

E-reverse auction: spectaculair sluitstuk van tactisch inkooptraject

E-reverse auctions mogen zich in een warme belangstelling verheugen. Er lijkt zelfs sprake van een kleine hype. Gelukkig klein genoeg om een blijvertje te zijn. Reden voor Inkoop & Logistiek om een beeld van de markt in Nederland te geven. | Maarten Koens



Foto: S&P

Gespannen tuurt de tactisch inkoper naar het scherm. “Hoe is het mogelijk”, mompelt hij verbijsterd, wanneer hij constateert dat de prijs binnen een kwartier is gezakt naar 20% onder de huidige contractprijs. En het einde is nog niet in zicht. “Heb ik mij dan altijd in de luren laten leggen door de mooie praatjes van de leverancier?” vraagt hij zich af. “Als u het niet verder vertelt, kan ik u wel zeggen dat u de laagste prijs gekregen hebt van al uw collega’s. U bent een sterk onderhandelaar. Het is prettig om met u zaken te doen!”

Een *e-reverse auction* is niet een klassieke veiling, zoals we die kennen voor bloemen, vis en antiek waar een leverancier iets aanbiedt dat bij opbod of afslag wordt verkocht. Het werkt omgekeerd: de inkoper heeft een goedgedefinieerde aanbesteding waarop leveranciers kunnen bieden. De leverancier met het beste bod die maximaal inspeelt op prijs en specificaties, wint de veiling. De veiling zelf verloopt via een interactief systeem dat de inkoper vanaf de eigen werkplek uitgerust met pc, standaard browser en

internetaansluiting kan bedienen. De deelnemende leveranciers zien alleen het eigen laatste bod en het verschil met het laagste bod. Hoeveel en welke andere deelnemers er zijn, weten zij niet. De inkoper overziet de veiling via het eigen scherm.

Er zijn in Nederland een aantal dienstverleners actief die systemen voor internetveilingen op de markt brengen. Vier belangrijke dienstverleners van e-auction-systemen zijn geïnterviewd over hun ervaringen met veilingen, klanten en leveranciers: Ariba (die vorig jaar het veilingbedrijf Goodex en recentelijk FreeMarkets overnam), Commerce-Hub, Negometrix, en Proclare. Naast deze vier zijn onder meer de volgende partijen actief in deze markt: Quotator/Totalweb, A.T. Kearney met eBreviate, Procuri.

Toenemende belangstelling

Alle geïnterviewden leggen er de nadruk op dat de e-auction zelf slechts het spannende sluitstuk is van een sourcing-traject. De voorbereiding van de daadwerkelijke veiling beschouwen zij als

minstens zo belangrijk, zij het minder spectaculair.

Met het begrip e-sourcing wordt niet altijd hetzelfde bedoeld. De meeste dienstverleners hanteren een brede definitie van e-sourcing: de inzet van web-based technologieën en instrumenten ter ondersteuning van het proces van identificatie, evaluatie, onderhandeling en configuratie van de optimale mix van leveranciers, producten en services (Commerce-Hub). Maar om de toegepaste instrumenten duidelijk per fase te kunnen onderscheiden, geef ik de voorkeur aan de definities van Harink2:

- E-sourcing kan de oriëntatiefase ondersteunen: het identificeren van nieuwe leveranciers, producten en/of diensten met gebruikmaking van internet-technologie. Resultaat: een longlist van potentiële leveranciers.
- E-tendering kan de specificatiefase ondersteunen: het uitvoeren van een nadere selectie van leveranciers op basis van een aantal kwalitatieve en kwantitatieve criteria met gebruikmaking van internet-technologie.



Resultaat: een shortlist van potentiële leveranciers.

- E-reverse auctioning kan de contracteringsfase ondersteunen: het proces waarbij een inkopende organisatie een bepaalde behoefte aan producten of diensten kenbaar maakt aan de geselecteerde leveranciers, die tijdens een interactieve internetveiling één of meer biedingen kunnen uitbrengen om deze behoefte in te vullen.

Resultaat: het contract.

Alle vier dienstverleners bieden het gehele traject aan van e-sourcing tot en met de e-auction. De inkoper neemt de diensten geheel of gedeeltelijk af, eenmalig of op basis van een jaarabonnement. De kennis van de markt en de uitvoering van het tactisch inkooptraject worden meestal niet uitbesteed, maar liggen in handen van de inkopende partij. Ontbreekt marktkennis of wenst de inkoper meer ondersteuning, dan kunnen de dienstverleners deze eveneens leveren, al dan niet via een partner. Aanvullend biedt Ariba een instrument

waarmee een groot bedrijf de sourcing-ervaringen binnen de organisatie kan vastleggen en delen. Commerce-Hub biedt *spend analyse* (C-Spend) en e-sourcing-projectbegeleiding en kwaliteitsborging (C-Quad).

Negometrix en Proclare geven ook strategisch inkoopadvies: welke inkoopstromen kunnen met welke prioriteit en middelen worden aangepakt.

Alle dienstverleners geven aan dat de belangstelling het afgelopen jaar fors is toegenomen. Het juiste aantal is niet makkelijk te geven, doordat de grootverbruikers van veilingen over een abonnement beschikken. Uit de antwoorden, die om commerciële redenen niet al te nauwkeurig zijn, kan worden afgeleid dat drie dienstverleners in 2003 ieder vijftig tot honderd veilingen hebben gehouden. Uitzondering is Ariba die aangeeft dat sommige multinationals onder de klanten vijf tot twintig veilingen per dag draaien. Het aantal e-sourcing- en e-tendering-projecten is veel groter dan het aantal veilingen. Lang niet alle projecten leiden tot een veiling. Soms is dat ook niet de bedoeling en soms blijkt tijdens het proces een veiling niet meer zinvol, waarover later meer.

Gokje wagen

De introductieprijs voor een eenmalige e-auction is beperkt. Voor enige duizenden euro's kan de inkoper eens een gokje wagen. Voor een vervolgvveiling wordt vaak een prijs gehanteerd die afhankelijk is van de omvang van het te veilen contract. Wil de inkoper het gehele palet - e-sourcing, e-tendering en e-auctioning - gebruiken, dan ligt een jaarabonnement met onbeperkt gebruik meer voor de hand. Wat dat moet kosten, is onderhandelbaar. Het zou aardig zijn wanneer iemand een e-auction voor de inkoop van e-auction-diensten houdt.

Om de kosten van een veiling te verantwoorden, nemen de dienstverleners de geschatte waarde van het contract en de mogelijk te behalen besparing ten opzichte van het huidige contract in beschouwing. De veilingkosten moeten lager zijn dan de te behalen besparin-

gen. Ariba gaat uit van een contractwaarde van minimaal 200.000 euro, Commerce-Hub adviseert vanaf 50.000 tot 150.000 euro. Negometrix noemt 100.000 euro en Proclare ten slotte gaat uit van minimaal 50.000 euro. Ariba lijkt hiermee vooral op het hogere segment in de markt te mikken. Een mogelijke verklaring daarvoor is dat Ariba van oudsher grote, vaak multinationale organisaties als klant heeft.

Geen open einden

Voor de inkoper betekent een e-auction in de praktijk een gestructureerde voorbereiding, de weging van prijs en kwaliteit en het in beschouwing nemen van de Total Cost of Ownership.

De sourcing- en tendering-systemen dwingen de inkoper tot een zeer gestructureerde aanpak van een inkoopproject. Alle criteria die bij de selectie een rol kunnen spelen, moeten worden geobjectiverend, gespecificeerd, gekwantificeerd en van een wegingsfactor voorzien. Om ervoor te zorgen dat alle aanbiedingen vergelijkbaar zijn, mogen er geen 'open einden' meer zijn. Van iedere optie of extra dienst die een leverancier zegt te kunnen leveren, dient de waarde en relevantie voor de inkomende organisatie te worden vastgesteld. De leverancier kan dus beter geen voor de klant irrelevante extra's bieden die het product alleen maar duurder maken.

Voor alle dienstverleners geldt dat de te leveren kwaliteit niet alleen in de voorbereiding maar ook tijdens de veiling een selectiecriteria kan zijn. De kwaliteit wordt uitgedrukt in een totaalscore waarin alle criteria gewogen zijn mee genomen. Alle systemen ondersteunen de mogelijkheid om dit kwaliteitscijfer voor een instelbaar percentage, bijvoorbeeld 50%, in het veilingresultaat mee te nemen. Dat betekent dat een leverancier die een hogere prijs biedt maar ook een hoger cijfer heeft, toch de veiling kan winnen. Uiteraard kan de inkoper ervoor kiezen de kwaliteit alleen in de preselectiefase mee te laten tellen. Leveranciers die een te lage kwaliteit leveren, vallen dan buiten de shortlist

waarmee geveild wordt. Gedurende de veiling zelf speelt dan alleen nog de prijs een rol.

Men onderhandelt niet alleen over de inkoop-prijs. Bij alle geïnterviewden is het uitgangspunt de Total Cost of Ownership: alle interne en externe kosten worden meegenomen. Deze aanpak maakt duidelijk dat de inkoper fors tijd moet investeren in de voorbereiding van de veiling, onder meer om deze kostencomponenten boven water te krijgen. Daarbij mag hij een inspanning verwachten van de leverancier.

Mooie relatie

De criteria voor een succesvolle e-auction zijn:

- Het product of de dienst moet goed en accuraat te specificeren zijn.
- Er moet sprake zijn van een behoorlijk volume dat voor zowel inkoper als leverancier interessant is.
- Er moeten voldoende aanbieders in de markt zijn.
- De hefboom- en routineproducten uit de Kraljic-inkoopmatrix komen met name in aanmerking.
- In de selectie dient de prijs een rol te spelen. Contracten die uitsluitend op andere criteria dan prijs gegund worden, komen niet in aanmerking.
- De inkoper dient de veiling te gebruiken om daadwerkelijk zijn keuze te maken. Een veiling is niet vrijblijvend.
- De veiling moet niet te kort en niet te lang te duren.

In de praktijk wordt de inkoper wel eens geconfronteerd met de voorkeur van een interne klant voor een bepaalde leverancier. Dat kan de bestaande leverancier zijn, of een nieuwe leverancier die het gelukt is een 'mooie' relatie met de eindgebruikers van de in te kopen producten of diensten op te bouwen. Het is zaak om deze voorkeur te objectiveren en te kwantificeren en mee te wegen in de



selectie. Het mag niet zo zijn dat na afloop van de e-auction het contract als nog naar de voorkeursleverancier gaat en de winnaar het nakijken heeft. Wel kan de bestaande leverancier een voor-sprong krijgen wanneer de overstapkosten als criterium worden meegenomen. Voor de bestaande leverancier zijn deze kosten nul, voor de overige leveranciers groter dan nul. Men zou ervoor kunnen kiezen de overstapkosten zo hoog te maken, dat de huidige leverancier geen concurrentie meer te duchten heeft. Daarmee geeft men aan dat men geen andere leverancier wil en daar kennelijk een hogere prijs voor over heeft. Het organiseren van een sourcing-, tendering- en veilingtraject is dan zinloos en weggegooid geld.

Ook leveranciers van merkproducten in het hogere segment zullen mijns inziens niet snel meedoen aan een e-auction. Hier is niet de prijs, maar het imago van het merk doorslaggevend.

Het optimale aantal leveranciers voor een veiling ligt tussen de drie à vier en tien.

Gedurende het sourcing- en tendering-traject kan het inzicht ontstaan dat beter voor een andere methode dan veilen kan worden gekozen. Bijvoorbeeld wanneer het aantal geselecteerde leveranciers kleiner is dan drie à vier of wanneer de initiële prijsverschillen tussen de aanbieders te zeer uiteenlopen. In het laatste geval is er kennelijk iets fout gegaan in de specificatiefase of zijn deze specifica-

ties door de leverancier fout geïnterpreteerd. Commerce-Hub meldt dat circa 40% van de sourcing-projecten tot een e-auction leiden. Worden veilingen wel eens afgelast? Alle dienstverleners maken duidelijk dat dit zelden of nooit het geval is tijdens de veiling zelf.

Een e-auction moet worden gehouden in een beperkt tijdsbestek. De meeste veilingen duren tussen de een en drie uur. Een kortdurende veiling geeft de leverancier te weinig ruimte om ruggespraak te houden met de financiële of sales manager. Bij een langdurige veiling zakt de concentratie van de betrokken leveranciers in.

Winnaar

Vrijwel zonder uitzondering zijn de resultaten van de veilingen goed tot zeer goed. De besparingen ten opzichte van het huidige contract of ten opzichte van de geschatte marktprijs voor een geheel nieuw contract liggen tussen de 10% en de 40%.

Krijgt de winnaar van de veiling het contract? Meestal is dit het geval. Wel volgen nog enige stappen voordat het contract getekend kan worden. Stappen die arbeidsintensief zijn en dus niet bij alle veilingdeelnemers kunnen worden uitgevoerd. Een audit van het bedrijf of een test van het product zijn daar voorbeelden van. In theorie kan het contract nog afspringen. Echter op de prijs zou dit nader onderzoek geen effect meer mogen hebben. Zit de inkoper dus vast



aan het resultaat van de veiling? Het antwoord is: "Ja, tenzij..." Commerce-Hub: "In het uiterste geval kan de inkoper nog altijd opstaan en weglopen en hij kan gemakkelijk naar de volgende leverancier uit het veilingresultaat stappen."

Voorafgaand aan de veiling dient de inkoper de leveranciers duidelijkheid te verschaffen over de eventuele stappen na afloop van de veiling.

Fascinerend is dat in de praktijk blijkt dat de huidige leverancier in circa de helft van de gevallen de winnaar van de veiling is, zij het tegen een fors lagere prijs. Voor dit verschijnsel geven de dienstverleners verschillende verklaringen:

- Voor de bestaande leverancier zijn de overstapkosten nul.
- De inkoper heeft kennelijk in het verleden een goede keus gemaakt die nu wordt bevestigd (Negometrix).
- De leverancier is bereid ver te gaan om deze omzet te behouden. Hij zal, als hij geconfronteerd wordt met concurrentie, er maximaal voor zorgen dat hij in de race blijft (Proclare).
- De leverancier kent de business van de klant en de manieren om zijn processen daarop perfect te laten aansluiten. Anders gezegd: de leverancier heeft een prima supply chain manager.

De deelnemende leveranciers zijn meestal Nederlandse bedrijven of vestigingen van multinationals. Wanneer de trans-

portkosten een ondergeschikte rol spelen kunnen ook buitenlandse leveranciers aan de bak komen.

Koudwatervrees

Voor zowel inkoper als leverancier wordt de markt transparanter. Vooral de inkoper krijgt door de zeer gestructureerde aanpak beter inzicht in de geleverde producten en diensten en de huidige marktprijzen. Maar ook de leverancier krijgt meer inzicht in de markt door aan een veiling deel te nemen. Veel beter dan in een klassieke aanbesteding krijgt hij een nauwkeurig beeld van de wensen van de klant op basis van nauwkeurige specificaties en leert hij hoe zijn prijs zich verhoudt met die van de concurrenten en hoe hij zich beter kan positioneren. Ten slotte noemt Negometrix als positief punt voor beide partijen dat het zaken doen en de relatie tussen leverancier en afnemer worden ontkoppeld.

Ondanks de goede resultaten en de markttransparantie hebben inkopers nog koudwatervrees. De angst is dat een e-auction op een hogere prijs dan de huidige contractprijs zal eindigen. En dan zit je eraan vast! Leg dan maar eens uit aan je baas dat de marktomstandigheden voor dit product geheel gewijzigd zijn! Deze situatie kan worden voorkomen door bij de tendering al een eerste openingsbod te vragen of door bij aanvang van de veiling een limiet voor het openingsbod vast te leggen. Tenslotte is

inmiddels gebleken dat de inkoper al bij de juiste leverancier zit maar voor een te hoge prijs.

De dienstverleners benadrukken vooral de positieve aspecten van e-auctions voor de leveranciers. Mij lijkt het dat leveranciers vanuit een commercieel perspectief niet gelukkig zijn met de opkomst van e-auctions en de toegenomen transparantie als gevolg daarvan. De winstmarges komen onder druk te staan of worden zelfs negatief in een wanhopige poging klant en omzet te behouden. Het is echter onwaarschijnlijk dat leveranciers zich vrijwillig naar de slachtbank laten leiden. Wat kunnen zij doen om het tij te keren?

- Niet mee doen aan een veiling. Maar de concurrent doet het wel. Een heilloze weg dus. Overigens laat de KLM cateringcase 1 zien dat merkproductfabrikanten meedoen om de concurrentie in het oog te houden, maar al snel niet meer bieden om de waarde van het merk geen geweld aan te doen.
- Door fusies en overnames het aantal concurrenten zodanig verkleinen dat een auction voor de inkoper niet meer interessant is.
- Grotere leveranciers creëren competence centers waarvan alle business units gebruikmaken, waarmee zij de kans vergroten als beste uit de strijd te komen (Ariba).
- Het belang van Sales groeit: zorg dat je nog beter weet wat de klant belangrijk vindt dan voorheen (Commerce-Hub).
- De productie- en distributieprocessen zodanig aanpassen dat de concurrentiepositie wordt verbeterd. Leveranciers dienen zich te realiseren dat ieder contract eindig is. Nu hij het contract nog heeft, kan hij gebruikmaken van de kennis van het proces van de klant.
- De eigen inkoopkosten verlagen door de toeleveranciers onder druk te zetten. De leverancier is ook een inkopende organisatie die door een auction de pijn kan doorgeven aan de eigen toeleveranciers.

Als we, zoals zo vaak, liever de zwarte Piet doorgeven, kiezen we voor de laatste optie en worden de toeleveranciers van onze leveranciers het slachtoffer. Maar wellicht hebben zij op hun beurt toeleveranciers.

Do's & don'ts

Ter afsluiting geven de geïnterviewden enige *do's and don'ts* voor inkopers:

- Een e-auction is geen doel maar een middel. Pas het alleen toe wanneer dat mogelijk en zinvol is.
- Besluit op directieniveau een pilot te doen en volg wat er gebeurt.
- Zorg voor voldoende draagvlak in de organisatie voor deze werkwijze. Draagvlak voor de werkwijze impliceert draagvlak voor het resultaat.
- Begin met een simpel risicoloos product en doe kennis en ervaring op.
- Neem een contract dat een inspirerend voorbeeld kan zijn. Dus niet altijd kantoorartikelen.
- Geef ruim aandacht en voldoende doorlooptijd aan het sourcing- en ten-

dering-traject. Zorg dat u goed voorbereid de e-auction ingaat.

- Selecteer niet uitsluitend op inkoop-prijs, maar focus op Total Cost of Ownership.
- Communiceer open en uitgebreid met uw leveranciers. Laat weten wat u van ze verwacht en wanneer ze in aanmerking komen voor het uiteindelijke contract. Alles moet transparant verlopen, maximaal inzicht voor iedereen.
- Voorzie uw leverancier niet alleen van een briefing vooraf, en zo nodig een test-auction, maar ook van een debriefing voor winnaar en verliezers achteraf.

Dit artikel maakt duidelijk dat de instrumenten die de dienstverleners ons aanreiken een forse bijdrage leveren aan de verdere professionalisering van het inkoopvak. Zeker, het brengt in de voorbereiding van de veiling meer werk met zich mee. Maar het dwingt tot objectivering van de marktvraag en leidt tot interessante besparingen. De inkoper lijkt,

voorlopig, als winnaar uit de strijd te komen: "Ik kan u zeggen dat u de beste kwaliteit tegen de laagste prijs geboden hebt. U bent een sterke bidder. Het is prettig om met u zaken te doen!"

Maarten Koens is consultant e-procurement en e-catalogue bij SupplyChange. E-mail: mkoens@skynet.be.

Met dank aan

- Roelof Lamberts van Ariba
- Yong Soo Stol van Commerce-Hub
- Jan Siderius van Negometrix
- A.M. de With van Proclare

Noten

1. Reversed auctions in de lift, Maarten Koens & Paul van Haaster, I&L 11, 2003
2. Internet-technologie in inkoop ... de kinderschoenen ontgroeid ..., Jeroen Harink, 2003

Fascinerend is dat in de praktijk blijkt dat de huidige leverancier in circa de helft van de gevallen de winnaar van de veiling is, zij het tegen een fors lagere prijs.