

Strukturrationalisering.¹⁾

Af ERNST POULSEN²⁾.

Forudsætninger.

Hensigten med de europæiske markedsplaners gennemførelse er en mere økonomisk udnyttelse af de til rådighed stående produktionsfaktorer. Imidlertid vil overgangen til de større markeder kunne skabe betydelige omstillingsproblemer for mange brancher og virksomheder.

En af vejene til at opnå større effektivitet og konkurrenceevne kan være strukturrationalisering. Herved forstås et organiseret samarbejde mellem virksomhederne i en branche med henblik på at øge effektiviteten for hele branchen såvel som for de enkelte virksomheder ved at ændre arbejdsdelingen mellem disse.

En ændring af arbejdsdelingen mellem virksomhederne i en branche kan også fremkaldes på anden måde, f. eks. som et resultat af den frie konkurrence mellem virksomhederne; i så tilfælde foreligger der en strukturtilpasning. Det er muligt, at denne kan virke lige så effektivt fremmende som strukturrationalisering, men dette er langt fra sikkert, og i de tilfælde, hvor virksomhederne har indledt konkurrencebegrænsende samarbejde, kan effektiviteten kun øges, ved at dette samarbejde bringes til ophør eller videreudvikles i rationaliserende retning.

Det vil ofte forekomme, at organiseret samarbejde mellem virksomhederne om strukturrationalisering går hånd i hånd med samarbejde om at begrænse konkurrencen.

Det øvrige samfunds indstilling til samarbejdet vil da afhænge af, om man mener, at den konkurrencebegrænsende eller den effektivitetsfremmende virkning vejer tungest.

¹⁾ Udarbejdet på grundlag af en afhandling til forsvar for den handelsvidenskabelige licentiatgrad. En populariseret fremstilling af en del af afhandlingen vil blive offentliggjort i serien Eksportinstitutets Småskrifter.

²⁾ Civiløkonom, Plumrose A/S.

I erkendelse af, at konkurrencen ofte er utilstrækkeligt virksom til at fremkalde en nødvendig strukturtilpasning, har der i næsten alle de vestlige industrilande udviklet sig en øget forståelse for betydningen af branchemæssigt rationaliserings-samvirke, men desuden har man praktisk taget overalt indført monopolkontrol for at afbøde de ulemper, som samarbejdet kan tænkes at medføre. Der foretages jævnligt undersøgelser i forskellige lande af forholdene i enkelte brancher, dels for at undersøge mulighederne for at forbedre branchernes struktur, dels for at forhindre misbrug, og de vedtagne monopollove er ofte prægede af dette dobbelte hensyn.

De danske myndigheders indstilling er principielt konkurrencevenlig, men monopoler og karteller er dog ikke forbudte i Danmark, og monopoltilsynets virksomhed er derfor bygget på registreringsprincippet.

I det europæiske fællesmarked er lovgivningen på dette område påvirket af amerikansk lovgivning. Det fremgår således af Rom-traktatens artikler 85 og 86 m. fl., at monopol- og kartellovgivningen i fællesmarkedet skal bygges på forbudsprincippet. Imidlertid indeholder traktatens artikel 85 i § 3 bestemmelser om, at fællesmarkedskommissionen kan dispensere fra forbudet mod konkurrencebegrænsende aftaler ved at undtage sådanne karteller, som »bidrager til en forbedret produktion eller fordeling af varerne eller til at fremme den tekniske eller økonomiske udvikling, samtidig med at de sikrer forbrugerne en rimelig andel af fordelene herved...«.

Tidligere har i hvert fald danske virksomheder været ret tilbageholdende med at indgå aftaler af denne art, muligvis fordi man dels tvivlede på monopoltilsynets velvilje og dels manglede tiltro til strukturrationaliseringens fordele eller nærede mistro til de øvrige virksomheders vilje til samarbejde til fælles fordel.

Imidlertid har man i den seneste tid været vidne til et sindelagskifte på dette område. Både i Danmark og i andre lande er der i løbet af de sidste par år gennemført strukturrationalisering i mange forskellige brancher, og det forekommer sandsynligt, at der fremover vil blive indgået et stigende antal aftaler af denne art.

Såfremt der i en branche er behov for at gennemføre strukturrationalisering, og dette anerkendes af de virksomheder i branchen, der formår at gennemføre de nødvendige foranstaltninger, må der sædvanligvis gennemføres en analyse af forholdene i branchen med henblik på at konstatere behovets størrelse og muliggøre en vurdering af forskel-

lige fremgangsmåder. Strukturanalysen kan opdeles i en prognose og en diagnose.

Diagnosen skal klarlægge branchestrukturen, d. v. s. især størrelses- og ejerforhold, beliggenhed, produktionens fordeling på virksomheder samt distributions- og rentabilitetsforhold. Hensigten med at gennemføre en diagnose er at finde frem til, hvilke foranstaltninger det er muligt at gennemføre for at tilfredsstille det behov, der muligvis er konstateret ved udarbejdelsen af prognosen.

Former.

Ved strukturrationalisering går decentralisation og koncentration hånd i hånd. Man kan udtrykke det på den måde, at de enkelte virksomheder opløses i funktioner, der hver for sig sammenlægges med andre virksomheders tilsvarende funktioner for at opnå stordriftens fordele. Ved fusionering drejer det sig om samtlige funktioner, men rationaliseringen kan være mindre vidtgående og blot omfatte nogle enkelte funktioner.

Samarbejdet mellem virksomhederne kan være horisontalt eller vertikalt, og i sidstnævnte tilfælde kan initiativet enten udgå fra virksomheder nær konsumenten og engagere virksomheder på tidligere trin eller gå den anden vej, således at virksomheder på de første produktionstrin får et samarbejde igang med virksomheder højere oppe mod konsumenten. I sin videste konsekvens omfatter det vertikale samarbejde alle virksomheder fra råvareleverandører til detailhandel og det horisontale alle branchens virksomheder på samme trin.

Blandt de gennemførlige foranstaltninger vil man ud fra profitmaximeringsmotivet vælge den eller de, som under de givne forhold antages at medføre den største effektivitetsforøgelse for branchen som helhed – eller i hvert fald for de betydeligste virksomheder, der dominerer branchen og som initiativtagere får strukturrationaliseringen gennemført. Da hensigten er at sætte de enkelte virksomheder i stand til at producere og sælge mere økonomisk, må strukturrationaliseringen følges op af interne rationaliseringer i de enkelte virksomheder, hvilket kan nødvendiggøre investeringer i nye maskiner og anlæg m. v. Såfremt virksomhederne ikke kan skaffe den nødvendige kapital hertil, er der kun tale om halvgjort arbejde, og selve strukturrationaliseringen bliver betydningsløs. Det forudsættes derfor i det følgende, at virksomhederne disponerer over den nødvendige investeringskapital.

Produktionssamarbejde.

Den måske oftest omtalte form for strukturrationalisering er produktionsspecialisering. De fordele, der kan opnås herved, er principielt de samme, som en virksomhed kan opnå ved at gennemføre en intern sortimentsrationalisering, blot i større målestok. Koncentrationen om et mindre antal varetyper vil gøre det muligt for hver enkelt virksomhed at øge effektiviteten, fordi den kan producere længere serier og derved opnår større produktion pr. tidsenhed, da det ikke er nødvendigt med så mange omstillinger som tidligere. Der vil kunne anvendes specialister og specialudstyr i forøget omfang, og der må kunne opnås besparelser i de faste omkostninger, fordi det mindre antal varetyper muliggør en forenkling af arbejdet med planlægning og administration af produktion og salg. Desuden betyder nedskæringen af antallet af varenumre i hver virksomhed, at omsætningshastigheden øges, og såfremt specialiseringen gennemføres fuldstændigt, erhverver hver enkelt producent en bedre markedsoversigt og dermed mulighed for at gennemføre bedre planlægning og for at mindske sin lagerrisiko. Disse fordele kan også komme underleverandører og aftagere til gode, således at større omsætningshastighed også kan blive resultatet for disse virksomheder.

For den enkelte virksomhed kan en isoleret sortimentsrationalisering være forbundet med risiko for at miste kunder, såfremt salgssamhørigheden mellem de enkelte produkter i sortimentet er tilstrækkelig stærk. En specialiseringsaftale kan mindske eller eliminere denne risiko. Specialiseringen medfører derfor, at den enkelte virksomhed får bedre muligheder for at fremstille det optimale sortiment, som fremkommer ved at anvende de til rådighed stående produktionsfaktorer således, at det størst mulige dækningsbidrag fremkommer³⁾.

³⁾ Ved successiv overførsel af produktionsfaktorer til alternativ produktion vil man formentlig først ophøre med produktionen af de mindst rentable varer for til gengæld at udvide produktionen af de mest rentable, og fortsætte med de varer, der derefter står sidst i rækken etc. Det er derfor sandsynligt, at forskellen mellem de indvundne højere dækningsbidrag og de tabte lavere dækningsbidrag bliver stadigt mindre, men det må kunne betale sig at fortsætte, indtil den nævnte forskel er 0.

Matematisk kan den successive overførsel af produktionsfaktorer til alternativ produktion beskrives således: ved nedlæggelse af produktionen af vare n mistes dækningsbidraget D_n , men til gengæld opnås muligheden for at forøge indtjeningen af dækningsbidrag på de øvrige varer i sortimentet. Virkningen bliver derfor:

$$(D_1 + \Delta D_1) + (D_2 + \Delta D_2) + \dots + (D_{n-1} + \Delta D_{n-1}) - D_n$$

I tilfælde af afsætnings-samhørighed med varen n kan det tænkes, at enkelte værdier

Jo længere specialiseringen gennemføres, desto større bliver alt andet lige effektivitetsforøgelserne, men desto større bliver samtidig risikoen for den enkelte virksomhed i forholdet til den udenforstående konkurrence, såfremt denne koncentrerer sig om netop denne virksomheds produkt.

For at imødegå denne risiko kan virksomhederne udvikle nye produkter, eventuelt indenfor nye produktionsområder. Produktionsspecialisering og produktudvikling kan således gå hånd i hånd, og det kan tænkes, at samtidig med, at resultatet for de enkelte virksomheder bliver et mindre sortiment, bliver resultatet for alle virksomhederne tilsammen et udvidet sortiment.

Produktionsspecialisering er strukturrationalisering på det horisontale plan. Produktionssamarbejdet kan imidlertid også udbygges vertikalt. Det vil f. eks. være naturligt at udvide aftalen om produktionsspecialisering til også at omfatte fælles indkøb af råvarer og hjælpematerialer.

af D bliver negative. Betingelsen for at det kan betale sig at nedlægge n må da være, at

$$\sum_{i=1}^{n-1} \Delta D_i - D_n = k_1 > 0.$$

Virkningerne af nedlæggelse kan undersøges for hver enkelt vare i sortimentet. Den vare, der giver det største k_1 , likvideres. Efter nedlæggelsen af n (forudsat at n har det største k_1) har vi en ny rækkefølge:

$$D'_1 + D'_2 + D'_3 + \dots + D'_{n-1}.$$

Ved at gentage processen fås:

$$\sum_{i=1}^{n-2} \Delta D'_i - (D'_{n-1} + \Delta D'_{n-1}) = k_2 > 0$$

og den vare, der giver det største k_2 , likvideres. (Her forudsat at være $n-1$). Vi har nu $k_1 > k_2$, og således kan udvælgelsen og rationaliseringen gennemføres, indtil $k_{n-p} = 0$. Denne fremgangsmåde skulle gøre det muligt at arrangere varerne i sortimentet i rækkefølge efter virkninger af nedlæggelse respektive udvidelse af produktionen på den samlede indtjening af dækningsbidrag.

Det er her forudsat, at der blandt de varer, der opgives, ikke findes varer på pionerstadiet, hvis ringe indtjening af dækningsbidrag derfor næppe kunne motivere en produktionsnedlæggelse, og at der blandt de varer, som beholdes i sortimentet, ikke findes varer i stagnation, som derfor trods en relativ høj indtjening alligevel kunne opgives motiveret af en forventning om stadigt ringere indtjeningsevne.

Endvidere er det forudsat, at de faste omkostninger er konstante pr. tidsenhed og ikke påvirkes af overførsel af produktionsfaktorer til anden anvendelse, samt at det ikke på anden måde end ved den nævnte overførsel af produktionsfaktorer er muligt at forøge indtjeningen af dækningsbidrag.

Besparelserne herved hidrører fra større kvantumsrabatter eller lavere priser ved køb i større partier, fra fragtbetjening ved samlet transport af store partier over længere afstande samt fra forenklet indkøbs- og lageradministration.

Indkøbssamvirket fører let til vertikal integration nedad. Såfremt de enkelte virksomheder hidtil har foretaget deres indkøb hos fritstående grossister, vil oprettelsen af indkøbskontorer kunne medføre, at et mellemhandelsled springes over. Tilsvarende kan branchen i forening måske overtage hele transport- og/eller lagerfunktionen ved at oprette eget transportselskab og/eller egne kølehuse, lagerbygninger m. v.

Tilsvarende kan virksomhederne i fællesskab etablere produktion af halvfabrikata. I det omfang de samme halvfabrikata kan anvendes af de enkelte virksomheder trods en eventuel produktionsspecialisering, vil der kunne opnås stordriftsfordele ved at koncentrere produktionen heraf i en enkelt virksomhed. Hvis der indgås en aftale om standardisering af produktionsmetoder, vil der muligvis i større omfang end tidligere kunne anvendes ensartede halvfabrikata ved fremstillingen af de forskellige produkter.

Salgssamarbejde.

De salgsproblemer, en gennemført produktionsspecialisering rejser for de enkelte virksomheder, kan principielt løses på følgende måder:

- a) virksomhederne leverer gensidigt til hinanden, således at alle har et fuldt sortiment, eller
- b) en sortimentsgrossist overtager fordelingen, således at det fulde sortiment samlet kan tilbydes detailhandelen, eller
- c) de specialiserede virksomheder beslutter sig for at afsætte deres produkter i fællesskab.

Den første mulighed indebærer for de implicerede virksomheder problemer med hensyn til fastsættelsen af de priser, hvortil de gensidige leverancer skal finde sted.

Den anden mulighed viser, at en strukturrationalisering i produktionsleddet kan få betydning for de efterfølgende distributionsled.

De forskellige former for strukturrationalisering af salgsfunktionen må organiseres som kartelaftaler, selv om formålet i højere grad er rationalisering end konkurrencebegrænsning.

Hovedformålet med konditions- eller servicekarteller samt pris- og kalkulationskarteller er at undgå service- og priskonkurrence, men des-

uden kan foranstaltningerne medføre en effektivitetsforøgende standardisering af salgsvilkårene.

Formålet med et reklamekartel er primært at begrænse reklamekonkurrencen. Herudover kan virksomhederne opnå besparelser ved i fællesskab at gennemføre reklamefunktionen. Reklamens formål er at øge afsætningen dels af det pågældende produkt og dels af det pågældende mærke. Forøget afsætning af produktet opnås dels ved at appellere til købergrupper, der ikke er forbrugere af produktet, men muligvis kan påvirkes til at blive det, og dels ved at formå de forbrugende købergrupper til at forøge forbruget. Herudover opnås afsætningsforøgelse af et givet mærke kun på konkurrenternes bekostning. Indtil det punkt er nået i branchens ekspansion, hvor yderligere reklameindsats kun kan føre til ændret fordeling af markedsandele, eller en uændret fordeling sikres derved, at forholdet mellem virksomhedernes reklameindsatser er uændret med hensyn til reklamebudgetternes størrelse og reklamebudskabernes effektivitet, medens det samlede forbrug af produktet er nogenlunde konstant, kan hver enkelt virksomheds reklameindsats virke befordrende på de øvrige virksomheders afsætning, og en fælles indsats må derfor også kunne fremme afsætningen af de enkelte mærker i branchen. Et fælles reklamebudget kan derfor være en garanti imod uøkonomisk anvendelse af reklamen.

Det vil dog næppe være nødvendigt, at et fælles reklamebudget har samme størrelse som summen af de enkelte virksomheders budgetter for at opnå samme virkninger på afsætningen af branchens produkter. I fællesskab har virksomhederne mulighed for at anvende specialister på reklamens område og at tage reklamemidler i brug, som de enkelte virksomheder med deres begrænsede budgetter måske ikke magter at anvende. Den fælles reklame kan derfor tænkes at få større slagkraft, d. v. s. større effektivitet.

Såfremt den mere effektive produktion, der er resultatet af et produktionssamarbejde, fører til en stigning i det samlede udbud, og dette skønnes at medføre risiko for prisfald, kan resultatet blive, at de samarbejdende virksomheder slutter sig sammen i et kontingenteringskartel. Dermed øges risikoen for udnyttelse af situationen, men samtidig sikres mulighederne for at gennemføre strukturrationaliseringen, uden at dette fører til overproduktion.

Også dannelsen af et områdekartel har til hovedformål at begrænse konkurrencen, men samtidig virker arrangementet transportrationaliserende, fordi man undgår krydstransporter. Herudover opnår hver enkelt virksomhed fordelene ved blandt de samarbejdende virksomheder

at være ensælger på et bestemt marked, som derfor kan bearbejdes mere intensivt og differentieret. Produktionsspecialisering og område-specialisering udelukker ikke gensidigt hinanden, fordi de implicerede virksomheder kan udlægge deres produkter i depot hos de øvrige kartelmedlemmer og overlade disse salget heraf i deres respektive markedsområder.

Den mest gennemgribende form for salgssamarbejde mellem uafhængige virksomheder foreligger, når disse opretter fælles salgskontor. Er dette administrationsorgan for et syndikat, indebærer det store muligheder for både rationalisering og konkurrencebegrænsning.

Oprettelsen af et syndikat medfører for de produkter og de markeder, der hører under kartellet, et altomfattende salgsfællesskab. Dette vil sige, at fællesskabet kan omfatte de tidligere nævnte kartelformer foruden selve det gennemførende salg. Syndikatet kan gennemføre markedsanalyser for hele branchen og på dette grundlag fastlægge en fælles salgspolitik. Dette medfører, at syndikatet må kunne fikserer samtlige handlingsparametre, d. v. s. priser, konditioner, salgsindsats, produktkvaliteter og totaludbuddets størrelse. Det sidste medfører en regulering af produktionen i hver enkelt virksomhed. Salgskontoret må udarbejde salgsbudgetter og på dette grundlag tilstille hver virksomhed produktionsplaner for de kommende perioder. Konsekvensen er, at de til syndikatet knyttede virksomheder mister suveræniteten på ethvert væsentligt område og kun formår at varetage egne interesser gennem deltagelse i syndikatets ledelse.

Indkøbspools.

En indkøbspool dannes af samarbejdende virksomheder i en branche med det formål at opkøbe en eller flere virksomheder i branchen.

Det hyppigst forekommende købemotiv er formentlig nedlæggelse af de opkøbte virksomheder. Ønsket om nedlæggelse af virksomheder vil naturligt opstå i en branche, der er karakteriseret af betydelig og varig overkapacitet, som f. eks. kan skyldes fremkomsten af nye opfindelser eller ændrede forbrugsvaner. Man kunne stille det spørgsmål, om ikke konkurrencen kunne eliminere den overflødige kapacitet derved, at de mindst effektive virksomheder bukker under, og om ikke dette ville være en bedre løsning, fordi de mest effektive virksomheder da ville blive fritagne for at udrede erstatning til de virksomheder, der skal nedlægges.

Man kan ikke se bort fra muligheden for en løsning af overkapacitetsproblemet ad denne vej, men det kan være en langsom proces i sam-

menligning med en løsning ved organiseret samvirke. Årsagen hertil er bl. a., at arbejdskraften ofte er mindre mobil, end det måske almindeligvis antages, og foretrækker underbetalt arbejde fremfor at flytte, samt at maskinanlæg og andet udstyr i enkelte brancher kan være så specielt, at det praktisk taget ikke kan anvendes til anden produktion og derfor i den beskrevne situation har en lav likvidationsværdi.

Ønsket om nedlæggelse af virksomheder kan også skyldes ønsket om at opnå større effektivitet, ved at produktionen i et større antal mindre virksomheder koncentrerer i et mindre antal større virksomheder, der kan producere med stordriftsfordele.

Det er også muligt, at indkøbspools dannes med henblik på køb af virksomheder med fortsat drift for øje. Årsagen kan tænkes at være, at en eller flere af branchens virksomheder nægter at deltage i gennemførelsen af det strukturrationaliseringsprogram, som et flertal af virksomheder i branchen har vedtaget. Modstanden kan f. eks. gælde de tidligere nævnte samarbejdsformer eller planer om flytning af enkelte virksomheder⁴).

Sammenlægning og deling af virksomheder.

Sammenlægning af virksomheder kan gennemføres ved køb eller som fusionering: som en horisontal eller vertikal integration.

Resultatet af en fusionering er, at de sammensluttede virksomheder økonomisk og juridisk bliver til eet selskab eller een koncern, der imidlertid udmærket kan disponere over flere bedrifter.

⁴) Den højeste pris, køberne kan stå sig ved at betale for den virksomhed, der skal nedlægges, må være likvidationsværdien + den kapitaliserede værdi af den forøgelse i indtjeningen af dækningsbidrag i købernes virksomheder, som nedlæggelsen kan muliggøre.

Drejer det sig om køb af virksomheder med fortsat drift for øje, er transaktionen kun rentabel for den enkelte køber, når

$$\frac{\Delta D + k_1 N}{i} - k_2 P \geq 0,$$

hvor ΔD er den totale forøgelse i dækningsbidrag i en typisk, fremtidig driftsperiode, indtjent i købers andre virksomheder end den opkøbte og muliggjort af transaktionen, N er nettooverskuddet i den opkøbte virksomhed i en typisk fremtidig driftsperiode, og i er købers subjektive rentefod. Den kapitaliserede værdi af brøken tæller skal være mindst lige så stor som købsprisen P , der multipliceres med en fordelingsfaktor k_2 , fordi P skal fordeles mellem de samarbejdende købere. k_1 er en anden fordelingsfaktor, der tænkes anvendt til fordeling af nettooverskuddet i den opkøbte virksomhed mellem dens nye ejere.

Brøken svarer til kapitaliseringen af en evigtvarende annuitet og er en approximativ metode, idet det forudsættes, at merindtjeningen andrager lige store beløb pr. periode.

Betingelsen for, at en sammenslutning af virksomheder kan kaldes en fusion er således, at ejerne af de enkelte virksomheder ikke købes ud – en fusion kan dog naturligvis opkøbe virksomheder – men forbliver i branchen ved at deltage i fusionens ledelse. Herved får de enkelte virksomhedsejere mindre indflydelse end tidligere, hvilket kan vække modvilje og – såfremt modviljen er velbegrundet – nødvendiggøre en vis kompensation. Jo mindre indflydelse en virksomhedsejer opnår i fusionens ledelse, og jo mere kompensation, der ydes ham herfor, jo mere minder aktionen om opkøb. Hvis en del af fusionens ejere, som før sammenslutningen var aktive, blot bliver passive kapitalister uden virkelig indflydelse – måske endda uden stemmeret – må forholdet sidestilles med opkøb.

Et af de vanskeligste problemer, der kan opstå ved en fusionsdannelse, er at skaffe tilstrækkeligt med overordnede stillinger i fusionen, eller sagt på en anden måde, at dennes ledelse let bliver overdimensioneret, hvilket kan volde organisatoriske vanskeligheder og blive en kilde til kompetancestridigheder etc. Problemet kan naturligvis kun opstå, når flere af de aktive ledere ønsker fortsat at være aktive. Hvis derimod den daglige ledelse varetages af funktionærer, vil de bedst egnede af disse kunne overføres til ledelse af fusionen, medens resten kan afskediges.

Hensigten med at danne en fusion er at opnå fordele for de deltagende virksomheder, som disse ellers ikke ville kunne opnå. Sammenlægningen er den mest vidtgående form for samarbejde og medfører varigt tab af suverænitæt for de deltagende virksomheder, og der ville derfor ikke være grund til at gå så langt, såfremt virksomhedernes strukturmæssige problemer kunne løses blot ved at etablere en eller flere af de tidligere nævnte samarbejdsformer. Men resultatet af disse mindre vidtgående samarbejdsformer kan være kompromisløsninger, idet gennemførligheden kan have været betinget af en vis hensyntagen til de deltagende virksomheder. Denne hensyntagen kan hindre smidig og fuldstændig tilpasning mod den optimale struktur – tilpasningen kan kun foregå i store trin, der gør det vanskeligt at opnå harmoni i branchens struktur. Desuden kan mangel på kapital være en væsentlig årsag til, at virksomheder sluttet sammen i en fusion, idet dette under givne omstændigheder kan gennemføres uden kapitaludgifter.

Løsningen af de forskellige rationaliseringsproblemer i en branche kan medføre så stærk en udvikling i branchesamarbejdet, at virksomhedernes aktiviteter er regulerede af et net af aftaler, eller måske resulterer samarbejdet i dannelsen af et syndikat. I dette tilfælde vil

springet til fusionsdannelse ikke være langt, og da de enkelte virksomheder stort set allerede har mistet deres selvstændighed, vil man måske finde, at den fuldstændige sammenslutning blot er at tage skridtet fuldt ud; en praktisk og overskuelig løsning, af hvilken man venter sig yderligere effektivitetsforbedringer. De samlede fordele ved fusioneringen skulle alt andet lige mindst kunne svare til summen af fordelene ved produktionssamvirke, indkøbsfællesskab og syndikat.

Det er tænkeligt, at fusionen ligesom andre storvirksomheder i tidens løb foretager nyinvesteringer eller nedlægger enkelte dele af sine anlæg. Fusionen kan endvidere dele tekniske anlæg som led i en specialisering og en decentraliseringspolitik, der måske gennemføres for at hindre overadministration af fusionen. Dette kan betyde, at et antal virksomheder først sammenlægges til en fusion, hvis ledelse senere deler fusionen i et antal bedrifter, men samtidig er dette begivenhedsforløb resultatet af en omorganisering af branchens resourcer med henblik på at samle ensartede funktioner, hvorved der opnås stordriftsfordele, selv om antallet af bedrifter måske bliver lige så stort som det antal selvstændige virksomheder, der dannede fusionen. Det er muligt, at delingen gennemføres så vidt, at de enkelte bedrifter opnår juridisk selvstændighed, hvilket *ex definitione* er ensbetydende med fusionens opløsning helt eller delvis. Et sådant skridt kan også tænkes taget for at undgå statsindgreb, der ellers kunne befrygtes på grund af fusionens monopolstilling, men det kan da antages, at strukturen på dette tidspunkt er blevet så hensigtsmæssig, at fusioneringen kun har været et midlertidigt redskab til at få gennemført omfattende konkurrencebegrænsning og strukturrationalisering i branchen.

Hvis hensigten med samarbejdet er den omorganisering af branchens resourcer, som en fusion kan gennemføre ved deling, kan virksomhederne lige så godt aftale dette straks fremfor at gå omvejen over dannelsen af en fusion og dennes senere opløsning. Virksomhederne kunne nedsætte et udvalg med det formål at studere, hvorledes den mest hensigtsmæssige struktur burde være, herunder at beregne den optimale størrelse for hver specialiseret funktion, hvorefter dette må søges realiseret, hvilket kan nødvendiggøre sammenlægning af nogle virksomheder, deling af andre, nedlæggelse af bedrifter eller nyetableringer.

Nyetableringskontrol.

En enkelt virksomhed eller en gruppe af samarbejdende virksomheder udøver nyetableringskontrol, når de behersker nyetableringerne i

branchen, d. v. s. har det i deres magt at forhindre udenforstående i at foretage uønskede nyetableringer. Kontrollen kan tænkes udøvet både horisontalt og vertikalt.

Hensigten med at udøve en sådan kontrol kan være at forhindre, at ukontrollerede nyetableringer i en rationaliseret branche forringer vilkårene for hele branchen. Er der f. eks. gennemført produktionsspecialisering, kan nyetableringer medføre, at hver virksomhed ikke længere, således som det var hensigten, er eneproducent af et bestemt antal varetyper. Ukontrollerede nyetableringer vil dog virke uheldigt, såfremt man har gennemført kapacitetsreduktioner, fordi der i udgangspositionen var overkapacitet i branchen.

Det må imidlertid forventes, at virksomheder, der opkøber andre virksomheder med nedlæggelse for øje for at fjerne overkapacitet, i købekontrakterne indfører en klausul om, at sælgerne forpligter sig til varigt eller i et begrænset åremål ikke at foretage nyetableringer i branchen. Denne forholdsregel kan dog ikke forhindre, at andre forsøger at etablere sig på markedet efter de nedlagte virksomheder.

Dette vil kunne forhindres nogenlunde effektivt, såfremt virksomhederne kan opnå myndighedernes støtte til at beskytte branchens struktur. Der vil da kunne indføres autorisationsordninger, hvorefter det kun er lovligt at etablere sig i branchen, såfremt ansøgerne kan opfylde visse mindstekrav med hensyn til faglige kvalifikationer, disponibel egenkapital etc. Kravene vil kunne afpasses efter det behov for nyetableringer, som markedets udvikling kan fremkalde.

Andre former for samvirke.

De i de foregående afsnit beskrevne samarbejdsformer omfatter væsentligst specialisering samt udøvelse i fællesskab af en række hovedfunktioner som indkøb, salg og fremstilling af halvfabrikata. Der er dog også en række andre opgaver, hvis løsning kan trænge sig på, og som måske med fordel kan løses i fællesskab, fordi man da kan ansætte specialister og anskaffe specialudstyr og fordele omkostningerne på de deltagende virksomheder. Som eksempler kan nævnes centraliseret databehandling, fælles konsulenttjeneste, forskningsopgaver og gennemførelse af markedsanalyser m. v.; alle funktioner, der i høj grad kræver eksperters indsats.