

# Bertil Thorngren

## Att hämta stordriftsfördelar utifrån

Stordriftsfördelar förknippas ofta med långa serier av inbördes likartade produkter, med stora investeringar, stora produktionsenheter och stora företag.

Att investera i denna de långa seriernas ekonomi innebär dock ofta förlust av handlingsfrihet i marknadslägen, som ställer krav på snabba förändringar. Det gäller att snabbare än konkurrenterna fånga upp ny teknik inom produktion, organisation och marknadsföring. Lika viktigt är att snabbt kunna omdisponera de resurser som inte längre kan ges ett effektivt utnyttjande. Detta ställer stora krav på långsiktig marknadsbedömning, men också på handlingsberedskap. Annars kan företagen, som Gunnar Ehrlemark påpekar i sin artikel, bli ett hinder för sin egen utveckling.

Att pröva nya utvägar, bättre anpassade till ny teknik och marknad kan därför vara nödvändigt. En ofta outnyttjad möjlighet är att gå utanför det egna företagens ram, att utnyttja *yttre stordriftsfördelar*. I sin enklaste form innebär detta att fördela fasta kostnader och förändringsrisker på *andra företag* i stället för på en växande volym av egna produkter. Ytterst gäller det att söka återvinna "läckage" ur det ekonomiska systemet. Företagen producerar ibland nyttigheter utan att kunna använda dem för egen räkning. Företag som agerar "buffert" åt varandra under besvärliga omställningsprocesser är ett exempel. Specialutbildad arbetskraft som "slussas" mellan företag är ett annat.

## Jonglera med resurserna

Det besvärliga med sådana fenomen är att de berör ständigt skiftande kombinationer av företag. Formella avtal, samgåenden eller fusioner skjuter därför förbi målet. Det gäller att kunna "jonglera" med resurser i stället för att "bygga in" dem i det egna företaget.

Avsikten är att diskutera när, var, hur och varför ett sådant agerande kan vara ett lönsamt komplement till de traditionella skal-fördelarna.

### När . . .

Företag som skall *bygga upp* kapacitet behöver ofta göra detta snabbt. Som framgår av C O Ericsons artikel kan en hög volym redan i början av en produkts livscykel ge möjlighet att "hålla undan" efterföljare. Särskilt när en affärsidé är relativt lätt att imitera kan det också vara viktigt att uppbyggnaden kan ske utan alltför utåt synliga åthävor. Detta innebär ofta stora problem. Personal måste ofta nyrekryteras också utanför den lokala arbetsmarknaden. Nya metoder av produktionsutrustning samt nya marknadskanaler måste väljas och prövas. Dessa investeringar måste genomföras långt innan de första produkterna når marknaden. När detta skett kan det visa sig att efterfrågan blev mindre eller — vilket ofta är lika illa — större än väntat. Att i detta läge dra ner eller snabbt utöka produktionsvolymen är både svårt och dyrt. Handlingsfriheten har gått förlorad.

Varje resurs i företaget måste anskaffas. Den måste också förr eller senare *avskaffas* genom förslitning, förbrukning eller försäljning. Alla kan inte avskaffas lönsamt just när marknadsutvecklingen motiverar detta. Lokaler och specialutrustning kan vara perifert belägna eller oanvändbara för annan verksamhet. Investeringar i personalens utbildning kan inte alltid fullt utnyttjas i det egna företaget.

Tekniska framsteg kan ofta väntas få snabbt genomslag på marknaden. Man vet att de skall komma, men inte exakt när. Många plåt- och glasförpackningar liksom många gjuteriprodukter står exempelvis inför hotet att bli ersatta av plastprodukter. Detta hindrar inte att det samtidigt ställs krav på en utbyggnad av den "gamla" produktionen under en obestämd mellanperiod.