

Schaalvoordelen

H. Schreuder

Op welke schaal opereert uw onderneming? Als je deze vraag aan ondernemers stelt, krijg je vaak een antwoord in termen van totale omzet, totale activa, of plaats op de ranglijst binnen de bedrijfstak. "We moeten op al onze markten behoren tot de top drie" of "Het is onze ambitie om tot de top tien van Europa te behoren" zijn typische uitspraken van grote ondernemingen. Maar ook voor de kleinere en middelgrote ondernemingen is de schaalomvang weer een nijpende strategische vraag geworden in het licht van de Europese eenwording.

Neem deze passage uit het recente jaarverslag van een goedlopende, middelgrote onderneming: "Sphinx acht deze schaalvergroting noodzakelijk met het oog op verdere liberalisering van de Europese markt in 1992. Deze zal leiden tot sterkere concentratie in en internationalisering van de keramische industrie. Enerzijds als reactie op de toenemende omvang van de grote afnemers die zich ook op Europees niveau organiseren en anderzijds om de technologische ontwikkelingen te kunnen bijhouden. Daarnaast acht Sphinx schaalvergroting wenselijk om voldoende aantrekkingskracht te blijven houden voor capabele jonge mensen, die in toenemende mate een werkkring met een uitdaging zoeken. De strategie is erop gericht Sphinx met haar kernactiviteiten sanitair, tegels en technische keramiek een plaats bij de top in Europa te lateri innemen".

Over welke schaal hebben we het hier? Niet over het standaardbegrip uit het inleidende leerboek economie. Dat begrip verwijst naar de kosten behorend bij een bepaalde productieomvang. Strikt genomen treden dan schaalvoordelen op indien de gemiddelde totale produktiekosten dalen bij een productie-uitbreiding door een proportionele stijging van de hoeveelheden van alle door de aanbieder gebruikte productiefactoren (bij constante factorkosten). Iets minder strikt genomen zijn schaaffecten gedefinieerd als "economies which arise from the firm increasing its plant size"¹. Zij bepalen de vorm van de lange termijn gemiddelde kostencurve.

Voor strategisch gebruik lijkt het mij goed drie verschillende schaalbegrippen goed te onderscheiden. Ten eerste de *produktieschaal* zoals hierboven omschreven. Ten tweede de *schaal van de overige functies*. En ten slotte de *schaal van de onderneming*. Bij ieder



schaalbegrip behoren aparte overwegingen en verschillende strategische opties.

Over de productieschaal reikt de economie nuttige en bekende inzichten aan. Om toe te kunnen treden tot een markt, moet een onderneming de minimale fabrieksschaal kunnen halen die concurreren toelaat. Om een strategie van kostenleiderschap te kunnen volgen, moet(en) de fabriek(en) de optimale schaalgrootte bezitten. De optimale schaalgrootte op korte termijn gaat op de langere termijn vaak schuiven door veranderende factorkosten en de technologische ontwikkeling. Genoegzaam bekend en strategisch goed bruikbaar.

De schaal van de overige functies is echter maar zeer ten dele met de productieschaal verbonden. Het kan lovend zijn om te streven naar schaalvergroting van een der overige functies zonder de productieschaal aan te passen. Het actuele verschijnsel van de strategische samenwerkingen kan hierdoor vaak worden verklaard. De R&D-alliantie, de inkoopcombinatie, de marketing- en distributie-overeenkomst, het zijn alle vormen van gezamenlijke schaalvergroting op één specifiek functiegebied. De partners delen de voordelen van de gezamenlijke functieschaal zonder genoodzaakt te zijn om hetzij de productieschaal hetzij de schaal van de gehele onderneming aan te passen. Samenwerkingen kunnen soms ook over de grenzen van de bedrijfstak heen worden gerealiseerd. Spaarbanken en verzekeringsmaatschappijen zouden bij voorbeeld door 'pooling of resources' op beleggingsgebied kunnen samenwerken zonder naar verdere integratie

te streven. Transactievoordelen kunnen worden verkregen zonder de nadelen van verdere integratie op de koop toe te moeten nemen.

En tot slot dan de ondernemings-schaal, zoals door ondernemers bedoeld. Dit is een indicator van de omvang van de gehele onderneming, gesommeerd over alle produktgroepen en activiteiten. Zij wordt daarom ook uitgedrukt in termen van omzetten, activa en dergelijke. Dat telt makkelijker. Waarom is die indicator belangrijk? Kostenvoordelen spelen hier hooguit een bescheiden rol. Maar zij weerspiegelt marktmacht. Macht op de commerciële markten, natuurlijk, maar ook op de politieke markten van Den Haag en Brussel. Macht op de arbeidsmarkt, bij voorbeeld de markt voor management. Macht om de technologische wedloop bij te benen. En niet te vergeten: macht op de overnamemarkt, offensief en defensief.

Macht, dus, die wordt uitgedrukt in het scala van mogelijkheden die de onderneming ter beschikking staan in het strategische spel. Macht om de gewenste alternatieven in dat spel ook te kunnen realiseren. Macht om invloed te hebben op de spelregels. Zeker wanneer de spelregels snel veranderen, zoals nu op vele markten het geval is, is de ondernemingsschaal een machtige indicator. Om de betekenis daarvan goed te doorgronden is het traditionele economische schaalbegrip van beperkte waarde.

1. A. Koutsoyannis, *Modern microeconomics*, tweede druk, 1985, blz. 126.