

# Het gewicht van het gewicht

Inkoperende organisaties zijn zich soms onvoldoende bewust van de rol van gewichten in de beoordelingsprocedure. Geen wonder dat de uitkomsten van de beoordeling dan soms ook verrassend zijn.

TEKST: DRS. R.C. PLU CPIM EN PROF.DR. J. TELGEN\*

**P**rofessioneel inkopen houdt onder andere in dat vooraf, dus vóór ontvangst van de offertes, vastgelegd moet zijn hoe de verschillende offertes beoordeeld gaan worden. In een Europese aanbestedingsprocedure dient de beoordelingsprocedure, in het bijzonder de toe te passen criteria en de bijbehorende gewichten, zelfs openbaar gemaakt te worden. Dit is een essentieel onderdeel van de vereiste transparantie en objectiviteit. Maar ook inkooptechnisch gezien is het aan te raden. Als de inkoperende partij immers in de beoordelingsprocedure duidelijk laat zien wat hij belangrijk vindt, is de kans groter dat de leveranciers dit aanbieden. Zo kunnen ook leveranciers een betere inschatting maken van hun kansen (heeft het wel zin om mee te doen?), en worden zij in staat gesteld betere aanbiedingen te doen, omdat zij vooraf weten op welke criteria de meeste punten zijn te behalen.

## Vertaalslag

Ook voor de inkoperende organisatie biedt het vooraf bekend zijn van de beoordelingsprocedure voordelen. Uiteindelijk gaat het erom dat de inkoperende organisatie de leverancier(s) contracteert die gegeven haar wensen en eisen het best hieraan kan voldoen. Er dient dus een logische vertaalslag te zijn tussen:

- interne vraag (behoefte);
- vertaling in programma van eisen (eisen en wensen waaraan aanbiede-

- dingen (zo goed mogelijk) moeten voldoen);
- beoordelingsprocedure (criteria en weegfactoren waarop aanbiedingen worden vergeleken);
- contract (vastlegging afspraken en prestatie indicatoren).

Wanneer deze vertaalslag niet goed wordt gemaakt, loopt de inkoperende organisatie het risico dat de gecontracteerde leverancier uiteindelijk niet goed (genoeg) voldoet aan het invullen van de interne vraag. Onder het motto 'je krijgt wat je vraagt' is het de verantwoordelijkheid van de inkoperende organisatie om de behoefte van de interne klant goed te vertalen in een programma van eisen en bijbehorende beoordelingsprocedure. In theorie is dit duidelijk, maar in de praktijk loopt men toch vaak tegen praktische problemen aan. Wat is de invloed van gewichten op de beoordelingsprocedure?

## Toekennen van gewichten

In een beoordelingsprocedure spelen gewichten een belangrijke rol. Nadat bepaald is welke (gunning)criteria in de beoordeling een rol spelen en onderling gestructureerd zijn, is het toekennen van gewichten aan deze criteria de volgende stap. In de praktijk gaat dit lang niet altijd goed wat resulteert in onbedoelde effecten.

Elk criterium dat beoordeeld moet worden, krijgt een bepaald gewicht toegekend. De bedoeling daarmee is dat de belangrijkste criteria de belangrijkste

## Vier artikelen

Dit artikel maakt deel uit van een serie van vier artikelen die gaan over de onverwachte en ongewenste effecten tijdens het selectieproces in aanbestedingen.

Andere onderwerpen die in de komende nummers aan de orde komen, zijn: relatieve beoordelingen, interpoleren van scores, methodieken om criteria te verbinden en conditioneel inkopen.

rol spelen. Dat wordt gedaan door aan die criteria de zwaarste gewichten toe te kennen. Slechts als de offertes op de belangrijkste criteria ongeveer gelijk scoren, mogen criteria met een kleiner gewicht een beslissende rol spelen. Veelal is het erg lastig om keuzes te maken omdat de beslisser te maken heeft met niet-kwantitatieve criteria. Neem als voorbeeld de aanschaf van een inkoop-informatiesysteem. De keuzecriteria voor een informatiesysteem zijn vaak moeilijk rechtstreeks uit te drukken in geldbedragen, zelfs al is iedereen het erover eens dat het systeem zijn investering waard is. Voorbeelden van niet-kwantitatieve criteria van een systeem kunnen zijn:

- » functionaliteit;
- » gebruikersgemak;
- » wijze van implementeren;
- » aansluiting op bestaande systemen;
- » effecten op bestaande processen.

Stel dat één systeem heel simpel in het gebruik is en een zeer goede functionaliteit heeft, terwijl een ander systeem een kort implementatietraject kent en goed past op de bestaande IT-infrastructuur. Hoe moeten beslissers twee dergelijke aanbiedingen van systemen tegen elkaar afwegen, als de genoemde criteria niet op een betrouwbare manier op voorhand in geld kunnen worden uitgedrukt? Oftewel, hoe moeten de gewichten worden vastgesteld?

### AHP

Juist voor dit soort situaties is de techniek van *Analytical Hierarchy Process (AHP)* geschikt. Met AHP kunnen nauwelijks kwantitatief uit te drukken criteria die ook nog eens onvergelijkbaar zijn naast elkaar worden gezet. Het fundament onder deze benadering wordt gevormd door het feit dat wij mensen misschien niet alles in één keer kunnen overzien, maar heel goed in staat zijn om paarsgewijze vergelijkingen te maken. Zelfs als we bij zo'n paarsgewijze vergelijking alleen maar een kwalitatieve uitspraak durven te doen (bijvoorbeeld 'gebruikersgemak is veel belangrijker dan de effecten op bestaande processen') kan AHP nog komen tot kwantitatieve gewichten. We gaan er even van uit dat de criteria zijn vastgesteld (bijvoorbeeld met behulp van brainstormtechnieken) en gestructureerd in subcriteria, sub-subcriteria et cetera. Vervolgens worden de criteria paarsgewijs vergeleken: per paar criteria (op hetzelfde niveau!) wordt vastgesteld hoeveel belangrijker of minder belangrijk het ene criterium ten opzichte van het andere criterium wordt gevonden op een schaal van 1-9 (1= even belangrijk, 9 = extreem veel belangrijker). Voor de omgekeerde vergelijking wordt 1/beoordeling gehanteerd (een 5 wordt 1/5). Vervolgens worden deze beoordelingen in een matrix gezet en kunnen met behulp van software (bijvoorbeeld Expert Choice) de wegingsfactoren per criterium worden bepaald. Een voorbeeld.

### Voorbeeld

- » Er zijn drie criteria: prijs, service en levertijd.
- » Prijs is matig belangrijker dan service (5), en veel belangrijker dan levertijd (7).

## Voorbeeld 1: Print & Mail

In een aanbesteding voor Print & Mail zijn vier offertes ontvangen. De gunningcriteria zijn:

- » prijs: weging 0,3
- » kwaliteit (op basis van wensen uit het bestek): weging 0,4
- » implementatieplan: weging 0,2
- » mate van akkoord met contractvoorwaarden: weging 0.1

De waarderingsmethodiek per criterium is als volgt:

- » prijs : € 300.000 = 10 punten; € 500.000 = 6 punten; vanaf € 800.000 = 0 punten
- » kwaliteit: aantal wensen dat wordt ingevuld, score tussen 0 en 10.
- » implementatieplan: rapportcijfer op basis van onderlinge vergelijking
- » contractvoorwaarden: volledig akkoord: 10 punten; 1-5 opmerkingen: 5 punten; >6 opmerkingen: 0 punten.

Vergelijking van de ontvangen offertes leidt tot het volgende inzicht:

|           | Prijs   | Kwaliteit | Implementatieplan | Contractvoorwaarden |
|-----------|---------|-----------|-------------------|---------------------|
| Offerte 1 | 500.000 | goed      | voldoende         | 6 opmerkingen       |
| Offerte 2 | 600.000 | zeer goed | voldoende         | 1 opmerking         |
| Offerte 3 | 400.000 | matig     | voldoende         | 0 opmerkingen       |
| Offerte 4 | 550.000 | goed      | voldoende         | 5 opmerkingen       |

Toepassing van de wegingmethodiek wijst offerte 3 als winnaar aan (zie hieronder):

| Scores           | Prijs    | Kwaliteit | Implementatieplan | Contractwaarden | Totaal     |
|------------------|----------|-----------|-------------------|-----------------|------------|
| Weging           | 0,30     | 0,40      | 0,20              | 0,10            | 1,00       |
| Offerte 1        | 6        | 8         | 6                 | 0               | 6,2        |
| Offerte 2        | 4        | 9         | 6                 | 5               | 6,5        |
| <b>Offerte 3</b> | <b>8</b> | <b>5</b>  | <b>6</b>          | <b>10</b>       | <b>6,6</b> |
| Offerte 4        | 5        | 8         | 6                 | 5               | 6,4        |

De score van offerte 3 op de contractvoorwaarden is doorslaggevend. Wat nu als de scoremethodiek voor de contractvoorwaarden wordt aangepast door per opmerking op het conceptcontract een punt van het maximaal aantal de behalen punten van 10 af te trekken?

| Scores           | Prijs    | Kwaliteit | Implementatieplan | Contractwaarden | Totaal     |
|------------------|----------|-----------|-------------------|-----------------|------------|
| Weging           | 0,30     | 0,40      | 0,20              | 0,10            | 1,00       |
| Offerte 1        | 6        | 8         | 6                 | 4               | 6,6        |
| <b>Offerte 2</b> | <b>4</b> | <b>9</b>  | <b>6</b>          | <b>9</b>        | <b>6,9</b> |
| Offerte 3        | 8        | 5         | 6                 | 10              | 6,6        |
| Offerte 4        | 5        | 8         | 6                 | 5               | 6,4        |

Bij de aangepaste scoremethodiek komt nu offerte 2 als winnaar uit de bus. De scoremethodiek is dus van invloed op het uiteindelijke resultaat.

» Service is iets belangrijker dan levertijd (3).

De matrix wordt dan:

|           |       |         |           |
|-----------|-------|---------|-----------|
|           | Prijs | Service | Levertijd |
| Prijs     | 1     | 5       | 7         |
| Service   | 1/5   | 1       | 3         |
| Levertijd | 1/7   | 1/3     | 1         |

Na invoering in expert choice zijn de gewichten dan:

|                 |       |
|-----------------|-------|
| Belang/voorkeur |       |
| Prijs           | 72,4% |
| Service         | 19,3% |
| Levertijd       | 8,3%  |
| Totaal          | 100%  |

**Totaalscore = gewicht x score**

Het belang van een criterium wordt niet alleen door het gewicht bepaald, maar ook door de score die een criterium behaalt. De scoremethodiek is vervolgens weer bepalend voor deze score. Twee voorbeelden ter verduidelijking.

**Evaluatie**

Nog te vaak moet worden geconstateerd dat inkopende organisaties zich niet bewust zijn van de rol die gewichten kunnen spelen in de beoordelingsprocedure en verrast worden door de uitkomsten van de beoordeling. Maar er is een ander punt dat minstens zo belangrijk is: als de scoremethodiek niet bekend is (ook al zijn de gewichten wel bekend) bij de leveranciers, loopt de inkopende organisatie

**Voorbeeld 2**

Een ander voorbeeld: bij een aanbesteding voor dienstauto's zijn de te hanteren criteria prijs en levertijd. Prijs wordt daarbij viermaal zo belangrijk gevonden en krijgt een gewicht van 80 ten opzichte van 20 procent voor levertijd. Er zijn twee offertes te beoordelen:

- » offerte 1: prijs € 18.000, levertijd 10 weken
- » offerte 2: prijs € 13.000, levertijd 16 weken

De offertes verschillen circa 1/3 op beide criteria. Gegeven het feit dat prijs viermaal zo zwaar weegt als levertijd is het logisch te verwachten dat offerte 2 nu zou winnen. Maar er zijn vele scoremethodieken die toch offerte 1 laten winnen. Bijvoorbeeld als 80 punten op prijs gescoord worden bij een prijs van € 0 en voor iedere € 1.000 extra er een punt van de maximum score af gaat; voor levertijd 20 punten bij een levertijd van 0 weken en 1 punt er af voor iedere week later.

| Per auto  | Prijs punten | Levertijd punten | Prijs | Levertijd | Totaalpunten |
|-----------|--------------|------------------|-------|-----------|--------------|
| Offerte 1 | € 18.000     | 10 weken         | 62    | 10        | 72           |
| Offerte 2 | € 13.000     | 16 weken         | 67    | 4         | 71           |

Conclusie: het is niet alleen het gewicht, maar ook de scoremethodiek per criterium die bepaalt wie wint. De totaalscore is immers het product van gewicht x score.

de juiste offertes mis! Denk even aan de situatie in voorbeeld 2: offertes 1 en 2 zouden best eens van een en dezelfde leverancier afkomstig kunnen zijn. Die leverancier moet afwegen of hij heel snel gaat leveren tegen een hogere prijs of wat later tegen een lagere prijs. En dan zou het toch echt niet de voorkeur van de leverancier, maar de voorkeur van de inkopende organisatie moeten zijn, die bepaalt wat de leverancier zou moeten aanbieden. Het is immers in

het belang van de inkopende organisatie dat de leveranciers offertes indienen die zo hoog mogelijk scoren. Pas dan wordt immers zo goed mogelijk tegemoet gekomen aan de wensen van de inkopende organisatie. «

\* Ruud Plu is director bij Significant en Jan Telgen is partner bij Significant en hoogleraar Inkoopmanagement en Besliskunde aan de Universiteit Twente

Advertentie

# Stofferingswerk op maat

Het meubelstofferingsbedrijf van de Haeghe Groep doet stofferingswerk voor diverse gerenommeerde meubeldesignstudio's en groothandelsbedrijven. Daarnaast doen wij regelmatig ook herstofferingsprojecten voor het bedrijfsleven, de horeca en het hotelbedrijf. Ook voor speciale projecten draaien wij onze hand niet om. Alle stofferingswerkzaam-

heden worden uitgevoerd in overleg met de klant. Wij kopen gewezen stoffen, non-wovens, kunstleer en echt leder in bij bekende leveranciers, maar natuurlijk kan de klant deze materialen ook zelf leveren. Wij zijn erkend dealer van stoffenleveranciers als Interface Fabrics, Gabriël, Kwadrat en Kobe.

Meer weten? Vraag dan informatie aan via tel. (070) 353 36 06 of mail naar [s.ross@haeghegroep.nl](mailto:s.ross@haeghegroep.nl)



HAEGHE GROEP