

## De Koop-Maak beslissing is een strategische beslissing.

*The make-buy decision is a strategic decision.*

### Inleiding

De **koop-maak** beslissing is een strategische beslissing. De koop-maak beslissing bepaalt de toekomst van het bedrijf. De koop-maak beslissing is de uiting van de bedrijfstrategie. Ze is te belangrijk om overgelaten te worden aan de constructeurs of aan de inkopers.

### Geschiedenis

Na de jacht is de mens zich gaan bezig houden met de landbouw en de veeteelt. Hierdoor kreeg de mens meer tijd om na te denken. Dit nadenken heeft nieuwe producten zoals brood en bier opgeleverd. Aldus ontstonden de ambachten. De ambachtsmanen en ook ambachtvrouwen specialiseerde zich in het maken van deze bedachte producten. De producten moesten geruild worden tegen voedsel en andere noodzakelijke dingen, om in het levensonderhoud van de ambachtslieden te kunnen voorzien. De ambachtslieden moesten ook eten.

Door het continu efficiëntie-verbetermechanisme<sup>1</sup>, het mechanisme dat er voor zorgt dat de bereiding van het product en/of de dienst steeds effectiever geproduceerd kan worden, is onze huidige welvaart ontstaan. Met de komst van de industrieel revolutie met daarin de concurrentie op schaalgrootte, kosten, kwaliteit en snelheid<sup>2</sup> is het steeds belangrijker om een verantwoorde koop-maak beslissing te maken.

### Wat is een koop-maak beslissing?

Bijna elk product wat op de markt beschikbaar is, heeft een lange weg van grondstof naar eindproduct afgelegd. Het kan zijn dat olie, opgepompt in Venezuela, geraffineerd in Pernis, vervoerd met een schip naar Leverkusen (Duitsland), daar omgevormd tot een kunststof granulaat, en weer terug met een vrachtauto getransporteerd naar een loonspuiters in Tilburg, die er vervolgens een kunststof haarkam van maakt. Deze kunststof kam wordt wederom met een vrachtauto naar een centraal distributiecentrum getransporteerd. Van daaruit wordt de kam naar een winkel bij jouw in de buurt gebracht. Deze gehele keten heet de 'supply chain'. Vertaald in goed Nederlands de productvoortbreng keten.

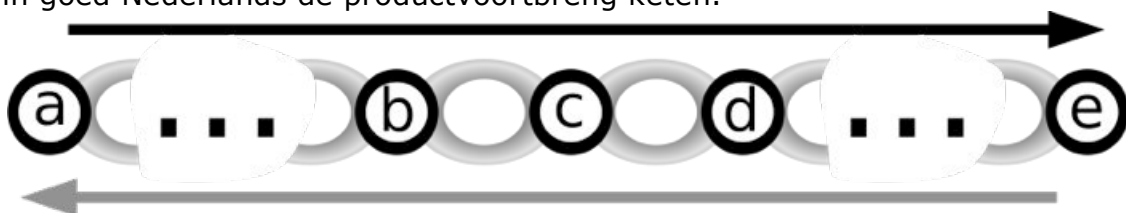


Fig. 1 Supply chain<sup>3</sup>. Geld stroomt van (a) naar (e). Producten stromen van (e) naar (a).

Als een bedrijf een nieuw product op de markt wil brengen dan moet het nieuwe product ergens gemaakt worden. Het kan zijn dat het bedrijf wat een nieuwe product op de markt wil brengen besluit om het zelf te gaan maken. Als het bedrijf nog geen productieproces heeft dan zal het een nieuw productieproces moeten inrichten. Het kan ook zijn dat besloten wordt om het nieuwe product in te kopen. Iemand anders gaat het dan maken. Deze beslissing. Het zelf maken of het inkopen, heet de koop-maak (en: make-buy) beslissing.

### Belang koop-maak beslissing

Voor een bedrijf is één enkele koop-maak beslissing niet zo van evident belang. Echter alle koop-maak beslissingen tezamen bepalen voor een groot gedeelte de toekomst van het bedrijf. Als een bedrijf het als haar competentie vindt om de kennis en kunde binnenhuis te

<sup>1</sup> Het effect van het efficiëntie-verbetermechanisme is te zien de leercurve. De leercurve is een begrip in de economie. Hoe meer er geproduceerd wordt hoe meer er geleerd wordt om het product goedkoper te maken. Voor meer informatie zie: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Leercurve>

<sup>2</sup> Quick response manufacturing Rajan Suri ISBN 1-56327-201-6

<sup>3</sup> bron: [http://nl.wikipedia.org/wiki/Supply\\_chain](http://nl.wikipedia.org/wiki/Supply_chain) Author: Maly LOLek

houden dan zal ze (kost wat kost) het product of de dienst zelf maken. Zijn er daarentegen meerdere producenten die het product of de dienst kunnen maken. Dat ligt inkopen meer voor de hand. Als er in de afweging alleen maar naar de kosten wordt gekeken dan kan het zijn dat met het inkopen de kennis ( het intellectueel kapitaal) van het bedrijf verdwijnt<sup>4</sup>. Het weer terug verwerven van specifieke kennis op het gebied van, het maken en beoordelen van ontwerpspecificaties, het hebben van ontwerpvaardigheden en het hebben van een goed lopend productieproces is zeer tijdrovend en daardoor ook zeer kostbaar. Terugverdiertijden van 5 tot 10 jaar zijn geen uitzondering.

Daarom is de koop-maak beslissing een uiting van de bedrijfsstrategie.

### **Beslisparameters**

Vaak is de koop-maak beslissing een resultaat van een al dan niet gedegen onderzoek naar de maakkosten van het product en of de dienst. Literatuur<sup>5</sup> over dit onderwerp laat zien dat succesvolle bedrijven<sup>6</sup>, bij hun koop maak beslissing, in eerste instantie helemaal niet naar de (productie)kosten kijken. Succesvolle bedrijven hebben een deskundigheid ontwikkeld om weloverwogen een koop-maak beslissingen te maken. Deze deskundigheid is verankert in de cultuur van een bedrijf. Deze deskundigheid bepaalt hoe de organisaties haar lange termijndoelen effectief en efficiënt kan realiseren. Het bepaalt de bedrijfsstrategie. Het bepaalt de missie, de visie en de strategie van een bedrijf ( of organisatie).

### **Missie**

Een missie<sup>7</sup> van een bedrijf is een in het kort beschreven doel van het bedrijf. Het is als het ware de droom van het bedrijf. Het is de bestaansreden van het bedrijf.

Grofweg zijn er drie soorten bestaansredenen voor een bedrijf of een organisatie. Dit zijn:

- Het maximaliseren van de waarde van het bedrijf voor de aandeelhouders.
- Het maximaal bevredigen van alle belanghebbende (stakeholders).
- Het streven naar een hoger ideaal waar men trots op kan zijn. Een voorbeeld van zo een verheven ideaal is het behouden van de werkgelegenheid voor de regio.

### **Visie**

Van de missie is de visie afgeleid. Een visie is een abstracte gedachte die het principe beschrijft hoe het doel te bereiken.

Uitgaande van de verheven missie om de werkgelegenheid voor de regio te behouden, zou de visie van het bedrijf kunnen zijn; het behouden van de werkgelegenheid voor de regio door maximaal te automatiseren en maximaal te investeren in de kennis en kunde van de medewerkers.

### **Strategie**

Van de visie is de strategie afgeleid. De strategie is het uitvoeringsplan van de visie.

Uitgaande van het bovengenoemde voorbeeld zou een strategie kunnen zijn, 'het zelf, door de eigen medewerkers, in huis ontwikkelen van een innovatief nieuw geautomatiseerd productieproces'. Op deze manier wordt maximaal geïnvesteerd in de kennis en kunde van de medewerkers en er wordt tevens maximaal geautomatiseerd. Waarschijnlijk volgen er in de toekomst 'spin off' activiteiten die de missie, het in stand houden van de werkgelegenheid in de regio, zullen realiseren.

---

<sup>4</sup> Strategic sourcing: to make or not to make / R. Venkatesan. - In : HBR. - Nov./dec.1992.

<sup>5</sup> Is the make-buy decision proces a core competence? Charles H. Fine, Daniel E. Whitney MIT February 1996

<sup>6</sup> Het oog van de meester ; De kunst van Japans management. OHMAE, KENICHI. 1984. ISBN: 90 204 3788 7

<sup>7</sup> Het begrip "missie" is erg cultuur afhankelijk. In de Nederlandse cultuur is het begrip nauw verweven met de verbreiding van het geloof. (missionaris). In de Amerikaanse cultuur wordt meer gerefereerd aan de lange termijn doelstelling.

## **Kaders Koop-maak beslissing**

Zoals verwoord in de missie, visie en strategie is dus de koop-maak beslissing van levensbelang voor het voortbestaan van een bedrijf. Om tot een verantwoorde koop-maak beslissing te komen is het van belang om eerst de kaders te kennen waarbinnen een koop-maak beslissing genomen dient te worden. Helaas is het voor veel medewerkers in een bedrijf niet altijd duidelijk wat de kader zijn.

De kaders waarin een koop-maak beslissing genomen dient te worden zijn;

- **Kern competentie**
- **Ontwikkelinfrastructuur**
- **Productmodulariteit**
- **Productie-infrastructuur**
- **Supply chain**
- **Indirecte directe kosten**

### **Kern competentie**

De kerncompetentie is een van nut zijnde, moeilijk te imiteren, vaardigheid.

Het begrip kerncompetentie is voor het eerst in 1990 <sup>8</sup>gespecificeerd. Het moet aan de volgende drie aspecten voldoen. 1 Van nut zijnde voor een klant, 2 moeilijk te imiteren en 3 algemeen toepasbaar in verschillende markten. Indirect is het begrip al veel langer bekend in de vorm van het gezegde 'schoenmaker hou je bij de leest'. Het begrip kerncompetentie wordt ook wel gebruikt om iemands persoonlijke sterke eigenschappen te benoemen.

Het begrip kerncompetentie is dus voor ieder bedrijf en voor iedere organisatie anders. Voorbeelden van een kerncompetentie zijn: Het zien en kunnen vertalen van vage klantenwensen in concrete producten of concrete diensten. Het ontwikkelen en produceren van .... Het buigen van complexe buisconstructies. Het in en verkopen van bevestigingsartikelen. Het verlenen van zorg. Het .... .

Wat is de kerncompetentie van jouw bedrijf? Of anders gezegd. Wat doet je bedrijf?

Als het antwoord niet onmiddellijk gegeven kan worden dan is de definitie van de kerncompetentie of afwezig of te complex.

Bij de koop beslissing is het zeer belangrijk om ook de kerncompetentie van de (toe) leverancier te kennen. Immers in de 'supply chain' zit een (toe) leverancier iets verder af van de eindklant. Hierdoor is de kennis omtrent de toepassing van het product minder. Dus niet alleen de eigen maar ook de kerncompetentie van een toeleverancier dient bekend te zijn. Deze kerncompetentie wordt meegenomen in de koop beslissing. Wie wil er immers niet graag zaken doen met 'de autoriteit' op het betreffende gebied.

### **Ontwikkelinfrastructuur**

In elk bedrijf of organisatie is er een ontwikkelinfrastructuur die de kerncompetentie ondersteunt. Afhankelijk van het soort bedrijf en de markt waarin geopereerd wordt kan de ontwikkelinfrastructuur bestaan uit een marketing-, ontwikkel-, service- en testafdeling. Het kenmerk van al deze afdelingen is dat ze ondersteunend en dienstverlenend zijn. Ze zijn ondersteunend aan het primaire productie (voortbreng)proces. In wezen is de ontwikkelinfrastructuur een indirecte activiteit. Een activiteit die niet bijdraagt aan het primaire productieproces. Zonder deze activiteit draait het toch wel door. Het is net als bij een huis. Als er niet geïnvesteerd wordt in onderhoud dan zal na verloop van tijd het huis tot een bouwval vervallen. In deze contradictie, kosten versus toekomstige investeringen, indirect versus direct, ligt ook de kern van de koop maak beslissing.

---

<sup>8</sup> Hamel, G. en Prahalad, C. "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, vol. 68, nr. 3, mei-juni 1990, pagina 79-93.

Waarom zou je nog in een activiteit investeren die op termijn wordt beëindigd!

Of willen we kost wat kost een voorsprong op de concurrent behouden!

### **Productmodulariteit**

Een moduul is een onderdeel van een groter geheel. Bij een productmodulariteit wordt het product samengesteld uit (gestandaardiseerde) modules verstaan. Deze al dan niet gestandaardiseerde modules kunnen meerdere keren gebruikt worden. Hierdoor zijn ze efficiënter te ontwikkelen en te produceren. Bij een modulair opgebouwd product is het vaak mogelijk om de klant zelf het product te laten samenstellen. Del computers, een van de pioniers op dit gebied, heeft haar 'supply chain' zo ingericht dat de klant direct het gehele productieproces stuurt. Dus de kerncompetentie van Del is 'het door de klant zelf modulair laten samenstellen van (computer) apparatuur'. Het zelf produceren van een gestandaardiseerde module zoals een diskdrive behoort niet tot de kerncompetentie van Del.

Bij een koop maakbeslissing is het belangrijk om te weten of het om een al dan niet gestandaardiseerde module gaat. Weinig producenten zullen bij een koop maak beslissing overwegen om zelf een genormeerde bout te gaan maken.

### **Productie-infrastructuur**

Een productie-infrastructuur is het totaal van voorzieningen die het mogelijk maken om een product of dienst te produceren. Een voorbeeld van deze voorzieningen zijn de fysieke fabriek, de kennis van de productie medewerkers, de energie voorziening en de afvalverwerking. Het is het totaal wat het productie proces mogelijk maakt.

Als een leverancier een goed lopende bestaande productie-infrastructuur heeft dan zal bij een te nemen koop-maak beslissing, mits het product of de dienst past in de bestaande infrastructuur, de beslissing snel geveld zijn. Is er daarentegen nog geen productie-infrastructuur aanwezig dan zal het bedrijf zich wel twee keer bedenken vooral het gaat investeren in een nieuwe productie-infrastructuur.

### **Supply chain**

De supply chain of ook wel de productievoortbrengketen genoemd is een netwerk van organisaties, mensen en activiteiten die informatie (geld) en/of producten uitwisselen. Zie Fig. 1. Dit netwerk is de logistieke keten die ervoor zorgt dat het product of de service bij de gebruiker komt. Het netwerk transformeert ruwe materialen en halffabrikaten tot eindproducten.

Elk bedrijf maakt deel uit van een 'supply chain'. De 'supply chain' is immers het resultaat van alle in het verleden genomen koop-maak beslissingen. Het hebben en onderhouden van een goed lopend 'supply chain' netwerk is een zeer waardevol gegeven. Veelal heeft het jaren geduurd alvorens het netwerk naar behoren functioneert. Vaak worden de omvang van de consequenties onderschat als het netwerk dient te wijzigen. Dus als de koopmaak-beslissing binnen het bestaande netwerk kan plaatsvinden dan zijn meestal de consequenties vooraf goed te voorspellen. Wordt daarentegen gekozen om het bestaande 'supply chain' netwerk te veranderen dan zijn de risico's en de consequenties meestal zeer groot.

### **Indirecte en directe kosten**

Voor veel bedrijven is het voor een product wat ingekocht wordt duidelijk wat het kost. In de 'supply chain' vind er een uitwisseling tussen geld en goederen plaats. Dit is een concreet gegeven en is daardoor duidelijk. Helaas is het voor veel bedrijven niet geheel duidelijk hoe de eigen kosten zijn opgebouwd. Veelal wordt in een bedrijf door een separate afdeling (de boekhouding) bijgehouden wat de kosten zijn. Veelal wordt er geadministreerd en daardoor

gestuurd op de inkomsten en de uitgaven. De verkoopprijs is dan, gezien door de bril van de boekhouder, de inkoop prijs van de grondstoffen (**materiaal**) plus de direct toe te wijzen kosten (**arbeid**) aangevuld met de nodige **toeslagen**. Deze toeslagen worden, simpel beschouwd, berekend door van alle bedrijfsactiviteiten die geld kosten te sommeren. Van deze gesommeerde kosten worden alle kosten die direct aan het product toe te wijzen zijn afgetrokken. Aldus wordt een verhoudingsgetal verkregen. Dit verhoudingsgetal wordt gebruikt om de verkoopprijs van een product of dienst te bepalen.

Grafisch ziet de kostenopbouw voor een maak product of dienst er als volgt uit;



Fig. 2 De verkoopprijsopbouw van een product.

Wordt een product of dienst ingekocht dan zit in de verkoopprijs van het product de materiaal prijs vermeerderd met een aantal toeslagen. In Fig. 3 is dit weergegeven.

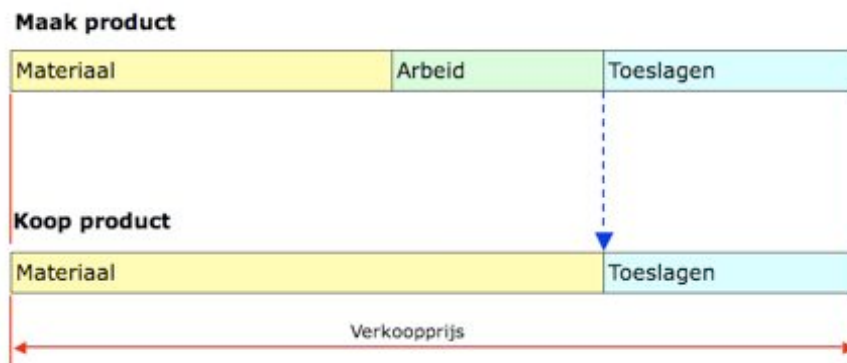


Fig. 3 De verkoopprijsopbouw van een Maak en een Koopproduct.

Een toeleverancier hanteert bij de verkoopprijs voor de berekening van de verkoopprijs dezelfde methode. Het gevolg is dat Fig. 2 er in werkelijkheid anders uitziet.

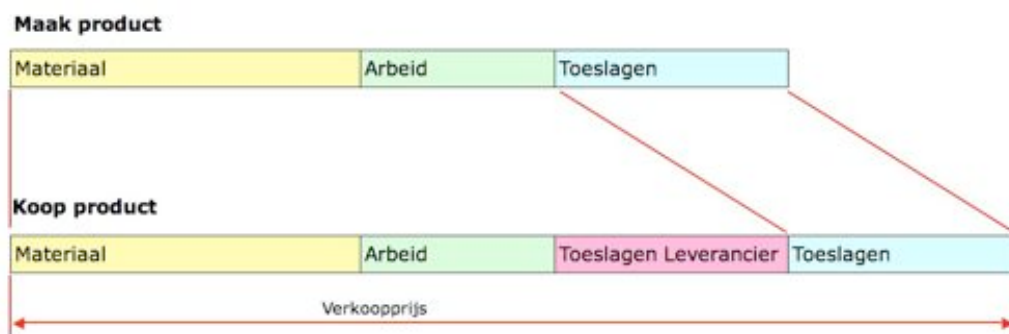


Fig. 4 De sommering van toeslagen bij de verkoopprijsopbouw.

Wat blijkt (zie Fig. 4) dat bij een koop product er twee toeslagen op de directe kosten van het product of de dienst zitten.

Van bijzonder belang zijn daarom in de koop-maak beslissing de toeslagen. In de toeslagen zitten de verborgen (indirecte) kosten. Bij een koop product zijn altijd dubbele toeslagen verwerkt. Deze dubbel toeslagen zullen, onder gelijke condities, een koop product altijd duurder maken.

Dus in principe valt de koop-maak beslissing altijd uit in het voordeel van de maak beslissing tenzij:

- de leverancier een gunstigere '**economies of scale**' heeft of
- de leverancier kan het product of de dienst **efficiënter produceren** of
- er is (nog) **geen productie infrastructuur** aanwezig of
- de bestaande **infrastructuur** ( de indirecte kosten) worden **aangepast**.

**Economie of scale**

Het karakter van het begrip 'economies of scale' ( of returns to scale) is dat bij een productie proces waarvan het aantal producten toeneemt de kosten per product zullen dalen. Een bedrijf wat als voorbeeld 100.000 stuks van een product maakt kan dit efficiënter doen dan een bedrijf wat 100 stuk van eenzelfde product maakt.

**Efficiënter produceren**

Elk productieproces is in wezen een transformatie proces. In het onderstaand model is dit verbeeld.

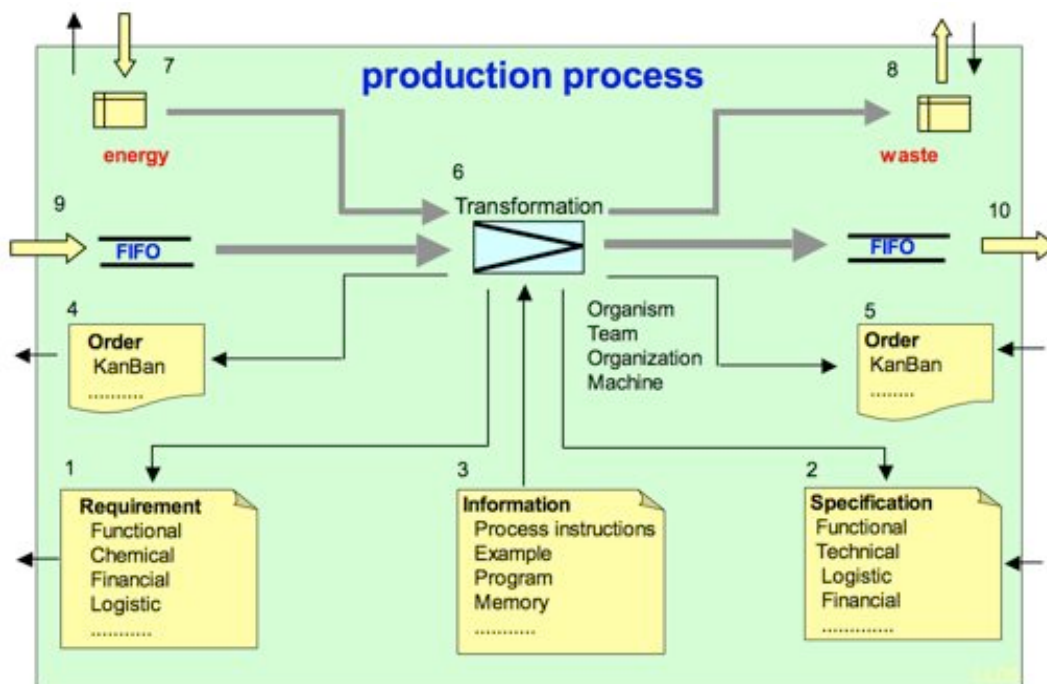


Fig. 5<sup>9</sup> De grondvorm van de organisatie.

Elk natuurlijk of kunstmatig productieproces is als volgt te beschrijven: Informatie (3) in de vorm van proces instructies en of voorbeelden, transformeren (6) gespecificeerde (1) grondstoffen (9) met behulp van energie (7) tot gespecificeerde (2) producten (10). Bij het productieproces komt afval (8) vrij. Externe informatie (5) en (4) en of een onderbreking van de materiaalstroom is er de oorzaak van dat het transformatieproces (6) start of stopt. Men noemt dit model ook wel de grondvorm van een organisatie.

<sup>9</sup> Het model van de grondvorm van een productieproces is gemaakt door een productie proces te zien als een 'black box'. Door alleen de informatie en materie stromen, die de box in komen of de box verlaten, te beschrijven is het model ontstaan. In 2005 is het model 'geupload' naar wikipedia.

In het boven geschreven proces blijkt dat het produceren, het transformeren van grondstof in een (eind) product geen eenvoudig proces is. Het kan dan ook zijn dat een ander bedrijf dit veel efficiënter kan.

### **Geen productie infrastructuur**

Een productie infrastructuur is het geheel wat noodzakelijk is om ervoor te zorgen dat een product gemaakt kan worden. Het geheel moet in dit kader zeer ruim gezien worden. Het betreft de gebouwen, de maakinformatie, de arbeid tot en met de facturering. In principe is de product infrastructuur beschreven in Fig. 5 De grondvorm van de organisatie.

Als het boven beschreven productieproces, voor het product of de dienst waarvan de koop-maak beslissing genomen dient te worden, intern (nog)niet bestaat terwijl externe de infrastructuur reeds aanwezig is dan is beslissing zo genomen.

### **Indirecte kosten ( aanpassen infrastructuur)**

Een koop-maak beslissing kan ook in het voordeel van een koop beslissing uitvallen als de indirecte organisatie ( de infrastructuur) hierop aangepast wordt. Voorbeelden van deze aanpassing zijn dat een bedrijf besluit om te reorganiseren of besluit om bepaalde productietaken te verkopen of af te stoten. Op deze manier kan de verdubbeling in de toeslagen, zie Fig. 4, worden voorkomen.

### **De koop-maak beslissing**

Nu de kaders van de koop-maak beslissing bekend zijn kan het nemen van een verantwoorde beslissing niet meer zo moeilijk zijn. Zoals in de inleiding al vermeld zijn het de kosten waar als laatste naar gekeken dient te worden.

Het nemen van een koop-maak beslissing is net als een onderhandeling proces. Eerst dient men het een te zijn over de kaders. Pas dan kan er onderhandeld worden.

## **Wie neemt er binnen uw bedrijf de koop-maak beslissingen?**

Opmerkingen, van welke aard ook, zijn altijd welkom.  
november, 2007 Laurens