

# Elektronische veilingen voor tactische inkoop

## Wat staat het succes in de weg?

Er zijn nog maar weinig organisaties die het hulpmiddel e-auction consequent toepassen in hun inkoopproces. Terwijl het gemiddelde resultaat van een e-auction het bewijs is dat deze nieuwe methode direct kostenbesparend werkt en het rendement van de onderneming verhoogt. Hoe kan een e-auction het best gebruikt worden en zal dit middel deel gaan uitmaken van de standaarduitrusting van iedere professionele inkoper?

Arnaud Honée, Jeroen Meijer

Het gebruik van een e-auction is een betrekkelijk klein onderdeel van het totale tactische inkoopproces en is zeker niet bedoeld als volledige vervanger van dat proces. Door een e-auction in te zetten, wordt slechts het onderhandelingsproces ondersteund. Het tactische proces voor inkoop blijft verder volledig in tact. Daarnaast is het niet noodzakelijk om een e-auction met achterliggende systemen te koppelen: het is in eerste instantie *event-driven*. Dit houdt in dat een e-auction wordt ingezet wanneer deze toegevoegde waarde heeft en dus voor de organisatie rendoert. In een later stadium, wanneer de organisatie ervaring heeft opgedaan, verdient het aanbeveling andere hulpmiddelen, zoals e-sourcing en operationele hulpmiddelen voor e-procurement, in te zetten.

De conclusie is tweeledig: enerzijds moet de informatie omtrent e-auctions en de verhouding daarvan tot andere hulpmiddelen duidelijker voor het voetlicht worden gebracht bij organisaties. Dit is een rol voor de leveranciers van e-auction-hulpmiddelen en adviesbureaus, maar natuurlijk ook voor de inkopers die hebben meegewerkt aan een e-auction. Aan de andere kant dienen organisaties nu ervaring op te doen met nieuwe methoden zoals e-auctions.

### Succesvol product

Bij de keuze van een productgroep voor een e-auction is het van belang om een hefboomproduct of routineproduct te kiezen. Hefboomproducten zijn interessant door de hoge impact op de winst:

besparingen hierop zijn dus al snel succesvol. Routineproducten zijn ook interessant, enerzijds voor de besparing, anderzijds voor een snellere doorlooptijd van het inkooptraject. Naast de keuze van het product is het ook van

## De praktijk

De auteurs baseren zich o.a. op de ervaring die is 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-procurement. 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 via een offerteaanvraag. De bedrijven werd gevraagd om voor de veiling een aantal kwalitatieve en kwantitatieve vragen te beantwoorden. Bij kwalitatieve vragen moet men denken aan de oplossing die de leverancier biedt om bijvoorbeeld voorraadkosten te minimaliseren. Aan de antwoorden van de leveranciers werd een wegingsfactor gehangen. Zo werd

het mogelijk de leveranciers niet alleen op prijs (kwantitatief) maar ook op toegevoegde waarde (kwalitatief) te beoordelen. De hierboven genoemde fase wordt de prekwificatiefase genoemd (maken van een 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) was men zeer tevreden. 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.

## De voordelen van een e-auction

- Transparantie, procesefficiency en prijsvoordelen.
- Leveranciersrationalisering: leveranciers krijgen globaal inzicht in hun concurrenten m.b.t. de prijs-kwaliteitverhouding en kunnen daardoor hun perceptie van de concurrenten concreet analyseren en verbeteren.
- E-auctions zijn uitermate geschikt voor herprijzingsmomenten: het opnieuw ijken van de huidige leveranciers met de aanbieders in de markt. Zeker bij veranderde marktomstandigheden kan dit grote voordelen met zich meebrengen. Het ijken 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 'prijzintelligentie' heeft.

belang dat het afnamevolume substantieel is en dat er voldoende gelijkwaardige leveranciers zijn. De optimale uitkomst wordt bereikt wanneer een product wordt gekozen waarvan bekend is dat de markt transparant is en waar sprake is van een hoge mate van surplus/overcapaciteit.

In feite moeten voor de bepaling van een succesvol product voor een e-auction drie hoofdvragen zijn beantwoord:

1. Over wat voor type product praten we? Volgens het theoretische model van Kraljic: in welk segment zit het product (hefboomproduct of routine-product)?
2. Wat is de marktsituatie? Is de markt gesloten, bijvoorbeeld bijna-monopolistisch, is er sprake van kartelvorming, zijn er voldoende leveranciers, surplus of overcapaciteit? De marktsituatie bepaalt de dynamiek en of daar kansen voor de inkopende organisatie liggen.
3. Hoe ligt de verhouding tussen de inkoper en de leveranciers? Met ande-

## Welke producten komen in aanmerking?

Voor een succesvolle e-auction gelden een aantal richtlijnen met betrekking tot het te veilen product. De optimale omstandigheden zijn:

- De marktprijs is volatiel of onduidelijk.
- Er is sprake van overschotten of overcapaciteit.
- De goederen zijn van meerdere (lieft vijf of meer) leveranciers af te nemen.
- Prijs en hoeveelheid zijn de belangrijkste overwegingen. Dit betekent dat of de te leveren producten gelijk in kwaliteit zijn (bijv. zand, metaal, etc.), of dat de gekozen leveranciers dezelfde kwaliteit leveren (bijv. hetzelfde merk kantoorartikel, hetzelfde serviceniveau).

re woorden: ben ik interessant voor de leverancier en hoe kan ik die positie het best benutten?

De uitkomst van deze drie hoofdvragen bepalen in belangrijke mate of de inzet van een e-auction een hoge toegevoegde waarde heeft. In figuur 1a staat een eenvoudige vragenlijst met tien vragen die daarvan een indicatie geven.

### Makelaar

Inmiddels blijkt dat we e-auctioning niet als een fenomeen moeten beschouwen: het is een nieuwe methode om transparantie te bewerkstelligen voor inkoopprojecten. Deze transparantie maakt de uiteindelijke inkoopbeslissing meer gewogen en leidt tot een bijdrage van inkoop aan het bedrijfsresultaat.

Transparantie is hierbij géén toverwoord, net zo min als e-auctioning dat is. De inzet van e-auctioning is een toevoeging op het inkoopproces. Door de transparante werking krijgt de inkoper een beter beeld van de aanbiedermarkt. Duidelijker wordt nu hoe leveranciers zich tot elkaar verhouden en wat de marktomstandigheden in het betreffende segment zijn: overcapaciteit, surplus aan voorraden, etc. Een goed opgezette e-auction waarborgt dat de inkopende partij de beste kansen van dat moment in de markt heeft benut.

Door het houden van een veiling wordt

Overigens kunnen beperkte verschillen wel worden meegewogen.

- De inkopende organisatie is interessant voor de leveranciers (bijvoorbeeld door het volume dat wordt verhandeld, maar ook de voorbeeldfunctie die deze kan hebben in een sector).

Natuurlijk is het zo dat marktomstandigheden kunnen wijzigen en dat de beslissing om een e-auction voor een product uit te voeren iedere keer weer moet worden afgewogen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de halfgeleiderindustrie: anderhalf jaar geleden konden ze de vraag niet aan, terwijl er nu sprake is van voorraden en overcapaciteit. Om te analyseren of een product 'veilbaar' is, geven de figuren 1 en 2 een eerste beeld.

het inkoopproces versneld. Dit betekent dat in de rol van de inkoper tijd vrijkomt omdat bepaalde taken minder inspanning vergen. Een inkoper kan denken dat zijn rol hierdoor zal degraderen tot een papieren rol en dat hij alleen nog een bestelfunctie heeft. Dit is echter een veel te negatieve gedachte. De inkoper krijgt meer tijd voor het verkennen van de markt en wordt een soort makelaar die de behoeften van de organisatie en de leverancier op elkaar dient af te stemmen. Daarnaast kan de inkoper zich meer richten op het toetsen van de kwalitatieve aspecten die behoren bij de diensten van een leverancier. Niet alleen op de prijs van de artikelen kan verdiend worden, juist door de extra service van de leverancier (zoals het aanhouden van een optimale voorraad) is het mogelijk ook op de proceskosten te besparen, waarbij het gewenste service-level wel gewaarborgd dient te blijven.

### Kansen benutten

In dit artikel hebben we een aantal handreikingen gedaan die de keuze voor een e-auction makkelijker maken. Hierbij is het van belang dat een e-auction altijd onderdeel is van het inkoopproces zoals dat tegenwoordig ook al wordt uitgevoerd. Een goede formulering van de doelstelling en planning zorgt ervoor dat een e-auction succesvol is. De e-auction is de vervanger voor het om de tafel

1 Typering van de inkoop			
1.1 Wat is de financiële impact van deze inkoop voor uw organisatie?	hoog	neutraal	laag
1.2 Hoe hoog is het toeleveringsrisico van deze inkoop?	laag	neutraal	hoog
1.3 Betreft de inkoop een	enkelsoortig product	pakket	service/dienst
2 Marktsituatie			
2.1 Wat is het aantal potentiële leveranciers?	>4	3 of 4	<3
2.2 Zijn er grote afwijkingen tussen de specificaties van de leveranciers?	nee	neutraal	ja
2.3 Hoe typeert u de leveranciersmarkt?	dynamisch	neutraal	gesloten
2.4 Is het eenvoudig om over te stappen naar een andere leverancier op basis van kosten en procescontinuïteit?	ja	neutraal	nee
3 Positie t.o.v. leveranciers			
3.1 Wat is de waarde per jaar van het in te kopen pakket (EUR)?	>400K	51K-400K	<50K
3.2 Koopt u nog meer in bij de potentiële leveranciers?	ja	misschien	nee
3.3 Hoe verhoudt de waarde van het inkooppakket zich t.o.v. uw concurrenten?	boven gemiddeld	gemiddeld	laag
4 Scorebepaling			
Bereken uw score:	punten <input type="text"/>	vraagtekens <input type="text" value="ja/nee"/>	knock-out <input type="text" value="ja/nee"/>
<b>Scores</b> 1.1: hoog=5, neutraal=2, laag=? 1.2: laag=5, neutraal=2, hoog=? 1.3: product=10, pakket=5, service=2 2.1: >4=10, 3,4=5, <3=? 2.2: nee=10, neutraal=5, ja=0 2.3: dynamisch=10, neutraal=5, gesloten=0 2.4: ja=10, neutraal=5, nee=0 3.1: >400k=10, 51K-400K=5, <50k=knock-out 3.2: ja=5, misschien=2, nee=0 3.3: boven gemiddeld=5, gemiddeld=2, laag=0			

Figuur 1a. Test ter bepaling of inkoop geschikt is voor een e-auction

©Commerce-hub B.V.

## Cijfers

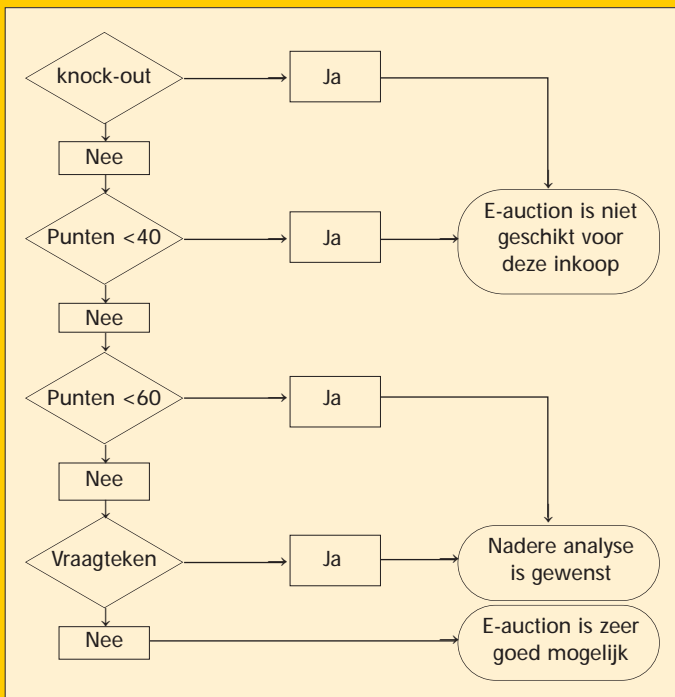
De meeste onderzoeken wijzen uit dat besparingen op de inkooprijzen tussen de 5 en 20% liggen. De procesbesparingen kunnen oplopen van 25 tot 30% in tijd (Aberdeen Group). Op basis van deze gegevens moet het veilvolume boven de € 100.000 liggen om rendabel te zijn. Hoe hoger het volume, des te groter de bijdrage aan het bedrijfsresultaat. In een onderzoek onder 360 Amerikaanse inkopers door Forrester gaf 30% aan kostenbesparingen te hebben gerealiseerd door toepassing van e-hulpmiddelen. Het

onderzoeksbureau IDC voorspelt dat in de komende 4 jaar een enorme toename in acceptatie zal plaatsvinden: e-hulpmiddelen voor inkoop zullen met 93% toenemen. Overigens is dit wel een Amerikaans onderzoek.

Als de kerncijfers van 3 grote spelers worden opgeteld, dan zijn de totalen als volgt: 425 unieke klanten hebben voor 43 miljard euro geveild, waarbij een besparing is gerealiseerd van 8,5 miljard (19,6%). De gemiddelde besparing per klant is daarmee 20 miljoen euro.

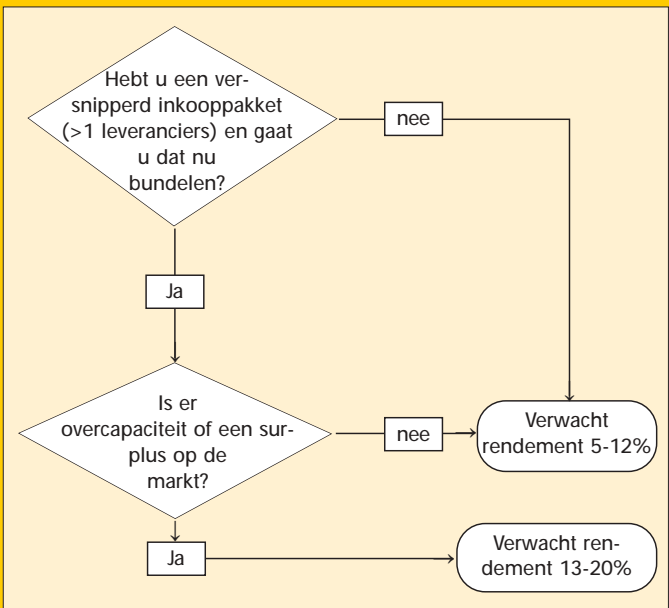
individueel onderhandelen: processtapen daarvoor, zoals het specificeren van functionele eisen en het inzichtelijk maken van de totale kosten, horen daar nog steeds bij, eventueel met e-sourcing-hulpmiddelen.

Zorg er ten slotte ook voor dat leveranciers optimaal inzage hebben in de factoren waarop de inkoper zijn beslissing baseert. De inkoper moet zich er ook van verzekeren dat alleen leveranciers worden uitgenodigd die aan de kwaliteitseisen van de inkopende organisatie kunnen voldoen. Op deze wijze benut de inkoper met behulp van e-auctions snel en doeltreffend de beste kansen uit de markt.



Figuur 1b. Conclusie voor een e-auction

©Commerce-hub B.V.



Figuur 2. Verwacht rendement

©Commerce-hub B.V.

**Arnaud Honée** is managing director van Commerce-hub B.V, een bedrijf dat oplossingen en diensten aanbiedt rondom e-auction en e-sourcing. **Jeroen Meijer** is consultant bij Berenschot bij de adviesgroep Purchasing&Supply Management.

#### Literatuur

- E-auction playbook (Cahners/Purchasing.com)
- Berenschot WCP-enquête 2001
- Toegepaste Inkoop (red. Gelderman & Albronda, Kluwer)
- Forrester Research: Online Procurement 2001