

Door de verslechterende markt voelen veel organisaties zich genoodzaakt te zoeken naar bezuinigingsmogelijkheden. Naast besparingen in het primaire proces kan ook de facilitaire afdeling een belangrijke bijdrage leveren. Zeker wanneer er een combinatie plaatsvindt van de traditionele manier van inkopen met de inzet van nieuwe inkoopmethoden zoals elektronische veilingen.

Steeds vaker worden e-auctions (elektronische veilingen) gebruikt als instrument binnen het inkoopproces, zo blijkt uit de Berenschot World-Class Purchasing Enquête 2001-2002. Er zijn inmiddels cases waaruit blijkt dat het gebruik van dit product kan leiden tot besparingen van 20% op de inkoopkosten.

Aangezien het organiseren van een elektronische veiling invloed heeft op de fasen specificeren, selecteren en contracteren uit het inkoopproces, kan aan figuur 1 worden afgelezen dat deze mogelijkheden realistisch zijn.

Hoewel het gebruik in Nederland toeneemt, wordt deze 'tool' in de landen om ons heen in grotere mate toegepast. Een van de oorzaken hiervan is dat in Nederland de voor- en nadelen niet bij iedereen bekend zijn. Bedrijven laten hierdoor besparingen liggen, enkel en alleen omdat onbekend onbemind maakt.

DE TRADITIONELE MANIER

Naast het gebruik van elektronische veilingen kan ook het gebruik van de traditionele manier (zonder e-toepassingen) van inkopen helpen bij het realiseren van besparingen. Er kan in Nederland nog heel wat bespaard worden! Gebleken is dat bedrijven miljarden verspillen

BESPARE DOOR ELEKTRO VEILING

doordat er te weinig aandacht aan inkoop wordt besteed¹. Voor het toepassen van de traditionele manier worden een drietal tips gegeven die helpen bij het realiseren van een besparing. Deze tips zijn terug te vinden in tabel 1.

Hoe sterk de noodzaak ook kan zijn, als organisatie kun je niet eindeloos bezuinigen. Dit gaat uiteindelijk ten koste van de kwaliteit van het primaire proces. Bepaalde zaken zijn essentieel voor het goed doen functioneren van een organisatie en haar medewerkers. Er dient bewust gekozen te worden voor de optimale prijs-kwaliteit verhouding, waarbij de uitstraling, die een organisatie wenst te hebben, een belangrijke rol speelt. De Facility Manager kan hierin een adviserende rol spelen.

DE NIEUWE METHODEN

De afgelopen jaren zijn er veel automatiserings toepassingen op de markt verschenen voor inkopers. De toepassingen ontstonden uit de nieuwe technologie van het Internet. Deze verzameling van toepassingen voor inkoop wordt aangeduid met e-procurement en worden door inkopers gebruikt om besparingen te realiseren. Kortweg wordt met e-procurement het automatiseren van het inkoopproces bedoeld.

N

NISCHE EN

toepasbaar op hefboomproducten uit de Kraljic matrix met een overlap naar het routinesegment. Het inzetten van een veiling is afhankelijk van de potentiële leveranciers, de marktsituatie, het product en de omvang van de inkoop ofwel het inkoopvolume. In figuur 2 vindt u een eenvoudige vragenlijst en score-tabel, die hierover een indicatie kunnen geven.

Het mechanisme van een elektronische veiling is vrijwel gelijk aan dat van een 'normale' veiling. Uitzondering hierbij is uiteraard de prijsontwikkeling: bij een inkoop zakt de prijs. De inkoop heeft de verschillende leveranciers uitgenodigd om via het Internet in te loggen op de website van het 'veilinghuis'. De leveranciers kunnen nu gedurende een vooraf vastgestelde tijd hun aanbieding verbeteren. Uiteraard worden de leveranciers voorzien van informatie over hoe hun bieding in verhouding staat tot die van de anderen leveranciers. Dat maakt het dynamische prijsmechanisme transparant en inzichtelijk voor alle leveranciers.

Indien een organisatie een besparing wil gaan realiseren met behulp van een veiling dan dient men goed na te denken over 'hoe te komen tot de besparing'. Het in het 'wilde weg' organiseren van een veiling zal nooit tot een gewenst resultaat leiden.

Stappen voor een succesvolle veiling:

1. Bepaal of het product geschikt is om te veilen

Niet alle producten komen in aanmerking voor veiling. Rekening dient bijvoorbeeld gehouden te worden met de marktsituatie, de actuele marktprijs, het type veiling, het volume van het te veilen product en het potentieel te behalen resultaat. Welk product geschikt is, is terug te vinden in figuur 2.

2. Kick-off-meeting

Bij het opzetten van een e-auction wordt de inkoop gekoppeld aan de organiserende partij (leverancier van de software). De partijen nemen tijdens deze kick-off-meeting het gehele proces door.

3. Marktanalyse

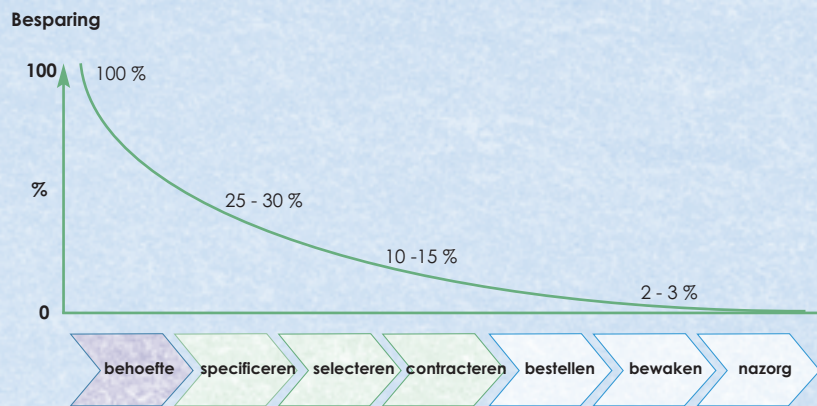
Inventarisatie van de leveranciersmarkt van het product. Welke bekende leveranciers kunnen betrokken worden bij de e-auction? Zijn er nog nieuwe leveranciers op de markt die mogelijk een interessante partij vormen? De longlist met leveranciers wordt in deze fase opgesteld.

4. Auction-creation

De auction-creation is een cruciale stap in het proces. Op dit moment wordt de inkoopstrategie bepaald en worden aandachtspunten voor het contract opgesteld.

5. Auction-release

FIGUUR 1. BESPARINGSMOGELIJKHEDEN IN HET INKOOPPROCES.



Een van de e-procurementoplossingen is een elektronische veiling (e-auction). Een e-auction is een doeltreffend middel om snel besparingen te realiseren zonder hoge investeringen. Eén van de belangrijkste voordelen ten opzichte van de traditionele manier van inkopen is dat de onderhandelingsstijd flink wordt verkort en dat het gemiddelde onderhandelingsresultaat hoger is. In de volgende paragrafen leest u meer over het gebruik van elektronische veilingen.

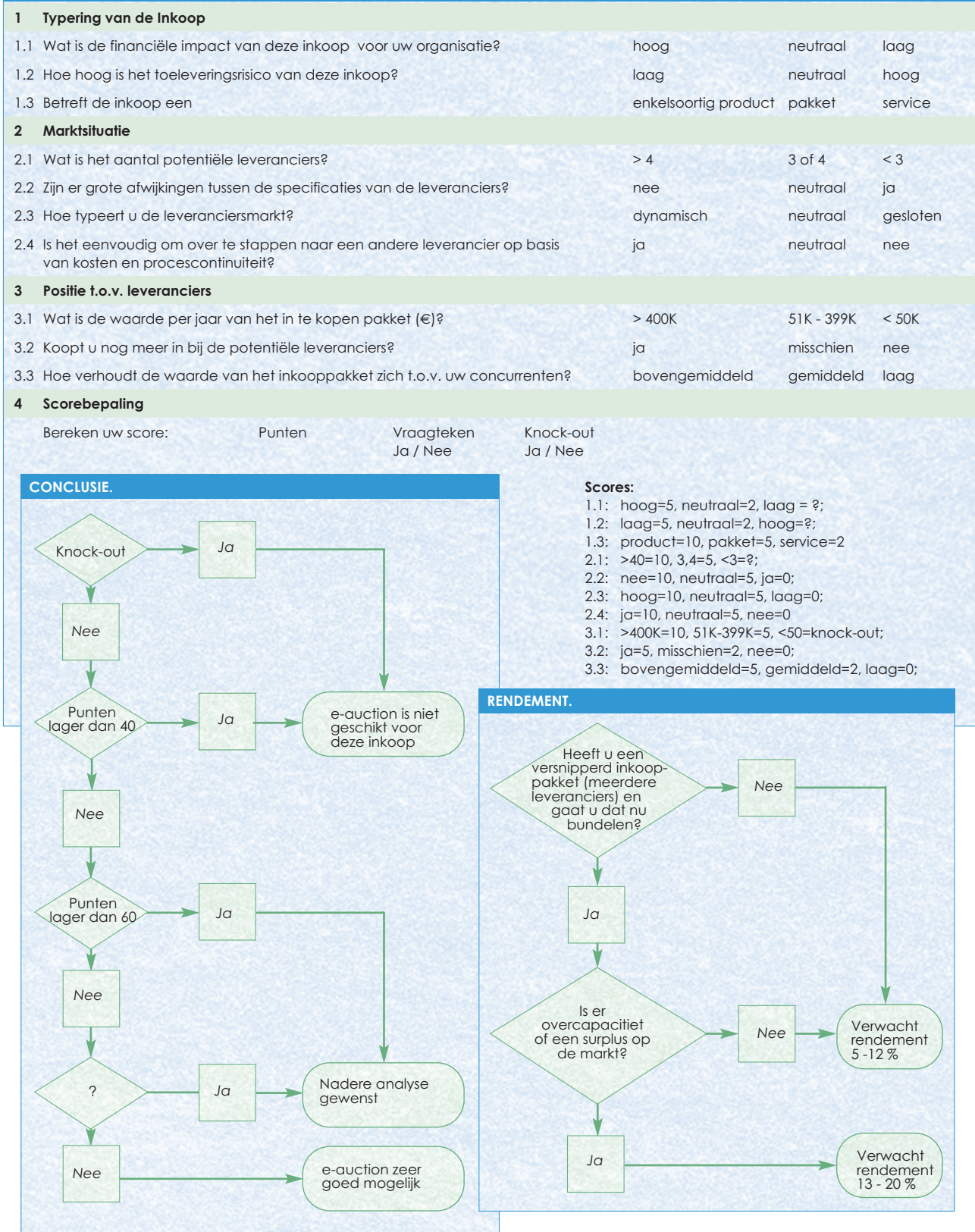
VEILINGEN

Een e-auction omvat het gebruiken van Internet technologieën om een dynamische en transparante prijs te bepalen. Het gebruik van veilingen is idealiter

TABEL 1. TIPS VOOR HET TRADITIONEEL INKOPEN VAN FACILITAIERE PRODUCTEN.

Segment	Tips
Schoonmaak	Een bedrijf realiseerde zich dat niet alle openbare ruimtes op ieder moment van de dag schoon moeten zijn (behoefte). Door reinheidsgraad, frequentie en tijdstip van schoonmaken te specificeren kon een optimale prijs-kwaliteit verhouding worden gerealiseerd.
Catering	Uit kostenoverweging besluit een organisatie om in de toekomst alleen het basisassortiment te blijven subsidiëren (behoefte). Het basis- en luxe assortiment zal gespecificeerd moeten worden, waarna er een toeslagpercentage voor het luxe assortiment vastgesteld wordt. Uitgaande van gelijke verkoop zal de lunchomzet stijgen.
Algemeen	Door de medewerkers kostenbewust te maken, kunnen bepaalde kosten aanzienlijk teruggebracht worden. Bestaande regelingen en gedragscodes dienen onder de aandacht gebracht te worden bij de medewerkers. Te denken valt bijvoorbeeld aan het gedrag van bewoners dat bepalend kan zijn voor de schoonmaakkosten.

FIGUUR 2. TEST TER BEPALING OF INKOOP GESCHIKT IS VOOR EEN E-AUCTION.



geven van specificaties aan de mogelijke leveranciers. Er dient duidelijk te zijn wat er precies geveild gaat worden. Het aantal producten en de specificaties ervan dienen voor iedere leverancier die meedoet aan de reverse e-auction duidelijk te zijn! Vervolgens wordt aan de hand van een prequalificatie (bijvoorbeeld via e-sourcing) een shortlist gemaakt. Deze fase is zeer be-

langrijk, indien niet goed uitgevoerd wordt het succes van de auction verkleind.

6. Testveiling

Het verzorgen van een instructie en training aan leveranciers. Zij moeten weten wat er tijdens de veiling van hen wordt verwacht en hoe de veiling werkt. De training wordt (bijna altijd) verzorgd door de auction provider.

7. De daadwerkelijke veiling

Binnen enkele uren wordt de veiling gerealiseerd (starttijd van één uur met 'mogelijk' verlengingen). In fig. 3 is het verloop van de veiling te zien.

8. De uiteindelijke rapportage

In deze stap wordt het proces afgerond. Op basis van de veilingregels wordt het contract, met de 'winnaar' van de veiling, definitief gemaakt.

DE PRAKTIJK.

VOORDELEN VAN E-AUCTIONS.

- transparantie, procesefficiency en prijsvoordelen,
- leveranciers rationalisering: leveranciers krijgen globaal inzicht van hun concurrenten m.b.t. de prijs-kwaliteitverhouding en kunnen daardoor hun perceptie op de concurrenten concreet analyseren en verbeteren,
- e-auctions zijn uitermate geschikt voor herprijzingsmomenten: het opnieuw kijken van de huidige leveranciers met de aanbieders in de markt; zeker bij veranderde marktomstandigheden kan dit grote voordelen met zich meebrengen; het kijken is zo eenvoudig omdat het hele proces elektronisch vastligt en snel nogmaals uitgevoerd kan worden,
- het sneller toetsen van nieuwe leveranciers aan de hand van de markt,
- inzage krijgen in de trends (prijzen) die op dat moment gelden in de markt; dit is met name interessant wanneer de inkopende organisatie weinig tot geen historische prijs-'intelligentie' heeft.

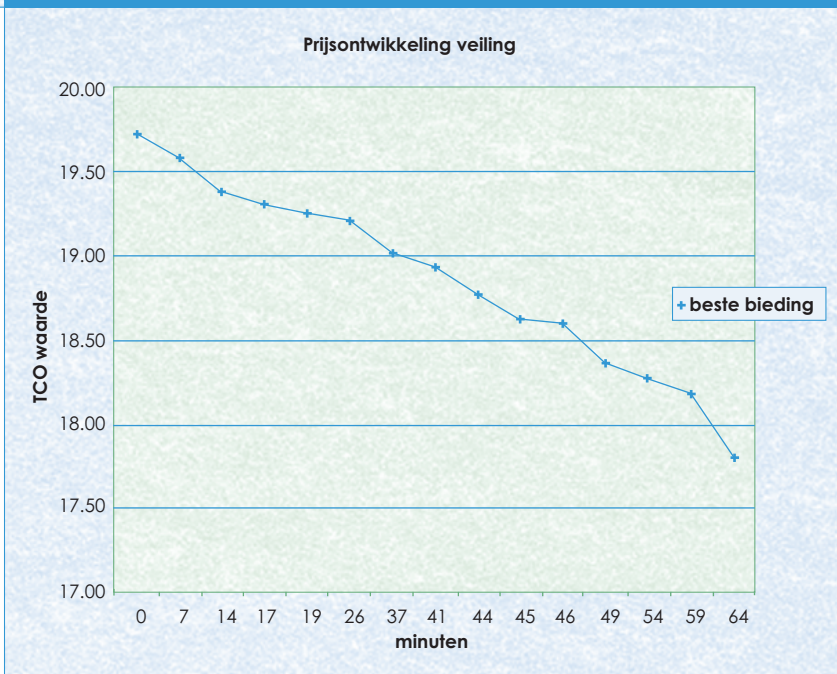
De ervaring waar de auteurs over schrijven is onder andere opgedaan bij een bedrijf dat bezig was met het verlagen van de inkoopkosten. De veiling werd niet alleen georganiseerd om op de inkoopkosten te besparen maar ook om ervaring op te doen op het gebied van e-middelen. De e-auction werd georganiseerd voor de productgroep 'kantoorartikelen'.

Jaarlijks wordt aan pennen, gummetjes en cartridges voor € 200.000 uitgegeven. Vijf leveranciers werden uitgenodigd om zich te kwalificeren voor de veiling middels een offerte aanvraag. De bedrijven werd gevraagd voor de veiling antwoord te geven op kwalitatieve en kwantitatieve vragen. Bij kwalitatieve vragen moet men denken aan de oplossing die de leverancier biedt om bijvoorbeeld voorraadkosten te minimaliseren. Aan de antwoorden die de leveranciers gaven werd een wegingsfactor gehangen. Zo werd het mogelijk de leveranciers niet alleen op prijs (kwantitatief) maar ook op toegevoegde waarde (kwalitatief) te waarderen.

De hierboven genoemde fase wordt de prekwalificatie fase genoemd (maken van shortlist). Na afloop van deze fase bleek dat er vier bedrijven overbleven die geschikt werden bevonden om aan de veiling mee te doen. De veiling zelf heeft een uur geduurd, waarin de leveranciers 49 keer hun bieding hebben verbeterd. Over de behaalde besparingen (15% op de totale kosten) is men zeer tevreden.

Conclusie: Hoewel vooraf enige scepsis bestond over het organiseren van een veiling (is het niet een veredelde vorm van 'leuren') was het resultaat zeer bevredigend. De veiling is voor iedere leverancier transparant waardoor van leuren absoluut geen sprake is. Ook de behaalde besparing was groter dan men vooraf inschatte.

FIGUUR 3. VERLOOP VAN EEN ELECTRONISCHE VEILING.



Nu het contract gereed is dient de organisatie hierover te worden ingelicht zodat men gebruik gaat maken van het nieuwe contract. Anders heeft u wel een goede deal gemaakt, maar maakt niemand gebruik van het contract (maverick buying) en loopt u de besparing alsnog mis.

CONCLUSIE

Bedrijven kunnen enorm besparen door meer aandacht te besteden aan inkoop. Naast dat er bespaard kan worden door beter op de traditionele manier in te kopen, kunnen ook e-procurement oplossingen helpen bij het realiseren van besparingen. Een van deze tools is een elektronische veiling (e-auctions).

Electronische veilingen kunnen bijdragen aan het behalen van besparingen op facilitaire inkoop. Aan de hand van figuur 2 kan men analyseren of het product geschikt is om te veilen. Echter, om de beoogde besparing te halen is een goede voorbereiding noodzakelijk.

LITERAATUUR

In dit artikel is de volgende literatuur gebruikt:

- 1 e-auction playbook (Cahners / Purchasing.com)
- 2 Nieuwsbrief: www.electronicprocurement.nl, nr. 14, april 2002
- 3 Electronische veilingen voor tactische inkoop, Arnaud Honee, Jeroen Meijer, Tijdschrift voor Inkoop en logistiek, juni 2002

- 4 M.L.J. Boodie, A.J. Faas, B.J.A. Leeftang, World-Class Purchasing: Noblesse Oblige, Berenschot Inkoopenquête 2001-2002
- 5 Bedrijven verspillen miljarden, Algemeen Dagblad 24 juni 2002
- 6 A. van Weele, Inkoop in strategisch perspectief, Samsom, 1999
- 7 www.aberdeen.com

NOOT

- 1 Bedrijven verspillen miljarden, Algemeen Dagblad 24 juni 2002



AUTEURS

Jeroen Meijer is consultant bij Berenschot binnen de adviesgroep Purchasing & Supply Management; Elsbeth Nijhoff is consultant bij Berenschot Osborne B.V.; Arnaud Honée is Managing Director van Commercehub B.V., een Nederlands bedrijf dat oplossingen en diensten aanbiedt rondom e-auctions en e-sourcing.