



Internet is een populair medium om inkoop efficiënt te organiseren. Verschijnselen als e-tendering, e-sourcing en e-auction zijn instrumenten die vooral door grote bedrijven graag worden ingezet, ook voor inkoop op het gebied van supply chain en logistiek. Maar het zijn wel middelen die met de nodige voorzichtigheid moeten worden gehanteerd, het gemak van e-tendering wil nog wel eens verhullen dat er haken en ogen aanzitten. Maar als ze goed worden gebruikt zijn de voordelen groot.

Door Marco van der Hoeven

## Voorzichtigheid geboden met elektronisch inkopen

# E-tendering kent veel mitsen en maren

**E**-tendering kan worden gedefinieerd als het inzetten van geautomatiseerde hulpmiddelen om een selectieproces te faciliteren, gebruikmakend van internettechnologie. De afgelopen jaren heeft online inkoop internationaal een grote vlucht genomen, vooral bij grote ondernemingen die een grote hoeveelheid goederen en diensten, vaak in grote volu-

mes, afnemen. Ook in Nederland maken veel organisaties gebruik van e-tendering, veelal grote ondernemingen in de handel en industrie. Ook in de logistiek en de supply chain wordt het als middel ingezet om diensten in te kopen. Dat gebeurt vooral bij ver gestandaardiseerde commodity-producten en -diensten, in de zogeheten *leverage*-, ofwel hefboomcategorieën.

E-tendering in de publieke sector vindt vooral in het buitenland plaats, Nederland loopt daar nog enigszins in achter. Philips is een van de bedrijven waar e-tendering, e-sourcing en e-auctions al een aantal jaren tot het vaste inkooprepertoire behoort. Afhankelijk van de producten of diensten wordt het hele traject gebruikt, maar in ieder geval het begin van het

## ‘Wat wij gemiddeld aanhouden, is een besparing van een tot anderhalf procent door zaken online te doen’

inkooptraject loopt vrijwel altijd online. ‘Dat leidt tot een zuivere informatievoorziening aan onze leveranciers. Daarnaast zorgt het voor extra concurrentie tussen leveranciers om tot een zo competitief mogelijk bod te komen’, aldus Rob Savelkoul, SVP Strategic Outsourcing and Supplier Relationship Management bij Philips Supply Management. Zijn collega Harm Kiewit, die verantwoordelijk is voor e-sourcingsystemen, ziet duidelijke voordelen in het online traject: ‘Als de markt er geschikt voor is, kun je goede resultaten behalen op financieel gebied, al moet je dat niet overdrijven. Wanneer je als inkoper je onderhandeling goed voorbereidt, kun je ook aan tafel goede resultaten behalen. Wat wij gemiddeld aanhouden, is een besparing van een tot anderhalf procent door zaken online te doen.’

Arjen Wittekoek, director procurement bij Van Gansewinkel Group zet e-tendering breed in: ‘We kopen in op basis van category management. We werken met de categorieën facilities, logistiek, materialen, services en HR. Tot nu toe hebben we voor ieder van die categorieën e-tendering gedaan.’ Vooral e-tendering gebruikt Van Gansewinkel bij grote tenders. ‘Zo kunnen we elektronisch zoveel mogelijk informatie de markt in brengen. We willen de competitie verhogen en de markt zo breed mogelijk bestrijken. Zo kunnen ook partijen die we nog niet kennen een offerte indienen. We hebben nu een e-tender lopen van vele miljoenen die naar meer dan negenhonderd partijen is gestuurd. Dat kun je nooit zonder internettechnologie doen.’

### Onder de kostprijs

E-tendering is niet zonder valkuilen. Een goede voorbereiding is essentieel. Rob Savelkoul: ‘In een online traject zien leveranciers direct aan de documentatie die je uitstuurt of je je goed genoeg hebt voorbereid. Als je niet voorbereid bent, krijg je totaal verschillende aanbiedingen omdat de leveranciers die incomplete informatie volkomen anders interpreteren. Dan is je efficiency weg. Een goed systeem betekent niet dat je niets meer hoeft te doen, integendeel. Je moet alles je van tevoren goed

regelen. Dat is het grote verschil met de oude situatie waar het stapje voor stapje ging.’ Consultant Han Hendriks van Kirkman Company pleit voor voorzichtigheid: ‘Ik ben geen voorstander van blind inzetten van e-tendering. In de huidige markt, zeker met de crisis, bestaat het gevaar dat leveranciers onder de kostprijs gaan aanbieden. Dat lijkt in eerste instantie interessant voor een organisatie, maar kan leiden tot continuïteitsrisico's. Daar moet je je bewust van zijn. Het is maar de vraag of er uiteindelijk, op langere termijn, ook geleverd gaat worden.’ Hij ziet in praktijk dat e-tendering nogal eens wordt ingezet zonder dat duidelijk is welk probleem wordt opgelost. ‘Het wordt nog vaak gezien als een speeltje vanuit inkoop. Maar het moet een strategische beslissing zijn.’ Bij Philips is e-tendering wel duidelijk ingebed in de inkoopstrategie, waar afhankelijk van de grootte van de orders op steeds hoger niveau beslissingen worden genomen. Ook het gevaar van te lage biedingen door bedrijven die zich dat niet kunnen veroorloven wordt onderkend. Harm Kiewit: ‘Dat is een van de belangrijkste elementen in de training van onze inkopers. We weten dat je het risico loopt dat een leverancier verder gaat dan het gaatje, dat is psychologisch verklaarbaar. Het is dus van belang vooraf een inschatting te maken over wat een reëel niveau is. En maak leveranciers duidelijk dat niet altijd de laagste bidder wint. Leidt een laag bod er niet toe dat hij over drie maanden failliet gaat? Er zijn overigens situaties waarbij een grote multinational onder de prijs biedt in een relatief kleine aanbesteding. Dan gaan we er misschien wel op in, omdat we het dan zien als een premie die ze graag betalen om bij ons binnen te komen.’

### TCO

Leveranciers in de logistieke sector staan ambivalent tegenover de populariteit van online inkoopactiviteiten. Het van oorsprong Zweedse Atlet bijvoorbeeld, leverancier van magazijn- en vorkheftrucks, wordt ook geregeld uitgenodigd om mee te doen aan e-tenders. Geurt de Groot, directeur Benelux: ‘Het is een uitstekend middel om te communiceren, en om in

contact te komen met diverse leveranciers. Inkopers kunnen zo een goed beeld te krijgen van wat een leverancier doet. Maar wanneer de e-tendering verder gaat dan informatie-uitwisseling en men er complete deals op gaat baseren, word ik heel wat minder enthousiast. Dan vraag ik me af of onze business zich wel echt leent voor dit type besluitvorming. Een e-auction simplificeert de zaak meer dan realistisch is.’

De aankoop van een machine lijkt misschien een routinehandeling, maar er komt meer bij kijken dan alleen de aanvankelijke aankooptransactie. ‘Als je een machine koopt op basis van een bepaald bedrag neem je niet alles in beschouwing. Het wordt een prijzenslag. Intern transport is echter geen hardware, maar dienstverlening. Het inkoopresultaat kan mooi zijn, maar bij machines gaat het om de Total Cost of Ownership. Je kunt nooit in een online tender beschrijven wat er de komende vijf jaar gaat gebeuren.’ De onzekere factoren rond de Total Cost of Ownership (TCO) leiden ook tot ethische kwesties voor de aanbidders. De Groot: ‘Wanneer je weet dat een klant een aantal zaken op het gebied van dienstverlening niet beschreven heeft, terwijl je weet dat die wel een rol spelen, kan de verleiding groot zijn daarvan te profiteren. Ik houd



Arjen Wittekoek, director procurement bij Van Gansewinkel Group.

## ► 'Als je niet voorbereid bent, krijg je totaal verschillende aanbiedingen'



**Links:**  
**Rob Savelkoul,**  
**SVP Strategic**  
**Outsourcing and**  
**Supplier Relation-**  
**ship Management**  
**bij Philips Supply**  
**Management.**

**Rechts: Walter**  
**Kusters, manager**  
**business develop-**  
**ment bij TDG.**

daar niet van, maar dat kun je als aanbieder wel doen. Dat is echt een probleem met e-auctions.' Hij heeft hier ook een pijnlijk geval van meegemaakt. 'We hebben ooit aan een e-tender meegedaan waarbij een bedrijf uiteindelijk gekozen heeft voor een concurrent, op basis van een prijs die ver onder de marktprijs lag. Toen we inzicht kregen in de deal zagen we dat voor alles wat niet beschreven stond in de oorspronkelijke tender de maximale prijs werd berekend. De kortingen die waren bedongen, zullen zo in de komende jaren makkelijk worden terugverdiend door de leverancier. Daarmee is het voordeel van de klant volledig weggevallen, al denkt de inkoper dat hij een

geweldige deal heeft gesloten.'

### Wisselend succes

Dit wil niet zeggen dat de supply chain en logistieke dienstverlening ongeschikt zijn voor e-tendering. Bij Philips bijvoorbeeld is transport altijd onderdeel van online tenders. Savelkoul: 'In principe verzorgen de leveranciers transport. Dat wordt als TCO-component meegenomen. Logistiek is een behoorlijke component van die TCO, onder meer door transporttijden van materiaal dat uit bijvoorbeeld China komt.' Ook het transport dat Philips zelf contracteert wordt volledig online ingekocht. 'Er is vrijwel niets meer dat niet online loopt. En bij transport gaat het om

complexe trajecten. We hebben zoveel containertransport over de hele wereld, dat het fysiek onmogelijk is om dat allemaal in persoonlijk contact te onderhandelen. Dat kan alleen effectief met online tools. De meeste transporteurs zijn daar goed op ingesteld, die beschikken over gespecialiseerde afdelingen die dit soort e-tenders voorbereiden.' Ook logistiek dienstverlener TDG heeft te maken met e-tenders. Volgens Walter Kusters, manager business development bij TDG, is internettechniek prima te gebruiken voor het uitwisselen van informatie en, tot op zekere hoogte, selectie. 'Bij het online veilingprincipe, e-auction, hebben we wel enkele duidelijke bedenkingen. Er zijn in de supply chain vrij veel detailprocessen die behoorlijk veel discussie vragen tussen dienstverlener en verlader om tot de juiste invulling te komen. Met online veilingen loop je het gevaar dat je de creativiteit weghaalt uit de supply chain-oplossing.'

De e-auction is wel geschikt bij grote bedrijven die zelf een vrij grote supply chain-afdeling hebben. 'Zij weten intern al veel over de supply chain, en komen tijdens de tender met gedetailleerde vragen. Zij weten precies wat ze willen hebben. Dan is inkoop op het gebied van de supply chain bijna vergelijkbaar met de inkoop van kantoorartikelen. Dan ben je als aanbieder gewoon leverancier van vrachtwagen- en manuren.' Maar in veel gevallen is het resultaat van een e-auction in de logistiek wisselend. Kusters: 'Soms zie je dat na de uiteindelijke aanschaf de aankoop niet overeen komt met wat mensen wilden hebben. Dan komen achteraf pas alle mitsen en maren, bijvoorbeeld over openingstijden, aanleveren bij de magazijnen, en het gebruik van heftrucks, het lossen van pallets uit de auto, en omgaan met tol. De kans dat je met e-auctions dingen mist die kostprijsbepalend zijn is hoog.' We kunnen concluderen dat de gemiddelde e-tender niet bestaat. Een tender voor kantoorartikelen is beperkter dan die voor ingewikkelde apparatuur. En een tender voor heftrucks is niet te vergelijken met die voor containervervoer. Ieder geval zal dus op zich moeten worden bekeken. <

## VERSCHILLENDE NAMEN

### E-tendering relatief nieuw verschijnsel

Omdat het verschijnsel redelijk nieuw is, hebben de verschillende termen nog geen eenduidige betekenis. In grote lijnen kan gesteld worden dat e-tendering ofwel het overkoepelende begrip is, ofwel gelijk wordt gesteld aan e-sourcing. Dit is de eerste fase van het inkooptraject waarbij informatie wordt uitgewisseld tussen inkoper en potentiële leveranciers. De volgende stap is een e-auction, waarbij de daadwerkelijke selectie op basis van de shortlist volledig plaatsvindt op basis van elektronisch uitgewisselde informatie. De markt van e-tendering-software is nog volop in ontwikkeling, zozeer zelfs dat de grote marktonderzoekers als Gartner nog geen sluitend overzicht bezitten. In ieder geval zijn bij de grote ERP-leveranciers e-tendering-modules beschikbaar. De grootste onafhankelijke leverancier is waarschijnlijk Ariba. Daarnaast zijn er internationaal diverse leveranciers, zoals Sarcophagus, ProQuro, Supplier Select, TOSPL en Asite.