



Schaalvoordelen in de e-economy

Auteur(s):

Reitsma, A. M.

Verschenen in:

ESB, 85e jaargang, nr. 4259, pagina 469, 9 juni 2000

Rubriek:

Van de redactie

Trefwoord(en):

De nieuwe economie ontlokt economen vele voorspellingen. Eén van die voorspellingen betreft de nieuwe organisatiestructuren die mogelijk worden gemaakt door de informatietechnologie.

Waar in het pre-telegraaf en treintijdperk ongelijksoortige activiteiten slecht te coördineren waren en goederen en berichten traag of zelfs niet transporteerbaar waren, werkten de meeste mensen dicht bij huis, in kleine organisaties die veelal voor hun naaste bureaus produceerden. Met het ontstaan van meer en snellere transport- en communicatiemogelijkheden werden organisaties groter, en konden zij een veelheid aan uiteenlopende werkzaamheden onder één dak samenbrengen ¹. Conform Coase's *The nature of the firm* werden die activiteiten geïntegreerd, waarvan het uitbesteden teveel transactiekosten meebracht. Die structuur voorzag organisaties bovendien van schaalvoordelen op zulke verschillende terreinen als productie, marketing en distributie. Verder hadden deze organisaties, conform Williamson's voorspellingen, baat bij een hiërarchische structuur: deze vormde een manier om interne conflicten en impliciete contractafspraken op te lossen en te bekrachtigen, waarover de informatie voor derden slecht waarneembaar was. Voor werknemers diende ze als prikkelstructuur: de hiërarchie bood hen een ladder waarlangs zij, bij goede prestaties, zouden kunnen opklimmen.

Nú, zeggen de boodschappers van de nieuwe economie, zullen organisaties weer kleiner worden. Omdat transactiekosten dalen kunnen niet-kernactiviteiten worden uitbesteed, en omdat informatie onmiddellijk en tegen lage kosten gedeeld kan worden door mensen op verschillende locaties, verdwijnt de noodzaak om op centraal niveau te coördineren en hiërarchische bedrijfsbureaucratieën te handhaven. Dat kan een terugkeer naar de kleine, één- of meerpersoons-bedrijven mogelijk maken, die zaken doen met slechts een paar anderen. Maar bovendien, zo stellen ze, zal de stabiele, permanente onderneming tot het verleden gaan behoren. De onderneming van de toekomst zal freelance specialisten op tijdelijke basis samenbrengen in specifieke taken en immer verschuivende coalities. Er resteert een ondernemingstype als General Motors, dat de meeste van zijn traditionele activiteiten heeft uitbesteed en zich nog slechts bezighoudt met het 'managen' van zijn merken en het verschaffen van kapitaal voor onderzoek en ontwerp van nieuwe typen auto's. Standaarden en standaardprocedures worden het nieuwe coördinatiemechanisme, dat een ieder toestaat om individueel en onafhankelijk te werken en zijn bijdrage in te passen in het grotere ontwerp. Toeleveringsketens worden ad hoc structuren. Productiecapaciteit wordt ad hoc ingehuurd.

Tot zover de theorie. Maar wat zegt de praktijk?

In *ESB* was recent te lezen dat voor NedCar die praktijk zich exact ontwikkelt volgens de voorspelde lijnen: 'lean logistics' vormen het nieuwe toverwoord waarbij individuele klantenorders de basis vormen en eventuele aanpassingen vanuit de fabriek of van de klant interactief worden afgehandeld, productieplaatsen op basis van die orders worden gereserveerd en kort voor de productie bij de leverancier specifieke materialen worden besteld ². Tegelijkertijd echter zien we fusie na fusie in de auto-wereld. Ford koopt Volvo en Jaguar, Daimler-Benz koopt Chrysler. Wat verklaart die wens tot het samenbrengen van autobedrijven, daar waar elk afzonderlijk merk blijft bestaan en schaal niet langer nodig is om de productie en distributie optimaal te laten verlopen?

De paradox zet zich ook in andere sectoren door. Enerzijds zien we het ontluiken van vele kleine bedrijven, vaak in de internet- en advieswereld. Tegelijkertijd zien we ook daar een overname- en fusietendens (bijvoorbeeld de recente samensmelting van de consultancy-afdelingen van Cap-Gemini en Ernst en Young). Dat is opmerkelijk. Deze bedrijven immers, zouden bij uitstek geschikt zijn om tijdelijke verzamelingen van mensen samen te brengen op een specifieke adviesklus of hun samenwerking via losse verbanden te coördineren. De reputatie van het adviesbureau en de kwaliteit van de adviezen kunnen worden gewaarborgd door standaarden en vaste (advies)procedures.

Curieuzer nog is de samensmelting afgelopen week van multimediabedrijf Lost Boys, internetconsultant MVLG en webhost Netcast. Die samensmelting vond niet plaats om geld en marktaandeel te verwerven ³. Ze is bedoeld om personeel aan te trekken. "Mensen werken nu eenmaal liever bij een groter bedrijf" aldus MVLG-directeur R. Verhart. Zijn stelling wordt bevestigd door KPMG-directeur de Rooij. "Aantrekkelijker worden door een grote omvang is een punt dat we tegenwoordig vaker horen bij fusies en overnames".

Het lijkt er op dat de profeten iets vergeten zijn. In deze nieuwe wereld kan gebondenheid nodig zijn om samen nieuw onderzoek en ontwikkeling te bekostigen. Om samen nieuwe marketinginstrumenten te ontwikkelen en te benutten, en, jawel, om complementaire activiteiten te bundelen, om zo de consument een totaalpakket van diensten te kunnen aanbieden. En meer nog: om samen mensen te binden. Want samenwerking op freelance-basis is leuk, maar de traditionele bedrijfs ladder kan nodig blijven om ook doorgroei mogelijk te maken. Dat vraagt om stabiele structuren en grote bedrijven. Pleit dit voor een nieuwe invulling van Williamson's betoog

1 Zie Th. W. Malone en R. J. Laubacher, The dawn of e-lance economy, in: *Harvard Business Review*, september/oktober 1998, blz. 144-152.

2 P.P.J. Schalk, Fabrieken zijn ook kennisintensief>850217, *ESB*, 17 maart 2000.

3 *De Volkskrant*, 3 juni 2000, blz. 2