



ORDERS VEILEN VIA INTERNET

HET BESTE BOD WINT

Een nieuwe trend heeft zijn intrede gedaan op inkoopafdelingen van ziekenhuizen: orders veilen via internet. De leverancier die de beste prijs/kwaliteitsverhouding biedt, krijgt de opdracht. Persoonlijke voorkeuren spelen geen rol. Inkoopers zijn enthousiast over gerealiseerde besparingen, maar leveranciers zien haken en ogen.

Bij een internetveiling loggen de uitgekozen leveranciers op een van te voren afgesproken tijdstip in. Ze kennen het aan te besteden pakket en hebben bepaald hoe ver ze willen gaan met hun bod. In het ziekenhuis start het digitale veilingprogramma; het bieden kan beginnen. De aanwezigen in het ziekenhuis zien elk bod, de leveranciers niet. Zij krijgen na elke ronde wel op hun scherm te zien hoe ver ze met hun prijs moeten zakken om de order te krijgen. De veiling duurt net zo lang totdat er gedurende twee rondes niet meer wordt geboden. Na elke ronde krijgen de leveranciers drie minuten de tijd om over een nieuw bod na te denken. De veiling

van de kantoorartikelen in het Utrechtse Diaconessenhuis duurde 33 rondes, maar bij het drukwerk was het na vier rondes al bekeken. 'De bewuste leverancier zette in op 124.000 Euro, terwijl het kosten-niveau ervoor op 185.000 Euro lag. Dat is zo'n scherp bod dat de anderen vrijwel direct afhaakten', aldus hoofd inkoop Peter Claassen.

Het Diaconessenhuis in Utrecht is samen met Ziekenhuis Hilversum één van de weinige ziekenhuizen die inmiddels flink wat ervaring heeft met het veilen van orders via internet. Vijf digitale veilingen zorgden voor een besparing van 430.000 Euro. Geen wonder dat Claassen enthousiast is. 'Maar je moet niet alleen naar het bedrag kijken, want soms kies je in verband met de prijs bewust voor een ander kwaliteitsniveau. Onze cartridges zijn bijvoorbeeld niet meer van HP maar van het eigen merk van onze leverancier. De kwaliteit is iets minder, maar ze zijn wel goedkoper. Daar hebben we van te voren, voordat we gingen veilen, bewust voor gekozen en vastgelegd in ons programma van eisen. Dat soort zaken moet je meewegen in je besparingenoverzicht.'

Objectief programma van eisen

Ziekenhuizen bereiden een digitale veiling gedegen voor. Een gedetailleerd programma van eisen is bijvoorbeeld onontbeerlijk. Claassen: 'Het voordeel van een internetveiling is dat je het programma van

HUIDIGE SITUATIE

Het veilen van orders via internet is een initiatief van de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ). De begeleiding van de veilingen en de voorbereiding erop (van leveranciers en ziekenhuizen) voert de NVZ samen uit met Negometrix (voorheen Eumedix). Jan Siderius van Negometrix: 'Ik zie deze ontwikkeling heel breed. Er zijn weinig producten waarbij een veiling onmogelijk is. Bij producten van een monopoliehouder kan het bijvoorbeeld niet, omdat je altijd meerdere leveranciers nodig hebt. Ook artistieke diensten van een reclamebureau of specifieke juridische dienstverlening zijn lastig. Daar gaat het vaak om strategische partnerships waarbij partijen voor langere tijd aan elkaar vastzitten of waarbij het intellectuele eigendom gezamenlijk bezit is. Maar verder kan het bij vrijwel elk product. Inmiddels hebben 18 ziekenhuizen veilingen uitgevoerd en ik verwacht dat binnenkort zo'n 25 ziekenhuizen op de lijst staan.'

eisen heel zorgvuldig en objectief opstelt. In de praktijk wordt zo'n programma namelijk wel eens naar een bepaalde leverancier toegeschreven, omdat de organisatie daar graag zaken mee wil blijven doen. Dat kan niet met een digitale aanbesteding, die voorkeur speelt geen rol meer. In het programma van eisen neem je ook bepaalde standaardisaties mee. Een ander type spuit is misschien goedkoper, maar daarvoor moet je wel de spuitpompen ombouwen. Dat soort zaken leg je vast. Zo stel je een 'veilingmandje' samen waarin het complete productenpakket is beschreven en waarop leveran-



ciers kunnen bieden.'

Naast het opstellen van een goed programma van eisen, besteedt het ziekenhuis ook veel aandacht aan de selectie van de leveranciers die aan de veiling mogen meedoen. Om tijdens de veiling appels met peren te kunnen vergelijken, geeft het ziekenhuis het productenpakket van elke deelnemende leverancier een kwaliteitscijfer. Dit is gebaseerd op tal van meetbare criteria. Hiermee bepaalt het ziekenhuis hoeveel waarde men hecht aan een bepaald kwaliteitsniveau. Want de allerlaagste prijs kan ook de allerlaagste kwaliteit inhouden en daar is niet iedereen van en mee gediend.

Kwaliteit weegt mee

Leveranciers die willen meedoen, vullen een beoordelingsmatrix in. Hierin komen niet alleen de producteigenschappen aan de orde, maar ook het bedrijf zelf. Bijvoorbeeld de kwaliteitswaarborging

binnen de organisatie, het marktaandeel, de service en het voorraadbeheer. De producteigenschappen wegen doorgaans zwaarder dan het marktaandeel; het systeem is zo opgesteld dat je van elk aspect aangeeft hoe zwaar het mag meewegen. Meindert Engwerda, hoofd Inkoop en Logistiek van Ziekenhuis Hilversum: 'Maar als een NEN-norm wordt geëist en een leverancier voldoet daar niet aan, kan hij niet mee doen. Na beoordeling van hun matrix worden leveranciers definitief wel of niet uitgenodigd voor de veiling en krijgen ze van ons een kwaliteitscijfer. De leverancier met een hoger kwaliteitscijfer kan uiteindelijk op een iets hoger bedrag uitkomen dan zijn concurrent en toch de order binnenhalen.' En daar kleeft een nadeel aan, vindt Ruud Sleumer, country manager professional divisie bij Kimberly Clark. 'Want als leverancier weet je niet hoe jouw kwaliteit wordt beoordeeld. Daarmee hangt samen dat je de toegevoegde waarde van jouw bedrijf niet goed over het voetlicht kunt brengen bij veilingen. Wij leveren niet alleen handdoeken, maar hygiëne. Wij geven instructies, hebben video's over de producten en begeleiden desgewenst de medewerkers. Het gaat om meer dan alleen het fysieke product. Het ziekenhuis kan daar wel een bepaalde wegingsfactor aan meegeven, maar als een andere leverancier heel laag gaat zitten met z'n prijs, speelt onze kwaliteit geen rol meer. Voor het ziekenhuis lijkt me dat ook niet altijd even prettig; veel inkopers hebben immers een voorkeur. Door een veiling zijn ze soms gedwongen samen te werken met een leverancier die ze misschien liever niet hebben.'

Begeleiding kost geld

Jos van der Kwartel, algemeen directeur van JP Medical, deed ook aan een aantal veilingen mee en constateert net als Sleumer dat kwaliteit een moeilijk punt is bij veilingen. 'Begeleiding kost geld en die begeleiding is niet altijd in te calculeren. Aan het Leyenburg Ziekenhuis bijvoorbeeld leveren wij dankzij een internetveiling handschoenen, maar daar hebben we achteraf nog veel tijd in moeten steken die we niet hadden ingecalculeerd. Het ziekenhuis is namelijk overgestapt op latexvrije handschoenen,

maar had de medewerkers daar onvoldoende op voorbereid. Dus het regende kritische vragen. Latexvrij materiaal is minder elastisch en daar moest men aan wennen. Door de extra begeleiding hebben wij eigenlijk een te laag bod gedaan.'

Van der Kwartel geeft hiermee aan dat het vrij moeilijk is om een juiste prijs te bepalen bij een veiling. Maar de kosten om een klant voor je te winnen, liggen bij een veiling relatief laag, vindt hij. 'In Hilversum, waar wij het CSA-pakket aan het ziekenhuis leveren, hebben we vooraf geïnvesteerd in een test die werd begeleid door een productspecialist van JP Medical. Bij het Slingeland Ziekenhuis in Doetinchem, hebben wij meegedaan aan een veiling voor angiotrays. Hier hebben we eerst de tray gepresenteerd voordat we aan de veiling konden meedoen. Ondanks een scherpe prijsstelling en een goede beoordeling, hebben we deze veiling niet gewonnen. Het zou hier interessant zijn geweest om te zien wat de begeleidingskosten geweest waren, omdat hier vooraf geen test heeft plaatsgevonden met de gebruikers. De kosten hiervan neem je mee in je prijsbepaling voor de veiling. Die kosten zijn lager dan wanneer je een paar keer een vertegenwoordiger naar het bewuste ziekenhuis moet sturen. In beide situaties – bij een traditionele offerte of meedoen aan een veiling – ben je die kosten sowieso kwijt, of je de order krijgt of niet. Dat zijn je bedrijfskosten. En die zijn bij deze nieuwe manier lager, dus kun je bij een internetveiling iets lager gaan met je prijs.'

Laagste bod

Zowel Kimberly Clark als JP Medical bepalen bij elke veiling een absolute ondergrens waar ze niet overheen gaan. Sleumer: 'Toen wij ons absoluut laagste bod hadden uitgebracht bij de veiling in Hilversum, zijn we koffie gaan drinken onder het mom van 'dan zien we daarna wel verder'. Want je wilt graag winnen, maar je moet ook het bedrijfsbelang in de gaten houden. Toen we terugkwamen zagen we dat niemand een lager bod had uitgebracht. De order was voor ons. Ik weet niet of we anders nog door waren gegaan. Overigens kan ik me voorstellen dat je bij een bestaande klant net wat verder

DE TOEKOMST

Volgens velen is het veilen van opdrachten een trend die zal doorzetten, maar de traditionele inkoper-/verkoperrelatie niet zal verdringen. Shell heeft al ruim 1000 veilingen op zijn naam staan en ook een bedrijf als Volkswagen heeft inmiddels voor 50 miljard Euro aan orders via 5000 veilingen aanbesteed. Deze autofabrikant koopt 15 tot 20 procent van al zijn goederen via internet in. En auto's zijn levenloze producten, dus wat dat betreft makkelijker te objectiveren dan ziekenhuisdiensten. Jan Siderius van Negometrix: 'Daarom verwacht ik niet dat ziekenhuizen, waar het gaat om materialen om mensen mee te behandelen, boven de twintig procent van hun inkooppakket uit zullen komen. Een veiling is een extra tool voor de inkoper, die de leveranciers op hun beurt hiermee een transparant en open proces biedt. Wel kost het tijd om ermee te beginnen, tijd die veel inkopers niet hebben. Daar komt bij dat veel inkopers vinden dat ze goed onderhandelen en geen extra tools nodig hebben.'

DE LEVERANCIERS

Ruud Sleumer van Kimberly Clark: 'De relatie tussen ziekenhuizen en leveranciers zal altijd belangrijk blijven. Maar als het om een algemeen productenpakket gaat, zie ik zeker grote mogelijkheden voor internetveilingen. Producten waaraan men een emotionele waarde toekent, zijn moeilijker te veilen. Net als producten waarbij service belangrijk is. Internetveilingen zijn een nieuwe trend, waaraan veel ziekenhuizen mee willen doen. Ik denk dat dit zich na twee jaar zal stabiliseren. Wellicht dat inkopers dan ook zien dat de toegevoegde waarde van veel leveranciers afkalft omdat die onvoldoende wordt meegewogen bij het verstrekken van de orders. Want dat kan een gevolg zijn: leveranciers die meer op de prijs en minder op de kwaliteit gaan zitten.'

Jos van der Kwartel van JP Medical: 'Het zou niet de eerste keer zijn dat een verpleegkundige zich druk maakt over de kleur van een operatiejas. Ik bedoel maar: emotionele aspecten spelen zeker in een ziekenhuis een grote rol. Zo lang er persoonlijke voorkeuren zijn, blijft de persoonlijke relatie tussen inkoper en verkoper belangrijk. En sommige producten zullen ronduit lastig via een digitale veiling aanbesteed kunnen worden. Kopieerpapier bijvoorbeeld is veelal hetzelfde, daarbij kan het wel. Maar bij producten waarbij een specialist nauw is betrokken of waarbij nauwkeurigheid heel belangrijk is, ligt het weer lastiger. Elke chirurg werkt immers graag met zijn 'eigen' merk OK-handschoenen. Hoe dan ook: ik vind het in elk geval een interessante toevoeging aan de bestaande mogelijkheden.'

gaat dan bij een nieuwe. Bij een bestaande heb je wat te verliezen, bij een nieuwe niet.'

Engwerda en Claassen denken op hun beurt dat leveranciers bij een internetveiling soms een stapje verder gaan dan bij gewone onderhandelingen. Tot de kantoorartikelenveiling van het Diakonessenhuis werd bijvoorbeeld op het laatste moment besloten; er waren zelfs al onderhandelingen gaande met een leverancier. Claassen: 'Die wilde bij de gewone onderhandelingen niet lager dan 80.000 Euro gaan, maar bij de internetveiling zakte hij toch tot 72.000 Euro. De leverancier die het uiteindelijk is gewor-



den, zat daar nog 6.000 Euro onder. Ik denk dat de marges voor hem erg klein zijn, maar dat hij bewust zo laag is gaan zitten om marktaandeel in deze branche te winnen.'

Iedereen een gelijke kans

Ook al zijn de marges klein, een leverancier kiest er zelf voor om mee te doen. Engwerda van Ziekenhuis Hilversum: 'Natuurlijk heb ik nog met de leveranciers gesproken van wie we afscheid hebben genomen omdat een ander de order via de veiling had gekregen. Zij vinden het spijtig dat ze het niet geworden zijn, maar ze vinden het allemaal absoluut een eerlijke manier van zaken doen. Iedereen heeft een gelijke kans. Daar is geen discussie over. Wel willen ze ingaan op het kwaliteitscijfer dat ze naar aanleiding

van de beoordelingsmatrix hebben gekregen.'

Ook Van der Kwartel ziet wel degelijk voordelen in het nieuwe systeem. 'Iedereen denkt dat leveranciers deze vorm van het geven van orders helemaal niet zien zitten omdat ze bodemprijzen moeten hanteren, maar dat is niet zo. Het dwingt je om als leverancier scherp in te kopen en de dagprijs van artikelen in de gaten te houden. Het houdt je scherp en dat is nooit verkeerd voor een bedrijf. Maar of het voor het ziekenhuis altijd even gunstig is, vraag ik me af. Als de order is gegund, begint het pas: de producten moeten op de plank komen te liggen, gebruikers moeten worden geïnformeerd, de samenwerking worden opgestart. Dat is veel werk, dat niet altijd tegen het prijsvoordeel zal opwegen.'