

Opschalen of marktontwikkeling?

Ooit was opschalen kleinschalig: je kocht als boer een paar hectare grond van een buurman en belde de aannemer om de stal met een paar spanten te verlengen.

Tegenwoordig komt het geregeld voor dat er bij bedrijfsvergroting een tweede locatie wordt aangekocht omdat het niet mogelijk of economisch zinvol is de eerste te vergroten. Op die tweede locatie maak je dan een kopie van je eerste bedrijf. Deskundigen hebben er inmiddels een term voor: de replicatiestrategie.

In het midden- en kleinbedrijf kennen we dat al langer: als een bakker met zijn bakkerij al een dorp van brood voorziet, kan hij alleen groeien door ook een winkel in het volgende dorp over te nemen. Voor een ondernemer is dat altijd een spannend moment, met de nodige afbreukrisico's. Als de zaak groeit, moet er anders leiding gegeven worden. Management by walking around voldoet niet meer. Als de bank te hulp wordt geroepen voor de financiering, moeten er ineens kwartaalrapportages van de accountant komen. Als je de supermarkt in wilt, worden er ineens andere eisen gesteld: Vlegelbrood moet omgedoopt tot Landbrood. Kortom, bij opschaling moet je zelf ook mee veranderen en zijn er andere competenties nodig. Reden waarom sommigen er maar niet aan beginnen. Soms kost het leergeld dat betaald moet worden om deze veranderingen onder de

knie te krijgen het bedrijf de kop. Na een reorganisatie mag iemand anders het dan proberen. Survival of the fittest.

Voor wie echt snel wil groeien, heeft het MKB de franchiseformule uitgevonden. Je laat andere ondernemers je eigen bedrijfsmodel, productrecept, merk gebruiken op een andere locatie via een dik contract. McDonalds, Starbucks en zelfs onze eigen Albert Heijn zijn er groot mee geworden. Wie dus een winstgevende bedrijfsopzet heeft rond kakelverse ontbijteitjes, thuisbezorgd uit de oude stadsboerderij van Elburg, en zelf geen zin heeft ook de stadsboerderijen in Harderwijk, Edam en Stavoren tot leven te wekken, kan het ook door collega-ondernemers laten doen. Opschaling van winstgevende innovaties regelt zichzelf dus wel. Of niet? Soms gaan kernmerkende eigenschappen van de succesvolle niche verloren bij opschaling. Het directe contact met de bedenker en maker van nieuwe producten is vaak charmanter dan het zoveelste nieuwe product in het rek. Als de concessies bij de opschaling tot verlies aan inhoud en beleving leiden, dan wordt opschaling bijna per definitie onmogelijk. En dan is er nog de situatie waarin de opschaling maatschappelijk erg wenselijk is (want wie ziet niet graag dat productie duurzamer wordt) maar opschaling achterwege blijft omdat de ondernemer de markt buiten

zijn eigen niche (nog) niet ziet. In zo'n geval is niet opschaling het probleem, maar marktontwikkeling. Het managen van de groei is dan niet het punt, maar het creëren van de vraag. In dat geval moeten we zien uit te vinden waarom de niet-kopers of de incidentele kopers het innovatieve product links laten liggen. In de gevallen waar dit aan de orde is, zou het helpen als we niet zouden praten over opschalen, maar over marktontwikkeling. Omdat een oplossing begint bij een goede diagnose.

Krijn Poppe

Krijn Poppe werkt bij Wageningen UR en is trekker van het kennisbasisthema Transitie. Reageren kunt u via [e krijn.poppe@wur.nl](mailto:krijn.poppe@wur.nl)

