

Internationale virksomheders eksterne ledelsesprofil

Frode Slipsager*)

RESUMÉ

Artiklen gengiver nogle af konklusionerne i forfatterens doktorafhandling vedrørende decentraliseringsproblemet i international afsætning. Det drejer sig om en empirisk undersøgelse, der for hovedpartens vedkommende er baseret på specielt indsamlet materiale fra 51 danske eksportvirksomheder.

I afhandlingen søger forfatteren at kortlægge årsagerne til, at internationale virksomheder – til trods for en tilsyneladende decentralt orienteret holdning i centralledelsen – øger centraliseringsgraden over for udenlandske datterselskaber og salgsagenter, når de på forskellig måde forstærker deres engagement på de udenlandske markeder. I artiklen diskuteres forfatteren endvidere, hvilke konsekvenser dette kan antages at få for virksomhedernes internationale ledelsespolitik.

Læsere, der ønsker artiklens synspunkter yderligere udbygget, henvises til selve afhandlingen, der er skrevet i en sådan form, at den umiddelbart skulle være af interesse for erhvervslivet:

Frode Slipsager: Studier i decentraliseringsproblemet i international afsætning. Skrifter fra Institut for Udenrigshandel 7, Nyt Nordisk Forlag – Arnold Busck, København 1973, 278 sider, kr. 54,50 inkl. moms.

*) Dr. merc., Institut for udenrigshandel. Handelshøjskolen i København. Artiklen modtaget marts 1974.

1. Undersøgelsens formål

Undersøgelsens formål er at kortlægge væsentlige sider ved internationale virksomheders eksterne ledelsespølitik med henblik på en forbedring af styringen af deres internationale produktions- og afsætningsaktiviteter. Ved den eksterne ledelse forstår jeg alene den del af ledelsen, der vedrører styringen af udenlandske enheder, omfattende både egne og fremmede enheder. Til egne enheder hører ikke blot filialer og datterselskaber, der ejes 100 % af den internationale virksomhed, men også selskaber, hvori dens kapitaldeltagelse er væsentlig mindre end 100 %. Til fremmede enheder hører handelsimportører, salgsgenter og andre former for selvstændige formidlere i eksporten.

Undersøgelsen er baseret på et empirisk studium af danske eksportvirksomheder med en relativ høj internationaliseringsgrad. Denne internationaliseringsgrad måles ved den andel af en virksomheds produktion, der afsættes i udlandet. Informationsindsamlingen er sket gennem interviews med de øverste ledere i virksomhedernes danske moderselskab, men omfatter også indsamling af regnskaber, budgetter, skriftligt formulerede virksomhedspolitikker, salgsbrochurer etc. Endvidere er undersøgelsen suppleret med iagttagelser og betragtninger fra internationale tidsskrifter og anden international litteratur. Formålet med dette supplerende materiale har været at vise konklusionernes universelle gyldighed.

Da problemet ikke hidtil har været gjort til genstand for empirisk forskning i nævneværdigt omfang, er undersøgelsens sigte blevet eksplorativt. Resultatet er blevet en række hypoteser om funktionssammenhænge, som må bekræftes gennem uddybning og fortsættelse af empiriske studier.

2. Begrebsdannelse

Undersøgelsen er afgrænset til kun at omfatte de dele af problemet, der er af speciel interesse for virksomheder, der fremstiller og afsætter produkter i udlandet. Hvis man opdeler decentraliseringsproblemet i følgende tre dele:

- a) fordelingen af beslutninger mellem ledelsesniveauer inden for én og samme organisationsenhed,

- b) fordelingen af beslutninger mellem organisationsenheder beliggende i ét og samme miljø,
- c) fordelingen af beslutninger mellem organisationsenheder der ligger i forskellige nationale miljøer,

er det kun den sidste del af problemet, der gøres til genstand for behandling i undersøgelsen. Formålet er at belyse de styringsproblemer, der opstår for en centralledelse i en virksomhed, hvis beslutninger inden for en række funktionsområder helt eller delvis afvikles i miljøer, der på afgørende punkter er forskellige fra centralledelsens miljø.

Undersøgelsen indeholder en række nye begreber, hvis formål er at gøre det muligt at vurdere en række faktorer (variables) indflydelse på ledelsesprofilen samt at give de bedst mulige betingelser for en entydig kommunikation med erhvervslivets ledere. Med henblik på en vurdering af fordelingen af beslutningskompetence mellem en virksomheds hovedkvarter og dens udenlandske enheder er indført begrebet decentraliseringsprofil.

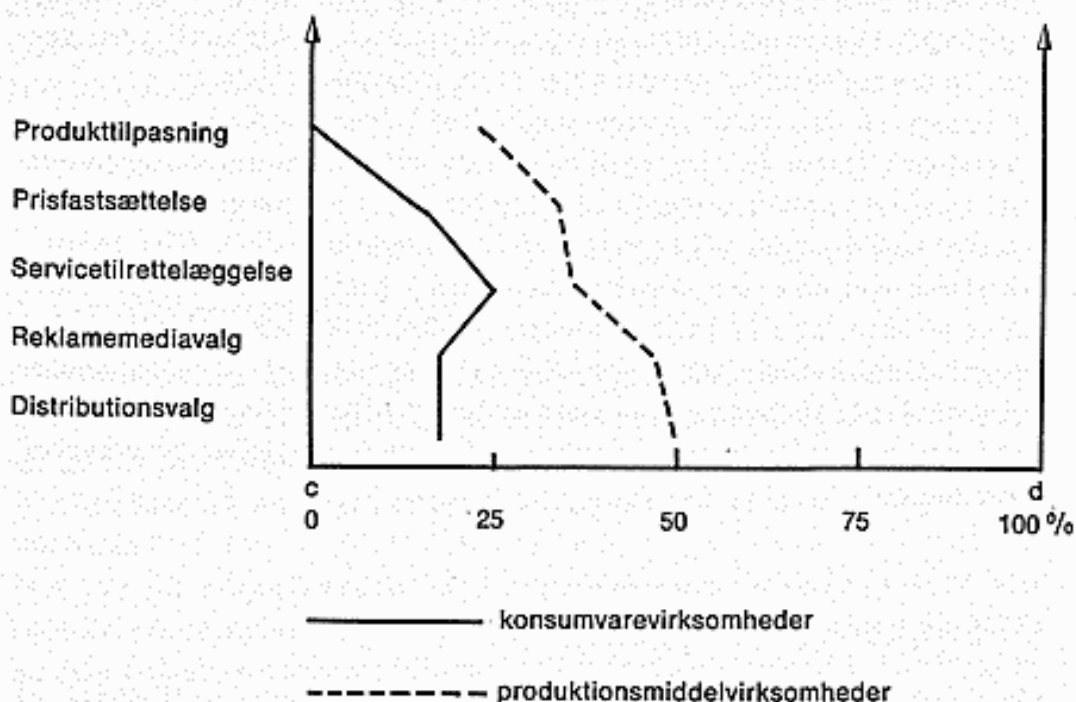


Fig. 1. Decentraliseringsprofilen for konsumvarer og produktionsmidler.

Et eksempel herpå er gengivet i fig. 1, der viser forskellen i profil mellem produktionsmiddel- og konsumvarevirksomheder. Lodret er angivet fem beslutningsområder, som er af væsentlig betydning for en international virksomhed. Rækkefølgen af områderne kan siges at være bestemt af hovedkvarterets og de udenlandske enheders faglige styrke (kompetence) inden for området. Jo nærmere vi kommer den vandrette akse, desto større er sandsynligheden for, at denne styrke (kompetence) ligger i de udenlandske enheder. Rækkefølgen giver med andre ord udtryk for styrken af et beslutningsområdes miljømæssige tilknytning.

På den vandrette akse er afsat den andel af de undersøgte virksomheder, der placerer valget af handlingsalternativ (beslutningen) i de udenlandske enheder, d.v.s. decentraliserer beslutningskompetencen. Forbindelseslinierne mellem de ud for beslutningsområderne afsatte punkter for decentraliseringsgrader skal ikke tillægges en selvstændig forklaringsværdi, men er kun angivet for at tydeliggøre den profil, der opstår ved samspillet (komplementariteten) mellem beslutningsområdernes miljømæssige tilknytning (profilens struktur eller form) og centralledelsens opfattelse af (holdning til) værdien af en decentralisering (profilens beliggenhed). Profilerne opgave er kun at give en belysning af problemstillingen gennem en hensigtsmæssig præsentation af de indsamlede data.

Af hensyn til den størst mulige entydighed i kommunikationen med erhvervslivets ledere har jeg opdelt ledelses- eller decentraliseringsproblemet, som det normalt betegnes i faglitteraturen, i to spørgsmål: (1) hvor placeres beslutningen (eller valget af handlingsalternativ), eller hvem – hovedkvarteret eller den udenlandske enhed – træffer beslutningen inden for et område, og (2) hvilke rammer (i form af politik, budgetter etc.) lægger centralledelsen for de beslutninger, der placeres i de udenlandske enheder? Disse to spørgsmål er derefter blevet belyst, dels gennem et stort antal delspørgsmål, og dels gennem registrerede udtalelser af erhvervslivets ledere.

3. Rapportens opbygning

Ovennævnte struktur i problemformuleringen har øvet indflydelse på rapportens opbygning. Den er sammensat af tre dele, hvoraf første del behandler selve fordelingen af beslutninger mellem hovedkvarter og

udenlandske enheder, anden del rammerne for de beslutninger, der placeres i de udenlandskæ enheder, medens sidste del er et forarbejde til en udbygning af den samlede problemstilling. Her søger jeg at give et foreløbigt svar på de styringsmæssige konsekvenser af, at den miljømæssige afstand ikke blot gør sig gældende mellem beslutningerne (valget af alternativ), men også mellem beslutningsfaserne.

Behandlingen af det indsamlede materiale fremstår som partielle analyser, der søges kombineret ved hjælp af en række konkluderende helhedsbetragtninger hen ad vejen. De traditionelle indvendinger mod partialiteten kan dog næppe fremsættes med nogen større vægt, da dens formål i denne undersøgelse alene er at vise, hvilken tendens i profilerne forskellige virksomhedsfaktorer giver anledning til. I praksis kan beslutninger, forstået som valget af handlingsalternativer, kun ligge ét af to steder, enten i hovedkvarteret eller i de udenlandske enheder, og de partielle analyser går ikke længere end til at påpege, at nogle faktorer tilsyneladende trækker mere mod en decentralisering eller en centralisering end andre faktorer. Det samlede aggregerede resultat af denne indflydelse kan kun afvejes i den enkelte virksomhed, og undersøgelsen viser en vej, som den kan gå, hvis den ønsker at bestemme sin egen ledelsesprofil i den udenlandske produktion og afsætning.

4. Grundlæggende model

Undersøgelsen er bygget op omkring en grundlæggende model, der er gengivet som fig. 2. Strukturen og komponenterne i modellen er et resultat dels af litteraturstudier, især af engelsk og amerikansk oprindelse, dels af materialet fra min egen empiriske undersøgelse af danske eksportvirksomheder.

MA står for miljøafstanden, der er defineret som forskelle mellem den koordinerende enheds nationale miljø, moderselskabets miljø og de udenlandske enheders nationale miljøer. Miljøafstanden optræder ikke som en egentlig variabel i undersøgelsen, bortset fra perifere betragtninger om afstanden mellem i-lande og u-lande. Her er et område, hvor der er et stort behov for en yderligere forskning. Ganske vist har internationalt

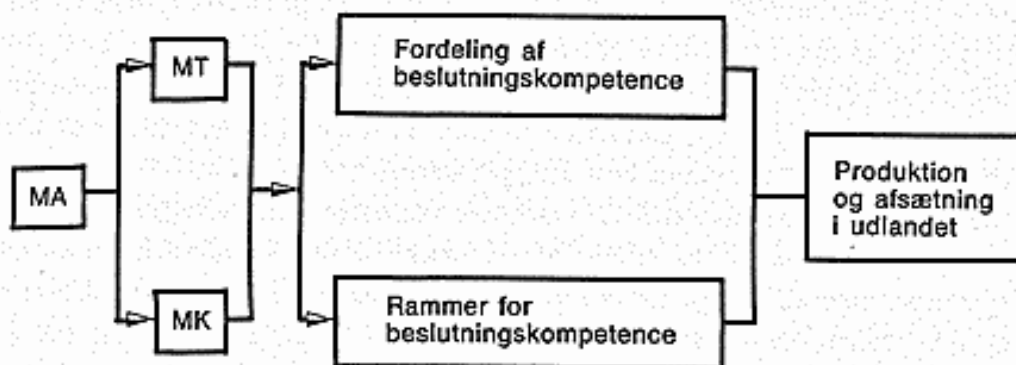


Fig. 2. Grundlæggende model. MA, MT og MK står for henholdsvis miljøafstand, miljøtilpasning og miljøkoordination.

anerkendte forskere som Robinson, Farmer og Richman*) givet omfattende beskrivelser af forskellige landes miljøbetingelser i relation til virksomhedernes ledelsesproblemer, men de har fortrinsvis haft et makroøkonomisk udgangspunkt. Ganske vist har Farmer & Richman forsøgt på grundlag af deres materiale at konstruere en såkaldt management-matrix, men deres oprindelige forskningssynsvinkel har gjort det vanskeligt for dem at betragte problemerne ud fra internationale virksomheders synspunkter og interesser.

Jeg har opdelt miljøafstanden i politisk-ideologiske, teknisk-økonomiske og social-kulturelle miljøfaktorer. Det eksterne miljø er gennem tiderne blevet katalogiseret på mange andre måder, men valget af denne opdeling beror på tre årsager. For det første har jeg ønsket at sammensætte miljøfaktorer, hvis indbyrdes homogenitet giver mulighed for at diskutere relativt entydigt indflydelsen på ledelsen af udenlandske enheder. For det andet har jeg måske til forskel fra andre netop i afgrænsningen lagt vægt på, at der fremkommer en gennemskuelig, stærk sekventiel sammenhæng mel-

*) Robinson, Richard D.: *International Business Policy*, New York, 1966. Farmer, Richard N. & Barry M. Richmann: *Comparative Management and Economic Progress*, Homewood Ill., 1966.

lem de tre kategorier af miljøfaktorer. Lidt populært kan man sige, at de social-kulturelle miljøfaktorer indeholder de normer og holdninger, med hvilke man i miljøet ønsker, at de teknisk-økonomiske faktorer (ressourcer) skal anvendes til at opfylde miljøets (samfundets) politisk-ideologiske målsætninger.

Miljøafstanden antages at indebære to virkninger af speciel interesse for international virksomhedsledelse, nemlig en tilpasningsvirkning, som kaldes MT (miljøtilpasning), og en koordinationsvirkning MK (miljøkoordination). Tilpasningen består dels i ændringer af produkt, emballage, reklame, servicetilrettelæggelse etc., dels i ændringer af organisationsstruktur, planlægnings- og andre kontrolmetoder. Det er allesammen ændringer, som er af væsentlig betydning for den internationale virksomheds målopfyldelse i de enkelte konkrete miljøer.

Koordinationen består i en harmonisering af beslutningsafviklingen mellem de miljøer, virksomheden arbejder i med henblik på at opnå de synergivirkninger, der kan realiseres ved at fastholde en international dimension i virksomhedens målsætning.

Med udgangspunkt i disse to grundlæggende følgevirkninger af miljøafstanden diskuteres, dels hvordan fordelingen af beslutningskompetencen mellem en virksomheds hovedkvarter og dens udenlandske enheder skal være, dels hvordan de rammer, der lægges om den kompetence, der uanset ledelsesprofil altid vil ligge i de udenlandske enheder, skal udformes.

Det må være en rimelig antagelse, at tilpasningen, MT, trækker mod en placering af den størst mulige beslutningskompetence i de udenlandske enheder forsynet med videst mulige rammer (størst mulig decentralisering), medens koordinationsvirkningen trækker mod en fastholdelse af den størst mulige beslutningskompetence i hovedkvarteret (størst mulig centralisering), og i de tilfælde, kompetencen ligger i de udenlandske enheder, at forsyne den med de snævrere mulige rammer.

5. Fordelingen af beslutningskompetence mellem hovedkvarter og udenlandske enheder

Som allerede omtalt behandler første del af undersøgelsen fordelingen af beslutninger mellem hovedkvarter og udenlandske enheder. Som faktorer

(mellemvariable) af væsentlig betydning for denne fordeling er medtaget virksomhedens produktprogram og den udenlandske afsætningsorganisations struktur og bemanning.

Som helhed viser denne del, at internationale virksomheder har en tendens til at centralisere alternativvalget, når deres funktionsudøvelse knyttes til fremmede miljøer. Hvis produkttilpasningen er en væsentlig handlingsparameter, som den ofte vil være det for konsumvarers vedkommende, kan man konstatere en udpræget tendens til centralisering, som det blev vist i fig. 1, side 89. Årsagen hertil synes at være, at i de tilfælde, produktion og afsætning foregår i hver sit miljø, kan en tilfredsstillende koordination kun ske gennem en centralisering. Ellers kan man ikke kontrollere, om en tilpasning af produktet ikke fremkalder en forøgelse i produktionsomkostningerne, der mere end opvejer afsætningsvirkningen af tilpasningen.

For afsætningsorganisationens vedkommende øges centraliseringen inden for alle de undersøgte beslutningsområder, når antallet af udenlandske salgsdatterselskaber stiger. For produktionsdatterselskabernes vedkommende synes denne tendens kun at gøre sig gældende inden for de mest miljøtilknyttede funktioner. En tilsvarende centralisering kan konstateres inden for alle de undersøgte beslutningsområder, når en virksomheds hovedkvarter internationaliseres, d.v.s., hvis dens ledelse er sammensat af udlændinge eller af personer, der har haft et længere ophold i udlandet. Fra denne udprægede centraliseringstendens synes der at være to afvigelser. For det første ser det ud til, at hovedkvarteret får sværere ved at gennemføre en centralisering, når virksomheden har optaget kapitaldeltagere fra de udenlandske enheders eget miljø. For det andet synes en besættelse af enhedernes øverste ledelse med personer fra miljøet (nationale) at betyde en reduktion af centraliseringstendensen inden for de miljøtilknyttede områder.

Dette giver tillige en indirekte forklaring på den udtalte utilfredshed, man finder hos virksomhederne med de selvstændige formidlere, specielt salgsagenterne, som er den mest udbredte formidlertype ved siden af salgsdatterselskaberne. Her må de på grund af manglende kapitalindflydelse afskrive en centralisering, især inden for de miljøtilknyttede beslutningsområder, hvor de er nødt til at acceptere en slags medfødt kompetence hos selvstændige formidlere.

Konklusionen på første del af undersøgelsen er, at det er miljøkoordina-

tionen (MK), der øver den største indflydelse på beslutningskompetens placering. Miljøtilpasningen varetages tilsyneladende, uden at det fremkalder en speciel decentraliseringstendens.

6. Rammer for den lokale beslutningskompetence

Anden del behandler de rammer eller begrænsninger, der gælder for valget af handlingsalternativ i de udenlandske enheder. Den bygger på en hypotese, der er fremkaldt af konklusionerne i første del af undersøgelsen, nemlig at den betydelige centraliseringstendens i væsentlig grad skyldes, at virksomhederne ikke besidder midler til at gennemføre en tilfredsstillende rammekontrol af beslutningsafviklingen, når den foregår i fremmede, forskelligartede miljøer. Som grundlag for analysen i denne del indføres begrebet kontrolleret decentralisering, der forudsætter, at den lokale beslutningskompetence forsynes med miljøtilpassede rammer, således at de lokale beslutningstagere kan identificere de begrænsninger, de skal iagttage, for at deres beslutninger kan ligge inden for virksomhedens mål.

Internationale virksomheder ligger ofte under for, hvad man kunne kalde ukontrolleret decentralisering, hvis vigtigste symptom er, at moderselskabet alene interesserer sig for afkastet af den investerede kapital, og som yderligere er karakteriseret ved et usystematisk opbygget organisations- og kommunikationssystem for de udenlandske enheder.

Rammekontrollen af beslutningsafviklingen i de udenlandske enheder synes at udgøre et stort problem for næsten alle de undersøgte virksomheder uanset ledelsesprofil. Den interne kommunikation mellem hovedkvarter og udenlandske enheder fungerer ikke tilfredsstillende, de har ikke udformet en politik og planlægning, der fastlægger hovedretningslinierne for den lokale beslutningsafvikling på lidt længere sigt, og de har ikke en organisation, der i tilstrækkelig grad er indrettet til at kunne danne rammen om de enheder, der arbejder under forskelligartede miljøbetingelser. De ser sig ikke i stand til at gennemføre miljøkoordinationen tilfredsstillende gennem rammekontrol og har derfor valgt – som det fremgik af første del af undersøgelsen – at erhverve sig den nødvendige kontrol gennem en centralisering af alternativvalget.

7. Beslutningsfasernes opdeling mellem hovedkvarter og udenlandske enheder

Inden for hovedparten af faglitteraturen behandles beslutningsprocessen som en uadskillelig enhed, der enten kan placeres i hovedkvarteret eller hos de udenlandske enheder. Måske er det nok selve valget af handlingsalternativ, forfatteren har haft i tankerne, men især i relation til internationale virksomheder er dette en alt for primitiv opfattelse af beslutningsprocessen. Som det fremgår af de senere års mere beslutningsorienterede litteratur, opfatter man beslutningsprocessen som bestående af flere faser, der hver for sig kan være af selvstændig betydning for ledelsen af en virksomhed.

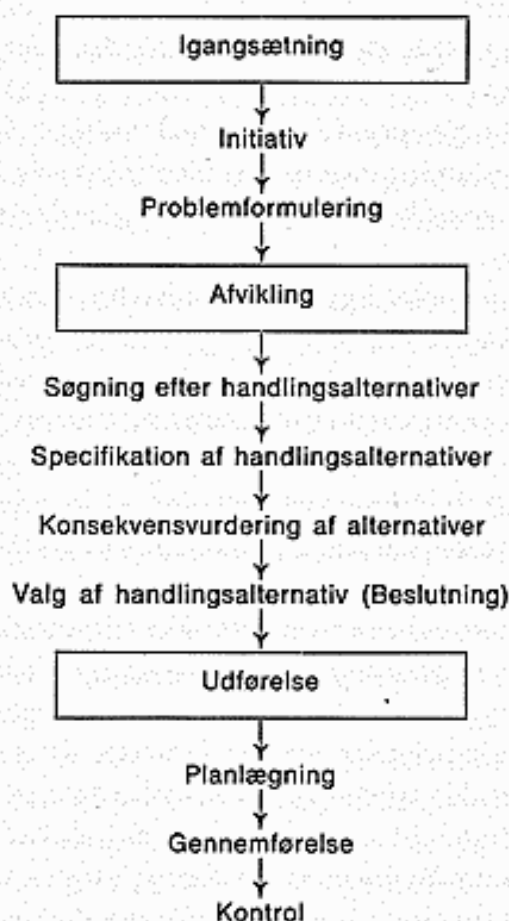


Fig. 3. *Beslutningsprocessens opdeling i international afsætning.*

I fig. 3 er gengivet en opdeling af beslutningsprocessen, der skulle være egnet til at beskrive faseafviklingen mellem organisationsenheder, der arbejder i forskellige miljøer. Hver af disse faser vil i princippet kunne udføres uafhængigt af hinanden enten i hovedkvarteret eller i de udenlandske enheder, men ofte vil der naturligvis være en så snæver sammenhæng mellem to eller flere af disse faser, at en større del af beslutningsprocessen (afhængig af funktionsområde og miljøbetingelsernes karakter) udføres det ene eller det andet sted. Det væsentligste i relation til international afsætning er, at der ikke blot kan være en miljøafstand (MA) mellem alternativvalget inden for forskellige beslutningsprocesser, men også mellem faserne inden for én og samme beslutningsproces. I sådanne tilfælde opstår der et behov for en vertikal koordination af beslutningsfaserne, en koordination, som måske er af underordnet betydning, så længe beslutningsprocessen afvikles inden for én og samme enhed, men som kan frembyde store samordningsproblemer, når de er fordelt mellem to eller flere enheder beliggende i hver sit nationale miljø.

Det fører for vidt i denne artikel at diskutere, hvad der inden for givne beslutningsområder er afgørende for de enkelte fasers placering. Dertil kommer, at til dette formål skal det empiriske materiale yderligere udbygges. Det må dog ikke glemmes, at den mest kritiske del af beslutningsprocessen stadigvæk er valget af handlingsalternativ, og at det fortsat er vigtigt at fastlægge, hvem der skal være den egentlige beslutningstager inden for et givet område. Derved får man afgjort, hvem der kan standse beslutningsprocessen eller lade den gennemløbe de forudgående faser én eller flere gange, hvis der opstår tvivl om, at den er afviklet tilfredsstillende.

Hovedopdelingen i igangsætning, afvikling og udførelse har også sin særlige begrundelse i en beskrivelse af beslutningsprocessen i international afsætning. Disse tre områder vil hyppigt være miljøadskilt. Mange beslutningsprocesser igangsættes i de udenlandske enheder, men afvikles (helt eller delvis) i hovedkvarteret, hvorefter beslutningen igen lægges ud til udførelse i de udenlandske enheder. Det giver nogle særlige feedbackproblemer, idet afvigelser konstateret på lokalt plan kan have vanskeligt ved at fremkalde forbedringer (indlæring) på beslutningsafviklingen på centralt plan.

Den første forudsætning for en forbedring af ledelsen af udenlandske enheder må være en virkelighedsnær beskrivelse af beslutningsprocessen. Herigennem gives samtidig en mere nuanceret forklaring på, hvorfor virksomheder er i stand til at øge centraliseringen i den internationale afsætning, uden at det går ud over miljøtilpasningen. Tilpasningen har nemlig en større tilknytning til de forudgående faser end til selve valget af handlingsalternativ. Dette gælder initiativet, problemformuleringen, søgningen, specifikationen og delvis konsekvensvurderingen. Som eksempel kan nævnes en forbedring af de udenlandske enheders konkurrenceindsats. Hvis den forudsætter en ændring af produktudformningen, kan hele indflydelsen på denne ændrings karakter udmærket ligge på lokalt plan, selv om det endelige valg af produktvariant ligger i hovedkvarteret.

Faseopdelingen øver også indflydelse på miljøkoordinationen (MK). Selv om valget af handlingsalternativet på grund af koordinationen ligger i hovedkvarteret, kan de udenlandske enheder påvirke (styre) valget gennem deres deltagelse i de foranliggende faser. Denne påvirkning kan det være vanskeligt for en centralledelse at konstatere, når den finder sted i miljømæssigt adskilte enheder.

Dertil kommer, at de traditionelle kontrolmidler først og fremmest er indrettet til at styre selve alternativet og ikke de foranliggende beslutningsfaser. Og denne mangel ved kontrolmidlerne mærkes nok i særlig grad af decentralt orienterede virksomheder, hvor risikoen for en styring af alternativvalget trods alt er størst.

8. Undersøgelsens konsekvenser for internationale virksomheders eksterne ledelsesprofil

Selv om undersøgelsen indeholder mange løse ender, hvis sammenbinding forudsætter en yderligere forskning, kan det alligevel være af interesse at diskutere, hvorvidt den allerede i sin foreliggende form kan være

af betydning for styringen af datterselskaber og selvstændige formidlere i udlandet.

For det første har undersøgelsen afdækket en fleksibilitet i beslutningsafviklingen, der kan være af værdi for en afstemning mellem ledelsesprofil og de to effekter af miljøafstanden, tilpasningen og koordinationen. Virksomheden kan identificere de faser, inden for hvilke der er behov for en oplæring eller en speciel kontrol med miljøpåvirkningen, og den kan i princippet påvirke valget af handlingsalternativ uden selv at overtage det. Det sidste er især af betydning for styringen af selvstændige eksportformidlere.

For det andet kan virksomheden måske fjerne nogle af de mest negative virkninger af en centraliseret ledelse ved at give de udenlandske enheder en bevidst indflydelse på de forudliggende beslutningsfaser. Det er højst sandsynligt, at de motiverende (positive) virkninger af beslutningsdeltagelse fremmes, hvis deltagerne er deres rolle i beslutningsafviklingen bevidst.

For det tredje kan undersøgelsens resultater måske give anledning til, at internationale virksomheder i større omfang og på et mere sikkert grundlag end hidtil udformer en ledelsespolitik for de udenlandske enheder. Behovet for hovedretningslinier til ledelsesprofilens fastlæggelse inden for de enkelte beslutningsområder er stort såvel hos top- og stabsledelse i hovedkvarteret som hos ledelsen af de udenlandske enheder.

En sådan ledelsespolitik bør indeholde væsentlige kriterier for fordelingen af beslutningskompetence mellem en virksomheds hovedkvarter og dens udenlandske enheder, omfattende såvel produktions- og salgsdatterselskaber som selvstændige eksportformidlere. Disse kriterier fremkaldes gennem en analyse af sammenhængen mellem en virksomheds produktprogram, udenlandske afsætningsorganisation og bemanning på den ene side og miljøafstandens to effekter, tilpasningen og koordinationen, på den anden.

Den kan endvidere indeholde hovedretningslinier for udviklingen af den udenlandske afsætningsorganisation, udformningen af kontrolsystemer i relation til de udenlandske enheder samt for indretningen af den interne kommunikation såvel mellem hovedkvarter og udenlandske enheder som mellem enhederne indbyrdes.

Disse betragtninger skal naturligvis ikke tilsløre det faktum, at der endnu er langt igen, før vi ved tilstrækkeligt om sammenhængen mellem ledelse og miljøafstand. De foreløbige resultater af undersøgelsen må imidlertid kunne danne udgangspunkt for eksperimenter med den eksterne ledelsesprofil på et mere sikkert grundlag end tidligere og ikke som nu behøve at gennemføre søgningen efter en forbedret styring uden at vide efter hvilke kriterier, denne søgning kan foregå.