, że nowo powołani dostawcy tych usług nie zaproponowali praktycznie żadnych obiecywanych innowacji oraz że dziewiętnaście na dwadzieścia jeden zaangażowanych w projekt firm nie osiągnęło założonych celów związanych z obniżaniem odsetka recydywy, choć bezwzględna liczba prze-

[4] https://www.instituteforgovernment.org.uk/blog/ministry-justice-was-wrong-outsource-probation.

stępców w systemie spadła[5]. Nie ulegało wątpliwości, że w systemie kurateli sądowej nie pojawiła się żadna nowa jakość, w związku z czym w lipcu 2018 roku ministerstwo sprawiedliwości poinformowało, że zamierza rozwiązać umowy z CRC czternaście miesięcy przed czasem, czyli w grudniu 2020 roku.

Dostawcy też nie wyszli na tym najlepiej. W raporcie NAO podano szacunkową stratę tych firm na poziomie 294 milionów funtów, przy założeniu, że umowy byłyby realizowane do upływu pierwotnego terminu ich zakończenia. Working Links, jedna z tych firm, ogłosiła upadłość już w lutym 2019 roku, a zadecydowały o tym umowy na obsługę nadzoru kuratorskiego[6]. W maju 2019 roku nowy minister sprawiedliwości David Gauke poinformował, że rząd rezygnuje z outsourcingu tego typu usług na rzecz podmiotów prywatnych – po jednej z największych porażek w brytyjskich zamówieniach publicznych w ostatnich latach nadzór kuratorski został poddany renacjonalizacji.

Problemów z pewnością było tutaj wiele, ale najważniejszym z nich była konieczność stworzenia całkowicie nowego rynku. Rząd tak naprawdę nie próbował zrozumieć, na czym będzie polegać ta praca, jakie możliwości powinny mieć firmy, które zwyciężą w przetargu, jak powinien wyglądać właściwy model komercyjnego świadczenia tego typu usług oraz w jaki sposób można by utrzymywać i stymulować konkurencję. Organizacje, które otrzymywały te zamówienia, działały wcześniej w raczej mało pokrewnych branżach, na przykład Sodexho była pierwotnie firmą cateringową, a Purple Futures była spółką współtworzoną między innymi przez Interserve, firmę outsourcingową, która na skutek problemów finansowych ogłosiła upadłość na początku 2019 roku, a także przez organizacje charytatywne takie jak Shelter.

„Zbuduj je, a on przybędzie", głosi motyw przewodni kultowego filmu *Pole marzeń*. Tak właśnie myślą niektórzy urzędnicy publiczni,

[5] https://www.nao.org.uk/report/transforming-rehabilitation-progress-review/.

[6] https://feweek.co.uk/2019/02/15/major-training-rm-with-contracts-across-government-goes-into-administration/.

jeśli chodzi o tworzenie nowych rynków. Zazwyczaj znajdą się firmy, które zaoferują wszystko to, co rząd zdefiniuje w specyfikacji, bo oczywiście skuszą je potencjalne korzyści. Problem w tym, że to nie jest recepta na stworzenie prężnego, stabilnego i dynamicznego rynku.

ISLAND IN THE SUN,

czyli o tym, że wyspa skąpana w słońcu nie zawsze oznacza wakacje

Podobnych problemów doświadczyły władze australijskie w związku z umowami na prowadzenie zagranicznych „przejściowych obozów dla uchodźców", takich jak te na wyspie Manus należącej do Papui Nowej Gwinei. Prowadzenie takich obozów to duży koszt – trzeba zapewnić ludziom dach nad głową, bezpieczeństwo i wyżywienie, jest to także delikatna kwestia społeczna i polityczna.

W reakcji na rosnącą liczbę uchodźców wjeżdżających do Australii rząd tego kraju w 2001 roku postanowił kierować ich do zagranicznych obozów przejściowych i nie przetrzymywać ich na kontynencie w oczekiwaniu na przeprowadzenie procedury administracyjnej związanej z udzieleniem azylu[7]. Wiele osób uważało, że to okrutne, wręcz nieludzkie traktowanie uchodźców, zwłaszcza gdy zaczęły się pojawiać doniesienia o nieodpowiednich warunkach panujących w tych obozach oraz o tym, że ludzie są tam źle traktowani[8]. Byli jednak i tacy Australijczycy, którzy przyklaskiwali twardej postawie władz w kwestii imigracji. To naprawdę niesamowicie delikatne zagadnienie, budzące wiele wątpliwości dotyczących poszanowania praw człowieka, wiążące się z rosnącą globalną presją migracyjną, także rodzące problemy polityczne i organiza-

[7] https://en.wikipedia.org/wiki/Pacic_Solution.

[8] https://www.amnesty.org.uk/press-releases/manus-island-refugees-moved-one-hellish-situation-another.

cyjne. Nie zamierzam zajmować się tu moralnymi aspektami tego problemu, przyjrzę się natomiast kwestii zakupów. Wystąpiły w tym przypadku poważne problemy związane z dostępnością dostawców i konkurencją między nimi, pojawiły się nawet podejrzenia o korupcję. Część firm dysponujących odpowiednim doświadczeniem i zapleczem, by móc podjąć się tego typu zlecenia, wzięło pod uwagę ryzyko reputacyjne i postanowiło w ogóle nie interesować się tym tematem (no bo kto by chciał, żeby jego firmę kojarzono z prowadzeniem placówek nazywanych przez niektórych „obozami więziennymi"?[9]).

W lutym 2019 roku „The Straits Times" opisał fakt przyznania zamówienia publicznego związanego z obsługą obozów dla uchodźców mało znanej firmie Paladin Holdings, która rzekomo „zarejestrowała swoją (australijską) siedzibę w budce na plaży"[10]. Przedstawiciele władz Australii bronili jednak tej decyzji, twierdząc, że sprawa była bardzo pilna, a oni musieli jak najszybciej znaleźć chętnego do obsługi obozów dla uchodźców w rejonie Pacyfiku. Zamówienie opiewało na ponad 420 milionów dolarów australijskich – około 17 milionów dolarów australijskich miesięcznie – i dotyczyło świadczenia katalogu usług w trzech przejściowych obozach dla uchodźców na wyspie Manus.

Spółka matka miała siedzibę w Singapurze, natomiast jej filia australijska została zarejestrowana na Wyspie Kangura. Niezbyt dobrze wpłynęło to na wiarygodność firmy, więc szybko przeniosła ona swoją siedzibę do Canberry. Okazało się, że Paladin Holdings była podwykonawcą dla innych podmiotów. Urzędnicy państwowi wyjaśniali, że inne firmy, takie jak choćby Ferrovial – która wcześniej zajmowała się obsługą tych obozów – w ogóle nie chciały przystąpić do przetargu z uwagi na gwałtowne reakcje opinii publicznej na oficjalną politykę państwa w sprawie uchodźców. Przetarg nie miał zatem charakteru konkurencyjnego, wpły-

[9] https://www.independent.co.uk/news/world/australasia/manus-island-refugees-suicide-attempts-australia-election-papua-new-guinea-a8927051.html285.

[10] https://www.straitstimes.com/asia/australianz/australia-under-pressure-to-explain-lucrative-png-refugee-contracts-award-to.

nęła tylko jedna oferta i tylko tę jedną ofertę rozważono. W związku z tym pojawiły się podejrzenia korupcyjne, ale nie znaleziono dowodów na żadne działania niezgodne z prawem.

Przykład ten pokazuje, jakie trudności mogą wiązać się z procesem nabywczym. Pojawia się tutaj konieczność znalezienia wysokiej jakości dostawców konkurujących o zlecenie, a tymczasem oni po prostu mogą nie być dostępni – może ich nie być. W takiej sytuacji niemal zawsze zapadają decyzje w sprawie wyboru dostawcy, które potem z zewnątrz wydają się dziwne, ponieważ wybrana firma najczęściej nie dysponuje odpowiednim doświadczeniem. Zapewnianie konkurencji, zachęcanie do innowacyjności oraz stymulowanie efektywności dostawców to bardzo trudne do osiągnięcia cele, gdy nie istnieje rynek, na którym można by je osiągać.

Wszystko wskazuje na to, że tworzenie nowego rynku dostaw jest po prostu trudne. Nawet gdy istnieją firmy dysponujące *częścią* kompetencji niezbędnych na nowym rynku (dzięki doświadczeniu zdobytemu na innych rynkach), potrzebują czasu, by zaoferować spójny produkt lub usługi odpowiadające potrzebom nowego rynku.

BAD INFLUENCE,

czyli o złym towarzystwie

Koncepcja rynku wydaje się prosta i zrozumiała w przypadku rynków dóbr fizycznych (takich jak kakao, ropa naftowa czy metale). Sporo organizacji równie dużo pieniędzy co na surowce, podzespoły czy składniki wydaje jednak na usługi, takie jak choćby marketing. Dlatego ważna jest również znajomość tego typu rynków.

John Wanamaker, pionier amerykańskiego marketingu i handlu detalicznego, miał rzekomo stwierdzić, że ma pełną świadomość, iż połowa wydatków jego firmy na reklamę to pieniądze wyrzucone w błoto. Problem polega tylko na tym, że on nie umie stwierdzić, która

to połowa[11]. Nie ma zgody co do tego, kto rzeczywiście wypowiedział te słowa (i czy ten cytat w ogóle można komuś przypisać), ale stanowią one wyraz pewnej niewygodnej prawdy biznesowej: efektywność wydatków na reklamę jest trudna do zmierzenia. Jest to problem znany od zawsze, ale odkąd nastała epoka cyfrowa, mądre gospodarowanie budżetem marketingowym stało się jeszcze trudniejsze.

Kilka lat temu brałem udział w konferencji poświęconej usługom marketingowym. Pamiętam, że wstrząsnęły mną wtedy informacje o tym, w jaki sposób branża reklamowa dokonywała pomiaru „wyświetleń" reklamy cyfrowej. Otóż za jednostkę zaliczano, gdy 60 procent powierzchni reklamy było wyświetlane przez co najmniej jedną sekundę. Dokładnie tak: jedną sekundę! Ktoś naprawdę wierzy, że uważnie przemyślane przesłanie jego marki może zostać przyswojone przez odbiorcę w tak krótkim czasie? Czy w tak ulotnej chwili odbiorca może się choćby zorientować, czyją reklamę widzi?

Oczywiście wiele reklam jest wyświetlanych dłużej, ale w nowej rzeczywistości reklamy cyfrowej pojawiają się również inne zagrożenia. Potencjał występowania rozmaitych błędów czy nawet oszustw jest tutaj bardzo duży – boty imitujące wyświetlenia reklamy przez prawdziwych ludzi, złośliwe strony internetowe, które „kradną" ruch z oryginalnych stron itp. W 2018 roku firma Pixalate, specjalizująca się w wykrywaniu oszustw cyfrowych, przeprowadziła szczegółowe analizy i poinformowała, że w Stanach Zjednoczonych 17 procent wszystkich reklam (grafik i materiałów wideo) wyświetlonych na komputerach i urządzeniach mobilnych było „nieprawidłowych", w wybranych kategoriach odsetek ten był jeszcze wyższy[12].

Nastaje właśnie moda na influencerów aktywnych w mediach społecznościowych, którzy zagarniają coraz większą część budżetów mar-

[11] https://www.b2bmarketing.net/en-gb/resources/blog/half-money-i-spend-advertising-wasted-trouble-i-dont-know-which-half.

[12] https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2364596/Reports_and_Documents/Ad%20Fraud%20Reports/Pixalate%20-%20Q3%202018%20Ad%20Fraud%20Report.pdf?utm_campaign=Ad%20Fraud%20Benchmark%20Reports&utm_source=Post-download%20FU%20email.

ketingowych. Moda ta powoduje, że naprawdę coraz trudniej zorientować się w faktycznych zasadach funkcjonowania tego rynku.

Trzeba również wziąć pod uwagę różne nieuczciwe praktyki, jak choćby nabijanie sobie fake'owych obserwujących przez influencerów, którzy w ten sposób usiłują zwiększać swoją wartość w oczach reklamodawców. W 2018 roku Instagram usunął miliony nieautentycznych kont, przez co niektórzy influencerzy stracili nawet połowę obserwujących[13]. Z doniesień medialnych wynika, że Kim Kardashian ubyło milion śledzących ją użytkowników, ale że nadal zostało jej ich 120 milionów, to pewnie niezbyt ją to zaniepokoiło, a jej wartość w oczach reklamodawców też raczej istotnie nie spadła. W tym samym roku jednak Keith Weed, dyrektor marketingu w firmie Unilever, która ma jeden z największych budżetów reklamowych na świecie, zapowiedział wstrzymanie wydatków na influencerów. W wywiadzie dla „The Sunday Times" stwierdził: „Kupowanie obserwujących wypacza obraz sytuacji. Jakby na to nie patrzeć, bot nie zajada się lodami Ben & Jerry's"[14].

Muszę z przykrością stwierdzić, że wielu szefów odpowiedzialnych za marketing i zarządzających dużymi budżetami reklamowymi nie rozumie rynku reklamy cyfrowej i usług pokrewnych. Nie odnaleźli się ani w możliwościach oferowanych przez ten rynek, ani w zagrożeniach, jakie stwarza, w związku z czym nie brakuje krytycznych sytuacji nabywczych w tej dziedzinie.

DOWN TO THE MARKET,

czyli do zobaczenia na rynku

Nikt z nas nie żyje na bezludnej wyspie, a żadna firma nie jest zawieszona w próżni. Każda firma będąca potencjalnym dostawcą działa na szerszym rynku albo nawet rynkach. Dlatego tak istotne jest, by wiedzieć,

[13] https://www.renery29.com/en-gb/2018/11/217422/instagram-purge-fake-followers-accounts-remove.
[14] https://www.thetimes.co.uk/article/fake-social-media-bots-con-200m-out-of-brands-gwd57s7xl.

jak te rynki funkcjonują, co jest na nich ważne, które firmy są tam najbardziej aktywne i które odnoszą największe sukcesy. Dotyczy to zarówno globalnych rynków surowców, na przykład ropy naftowej, produktów żywnościowych i metali, jak i rynków bardziej lokalnych i wyspecjalizowanych, jak choćby rynek usług cateringowych dla firm w Polsce.

Badania rynkowe mogą przybierać różne formy, od kupowania kosztownych danych albo zlecania analizy rynku, aż po spotkanie z potencjalnym dostawcą przy kawie bądź piwie i zadanie mu kilku pytań. Naprawdę warto jak najlepiej się zorientować, jak działa istotny dla nas (jako dla nabywców) rynek. Później, już na etapie dokonywania zakupów, można zaoszczędzić sobie sporo nerwów, pracy i pieniędzy.

Znajomość rynku umożliwia przejście na następny etap procesu. Jest nim faktyczny wybór dostawców, którzy będą w stanie dostarczyć właściwe produkty lub usługi. Jak nietrudno odgadnąć, wybór dostawców może stanowić duże ryzyko nawet wówczas, gdy dobrze poznało się dany rynek.

Zacznijmy od anegdoty: amerykański naukowiec pracujący dla sektora kosmicznego chwali się podczas konferencji swojemu rosyjskiemu koledze, że NASA wydała miliony dolarów na wynalezienie pióra, które pozwoliłoby astronautom pisać w stanie nieważkości. I że po kilku latach odnieśli sukces: zaprojektowali specjalny mechanizm, który pompuje tusz do stalówki w środowisku pozbawionym grawitacji. „To naprawdę sprytne – mówi Rosjanin. – Rzeczywiście świetnie to obmyśliliście. My po prostu używamy ołówków".

O tym właśnie jest książka, którą trzymasz w ręku, o marnotrawieniu pieniędzy na gigantyczną skalę na bezsensowne projekty. Żaden kraj, żadna organizacja, żadna firma nie są wolne od takich nieudanych inwestycji. Praktyki i procesy związane ze złymi decyzjami zakupowymi widać zarówno wtedy, gdy w KFC – ku przerażeniu klientów firmy – zabraknie mięsa z kurczaków albo gdy firma taka jak Skanska wypłaca olbrzymie kwoty oszustom na podstawie złych faktur, jak i wtedy, kiedy władze Kenii wydają 35 milionów dolarów na kilkanaście kilometrów ogrodzenia z siatki.

Peter Smith, specjalista mający za sobą 35-letnie doświadczenie w zakresie zakupów i zarządzania łańcuchem dostaw, stworzył wciągającą opowieść o największych błędach oraz oszustwach związanych z zakupami dóbr i usług, które przydarzyły się zarówno nowicjuszom, jak i ekspertom z całego świata. Zebrał w niej ważne lekcje na temat tego, jak nie zarządzać firmą, a także praktyczne wskazówki, jak uniknąć kompromitujących błędów, zminimalizować straty i podejmować dobre strategiczne decyzje.

Patronat:

MY COMPANY POLSKA

AS SPRZEDAŻY

SZEF SPRZEDAŻY

PROFES

sprawny.marketing

MARKETER+

THINKTANK

Książka dostępna również jako e-book

www.mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8231-068-9

MT 21020
Cena 49,90 zł