

Moder/datterselskabsrelationer

Af Uffe Andersen*)

Resumé

Foreliggende artikel har til formål at præsentere en analysemodel for nogle af problemerne i moder/datterselskabsrelationerne.

Gennemgang af modellen vil imidlertid vise, at den anvendte konfliktbeskrivelse også har gyldighed i forholdet mellem eksporterende virksomheder og deres agenter/forhandlere. Modellen kan tilmed beskrive vanskeligheder i samarbejdet mellem en virksomheds forskellige afdelinger.

Mange virksomheder, som ekspanderer nationalt eller internationalt gennem etablering af datterselskaber, oplever at ledelse af disse fra tid til anden skaber vanskeligheder og problemer eller endog permanent giver dårligt og utilfredsstillende økonomisk resultat.

Vanskeligheder og problemer kan skyldes dårlig eller mangelfuld foranalyse af nødvendig ressourceindsats i form af kapital eller arbejdskraft, manglende kendskab til eller opmærksomhed overfor lokale erhvervsbetingelser eller manglende opmærksomhed overfor lovgivningsmæssige hindringer.

Det er almindeligt kendt, at geografiske, historiske, kulturelle, mentale og legale forskelle skaber forskellige erhvervsvilkår. Det er sjældnere reelt erkendt, at omgivelsernes forskellige indflydelse på de enkelte virksomheders vilkår skaber nødvendighed for forskelle i strategi, struktur, systemer og ledelsesstil. De fleste moderselskaber forsøger bevidst eller ubevidst at føre deres strategi, struktur og systemer videre i datterselskaberne uden opmærksomhed overfor den kendsgerning, at

*) Direktør, cand. oecon. Artiklen modtaget februar, 1986.

Moder/datterselskabsrelationer

Af Uffe Andersen*)

Resumé

Foreliggende artikel har til formål at præsentere en analysemodel for nogle af problemerne i moder/datterselskabsrelationerne.

Gennemgang af modellen vil imidlertid vise, at den anvendte konfliktbeskrivelse også har gyldighed i forholdet mellem eksporterende virksomheder og deres agenter/forhandlere. Modellen kan tilmed beskrive vanskeligheder i samarbejdet mellem en virksomheds forskellige afdelinger.

Mange virksomheder, som ekspanderer nationalt eller internationalt gennem etablering af datterselskaber, oplever at ledelse af disse fra tid til anden skaber vanskeligheder og problemer eller endog permanent giver dårligt og utilfredsstillende økonomisk resultat.

Vanskeligheder og problemer kan skyldes dårlig eller mangelfuld foranalyse af nødvendig ressourceindsats i form af kapital eller arbejdskraft, manglende kendskab til eller opmærksomhed overfor lokale erhvervsbetingelser eller manglende opmærksomhed overfor lovgivningsmæssige hindringer.

Det er almindeligt kendt, at geografiske, historiske, kulturelle, mentale og legale forskelle skaber forskellige erhvervsvilkår. Det er sjældnere reelt erkendt, at omgivelsernes forskellige indflydelse på de enkelte virksomheders vilkår skaber nødvendighed for forskelle i strategi, struktur, systemer og ledelsesstil. De fleste moderselskaber forsøger bevidst eller ubevidst at føre deres strategi, struktur og systemer videre i datterselskaberne uden opmærksomhed overfor den kendsgerning, at

*) Direktør, cand. oecon. Artiklen modtaget februar, 1986.

dette, specielt hvor man har en kompetent datterselskabsledelse, kan føre til en række konflikter, som gør det umuligt at nå rimelige økonomiske resultater.

Konfliktårsager

Når der i det følgende tales om konflikt skal det ikke opfattes som konfrontationer mellem moder- og datterselskabsledelser. Hyppigst udformer konflikten sig som gensidig modvilje mod at acceptere og implementere modpartens ideer og aktivitetsforslag.

Årsagen til konflikternes opståen må søges i to forhold. Dels moderselskabernes manglende lyst/vilje til at delegere den nødvendige beslutningsautoritet til den lokale datterselskabsledelse, dels manglende gensidig opmærksomhed overfor forskelle i erhvervsvilkår, eller sagt på anden måde, manglende gensidig erkendelse af forskelle i virksomhedens strategiske situation.

Utilstrækkelig lokal beslutningsautoritet

Gennem de seneste årtier har erhvervslivet oplevet en stadigt voksende indflydelse fra eksternt hold, f.eks. indflydelse fra politisk side og fra betydende opinionsgrupper. Samtidigt oplever virksomheder kraftigere og hyppigere ændringer i markedsforhold, økonomi, leverance-situationer og arbejdsmarkedsforhold. Denne vækst i forandringernes hyppighed og styrke nødvendiggør hurtigere og mere omfattende strategiske beslutninger. Man skulle således forestille sig, at datterselskabsledelserne autonomi i forhold til strategiske beslutninger var øget i samme periode. En amerikansk undersøgelse gennemført på 109 amerikanske og europæiske moderselskaber af Ronald E. Berenbeim og offentliggjort af The Conference Board i efteråret 1984 under titlen: *«Operating Foreign Subsidiaries: How independent can they be?»* Viser imidlertid klart, at datterselskabsautonomien overfor alle strategiske beslutninger er reduceret gennem de sidste ti år. Det er moderselskaberne, som fastlægger strategier og træffer strategiske beslutninger, tilmed ofte uden at datterselskaberne tages med på råd.

Konflikttrisikoen forstærkes af det forhold, at forandringerne ikke nød-

vendigvis løber parallelt på forskellige markeder, hvorfor den strategiske situation ofte er uens.

Virksomheden strategiske situation

Omgivelsernes indflydelse kan placere virksomheder i forskellige strategiske situationer, hvoraf vi kan definere i hvert fald tre, nemlig:

Driftssituationen
Tilpasningsituationen
Udviklingssituationen

Selv om disse situationer sjældent optræder som rene situationer, vil de karakteristika, som præger dem, normalt kunne identificere situationen tilstrækkeligt tydeligt for operative formål.

Driftssituationen:

Driftssituationen er en situation, hvor omgivelsernes udvikling foregår langsomt og relativt stabilt. Dette tillader en virksomhedsledelse at videreføre en tidligere valgt strategi uden ændringer.

Tilpasningssituationen:

Tilpasningssituationen er en situation, hvor omgivelserne udvikler sig langsomt og som regel forudsigeligt. Denne situation tillader virksomheden at videreføre en tidligere valgt strategi men med de moderationer og tilpasninger, som er nødvendige for at følge ændringerne i krav fra omverdenen.

Udviklingssituationen:

Udviklingssituationen er en situation, hvor omgivelserne indflydelse og krav ændrer sig pludseligt og uforudsigeligt. Denne situation tvin-

ger virksomheden til at udforme ny strategi og evt. skabe ny basis for virksomhedens eksistens. (Udvikling må i denne forbindelse *ikke* opfattes snævert som produktudvikling).

Ingen virksomhed vil permanent befinde sig i en af de beskrevne situationer, tværtimod må virksomheden forventes at gennemløbe alle situationer med forskelligt interval og i perioder af ulig længde, tilmed kan forskellige dele af virksomheden på samme tidspunkt befinde sig i forskellige strategiske situationer..

For forståelse af lederopgavens forskellighed i de forskellige situationer er det nødvendigt at definere begrebet strategiske beslutninger.

Strategiske beslutninger vil vi her opfatte som:

Beslutninger som vedrører indsættelse, omflytning, opbygning eller opgivelse af ressourcer på et eller flere af områderne: markedsføring, teknologi, forsyning, personel og finans.

Med udgangspunkt i denne definition af strategiske beslutninger kan vi definere ledelsesopgaven i de tre beskrevne situationer.

Driftssituationen:

Ledelsesopgaven i denne situation er at vedligeholde en tidligere valgt allokering af ressourcer og sikre, at disse ressourcer udnyttes maksimalt f.eks. gennem intensiv udnyttelse af valgte markedssegmenter, produktionsanlæg eller -metoder og med etablering af en høj kapital-effektivitet.

En sådan udnyttelse vil oftest være lettest gennemførlig indenfor rammerne af en fast organisationsstruktur og med vægt på budgetterings- og planlægningssystemer.

Situationen kræver en planlæggende, kontrollerende og præstationsorienteret leder.

Tilpasningssituationen:

I denne situation er den væsentligste ledelsesopgave at observere ændringer i omgivelserne og tilpasse virksomheden til disse ændringer gennem omflytning af ressourcer.

Situationen stiller sjældent krav til opgivelse eller opbygning af ressour-

cer. Hovedopgaven for ledelsen bliver omflytning af ressourcer med så ringe effektivitetstab som muligt, hvilket igen vil sige at ændre den organisatoriske struktur med mindst mulig uro til følge og etablere systemer for systematisk indsamling af information om ændringer i omverdenen.

Situationen kræver en fleksibel leder med tilstrækkelig social forståelse til at lede en organisation gennem ændringer, uden at skabe usikkerhed eller fornemmelse af manglende kontinuitet.

Udviklingssituationen:

Ledelsesopgaven i denne situation er at skabe nyt grundlag for virksomhedens eksistens, hvilket vil sige at opgive allokerede ressourcer og opbygge nye under iagttagelse af mindst muligt spild. Dette betyder også at bryde etablerede strukturer op, skabe ny struktur og etablere ledelsessystemer, som omgående transformerer information til handling.

Situationen kræver en leder af den visionære entreprenørtype, som under iagttagelse af rimelig risiko er i stand til at agere hurtigt og konsekvent, og som magter at få en organisation til at realisere sine intentioner.

Situationsidentifikationen er væsentlig også i anden sammenhæng end moder/datterselskabsrelationer. Mens driftssituationen tillader ensidig fokusering på effektivitet, kræver såvel tilpasnings- som udviklingssituationen at ressourcer frisættes til varetagelse af tilpasnings- eller udviklingsopgaven. Dette betyder alt andet lige, at driftssituationen giver virksomheden bedre gevinstmuligheder end tilpasningssituationen, som igen giver bedre muligheder end udviklingssituationen.

Fejlvurdering af virksomhedens strategiske situation, eller valg af forkert ledertype til situationen, kan føre til, at driftssituationer ikke udnyttes tilstrækkeligt effektivt, eller f.eks. at tilpasnings- eller udviklingsbehov overses eller misrøgtes med alvorlige følger for virksomhedens overlevelsessevne.

I moder/datterselskabsforholdet kan manglende eller forkert identification af strategiske situationer føre til konflikter, som håndteret forkert kan medføre tab af ressourcer.

For moder- og datterselskaber, som uden at erkende det befinder sig i forskellige strategiske situationer kan der opstå en række modsætningsforhold, dels på grund af forskellig ledelsesstil, dels på grund af forskelle i ledelsesopgaven. Nedenstående oversigter viser modsætningsforholdet.

Ledertype (forudsat korrekt valgt i forhold til den strategiske sit.):

		MODERSELSKAB		
		driftssituation	tilpasningssituat.	udviklingssituat.
DATTERSELSKAB	udviklingssituation	planlæggende, kontrollerende vissionär entreprenör	fleksibel, soci- alt orienteret vissionär entreprenör	vissionär, en- treprenör vissionär entreprenör
	tilpasningssituation	planlæggende, kontrollerende fleksi- bel, soci- alt oriente- ret	fleksibel, soci- alt orienteret fleksibel socialt orienteret	vissionär, en- treprenör fleksi- bel, soci- alt oriente- ret
	driftssituation	planlæggende, kontrollerende planlæg- gende, kon- trollerende	fleksibel, soci- alt orienteret planlæggen- de, kontrol- lerende	vissionär entreprenör planlæggen- de, kontrol- lerende

Risikoen for personlige konflikter er iøjnefaldende. Tilsvarende konfliktrisiko eksisterer på det arbejdsmæssige område i prioritering af arbejdsopgaver.

Primære ledelsesopgaver:

		MODERSELSKAB		
		driftssituation	tilpasningssituat.	udviklingssituat.
DATTERSELSKAB	udviklingssituation	opretholde strategi og struktur, planlægge og kontrollere udvikle ny strategi skabe handling	tilpasse strategi og struktur, skabe fleksibilitet udvikle ny strategi skabe handling	udvikle ny strategi, skabe handling udvikle ny strategi skabe handling
	tilpasningssituation	opretholde strategi og struktur, planlægge og kontrollere tilpasse og konse strategi og struktur, skabe fleksibilitet	tilpasse strategi og struktur, planlægge og kontrollere tilpasse strategi og struktur, skabe fleksibilitet	udvikle ny strategi, skabe handling tilpasse strategi og struktur, skabe fleksibilitet
	driftssituation	opretholde strategi og struktur, planlægge og kontrollere oprettholde strategi og struktur, planlægge kontrollere	tilpasse strategi og struktur, skabe fleksibilitet oprettholde strategi og struktur, planlægge, kontrollere	udvikle ny strategi, skabe handling oprettholde strategi og struktur, planlægge, kontrollere

Under forudsætning af at ledelsen er valgt korrekt i forhold til den strategiske situation, vil forskel i ledelsesstil og prioritering af opgaver kunne skabe problemer mellem moder- og datterselskaber i uens situationer. Følgende konflikter kan iagttages:

		MODERSELSKAB		
		driftssituation	tilpasningssituat.	udviklingssituat.
DATTERSELSKAB	udviklingssituation	RESULTATKONFLIKT	KONTINUITETSKONFLIKT	ingen situationsbestemt konflikt
	tilpasningssituation	FLEKSIBILITETSKONFLIKT	ingen situationsbestemt konflikt	INITIATIVKONFLIKT
	driftssituation	ingen situationsbestemt konflikt	ACCEPTKONFLIKT	HANDLINGSKONFLIKT

KONFLIKTSYMTOMER

Resultatkonflikt

Resultatkonfliktens symptomer vil set fra moderselskabets side være datterselskabets manglende overholdelse af planer og budgetter, og fremfor alt manglende evne til at skabe forventede og tilfredsstillende resultater. Moderselskabet vil ofte føle, at datterselskabet bevæger sig udenfor de fastlagte forretningsrammer og negligerer fastlagte policies.

Datterselskabet vil opfatte moderselskabet som konservativt og ufleksibelt, med for stor interesse koncentreret omkring planer og budgetter og uden forståelse for, hvad der sker på markedet. Datterselskabet vil ligeledes ofte føle, at moderselskabet er utilstrækkeligt informeret og for længe om at træffe nødvendige beslutninger, hvilket resulterer i mistede forretningsmuligheder.

Den reelle konfliktårsag kan være, at moderselskabet har bevæget sig ind på et markedsområde/markedssegment, hvor det ikke burde være. En afvikling kan være den bedste løsning af problemet.

Men den mulighed, at moderselskabet har overset et eksisterende udviklingsbehov må ikke overses.

Fleksibilitetskonflikten

Fleksibilitetskonfliktens symptomer vil være, at moderselskabet føler, at datterselskabet går for langt i sine bestræbelser for at tilpasse sig kundeønsker, både i henseende til produkt- og policytilpasninger. Moderselskabets vil opleve en snigende omkostningsvækst p.gr.a. produkttilpasninger og på grund af afbrydelser af normale procedurer.

Datterselskabet vil føle, at moderselskabet er for ufleksibelt, at det negligerer datterselskabets markedsviden, og at planlægning i moderselskabet gennemføres uden involvering af datterselskabet og uden hensyntagen til dets problemer.

Det reelle problem er at datterselskabet har et tilpasningsproblem overfor sit marked. I stedet for at låse datterselskabet fast i moderselskabets strategi og policy, kunne en mulig løsning være at lade det håndtere tilpasningen udenom moderselskabet.

Kontinuitetskonflikten

Kontinuitetskonfliktens symptomer vil være forskellig fortolkning af opnået enighed. Datterselskabet vil fortolke beslutninger om tilpasninger som signal til igangsætning af udviklingsaktiviteter, med heraf følgende nødvendighed for ændring af strategier og policies. Moderselskabet vil fortolke beslutningerne som accept af tilpasninger indenfor rammerne af etablerede strategier.

Konsekvensen af denne forskellige fortolkning vil være, at en række aktiviteter i datterselskabet bremses efter igangsætning. Datterselskabet vil opfatte denne tilbagetagning af accepter som manglende kontinuitet i moderselskabet, mens moderselskabet vil opfatte nødvendigheden for afbrydelse af igangsatte aktiviteter som udtryk for datterselskabets manglende evne til at følge en kontinuerlig beslutningsproces. Konsekvensen vil være spild af ressourcer i datterselskabet. En mulig problemløsning vil være en grundig analyse af vilkår og trender i datterselskabets markedsområde.

Acceptkonflikten

Acceptkonfliktens væsentligste symptomer vil være at moderselskabet oplever det vanskeligt eller umuligt at få datterselskabet til at acceptere og gennemføre tilpasningsaktiviteter. Datterselskabet på sin side vil opfatte moderselskabets tilpasninger og ønsker om tilpasninger som overflødige og ofte ødelæggende for rimelig lønsomhed. Følgelig vil datterselskabet anvende ressourcer på at forhindre tilpasningsaktiviteternes implementering. Konfliktkonsekvensen vil være at moder- og datterselskab i forening mister muligheden for udnyttelse af et marked og ofrer unødvendige ressourcer på tilpasning. En mulig løsning af konflikten kan være at lade datterselskabet være basis for en langsom og lønsom afvikling af »forældede« produkter.

Initiativkonflikten

Initiativkonfliktens symptomer vil som i acceptkonflikten være, at moderselskabet oplever vanskeligheder i implementering af, i dette til-

fælde ikke tilpasnings- men udviklingsaktiviteter. Moderselskabet vil opfatte datterselskabet som initiativløst og vil konstatere, at det mister åbenlyse markedsmuligheder. Datterselskabet vil opleve moderselskabets initiativer på udviklingsområdet som overflødige og stærkt generende for lønsomheden og vil naturligvis søge at undgå flest mulige ændringer. Konsekvensen vil være, at moderselskabet spilder ressourcer på implementering af uønskede og unødvendige udviklingsaktiviteter, som i bedste fald gennemføres modvilligt eller i værste fald bremses i datterselskabet. Både moder og datterselskab mister muligheden for udnyttelse af en gunstig afviklingssituation.

Handlingskonflikten

Handlingskonfliktens væsentligste symptom er handlingslammelse. Datterselskabet vil føle den bølge af ændrings- og udviklingstiltag, som udgår fra moderselskabet, som totalt ødelæggende for virksomheden. Handling bliver umulig fordi retningslinier og direktiver stadig skifter. Aftaler med kunder kan ikke indgås, fordi der ikke længere eksisterer nogen sikkerhed for deres overholdelse. Planlægningen og kontrollen, som hidtil har været datterselskabets »eksistensgrundlag« kan ikke gennemføres, fordi vilkår og mål ændres, inden planerne realiseres.

Moderselskabet vil opleve, at datterselskabet er gået totalt i stå. Normale aktiviteter gennemføres ikke længere »planmæssigt«, og datterselskabet deltager ikke i udviklingsaktiviteterne, det nærmest hæmmer disse.

Konsekvensen kan blive, at datterselskabet tabes under udviklingsprocessen, at en gunstig mulighed for afvikling af resourcer forpasses, og at udviklingsprocessen gennemføres med unødvendigt ressourcespild.

Problemløsning

Selvsagt eksisterer der ikke nogen generel formel for løsning af konfliktsituationen, men der eksisterer en almindeligt anvendt løsningsmetode, nemlig:

udskiftning af datterselskabsledelsen, indtil den ledelse er fundet, som accepterer moderselskabets strategivalg, uanset anvendelighed.

En sådan løsning udjævner muligvis konfliktsituationen, men den løser ikke det egentlige problem.

Det er normalt for moder/datterselskabsforholdet, at magtpositionen ligger hos moderselskabet. Det er derfor også moderselskabets ansvar, at en problemløsning etableres. Dette kan kun ske gennem en omhyggelig analyse af moder- og datterselskabets strategiske situation og gennem accept af, at strategi, struktur, og systemer og ledelsesstil tilpasses denne strategiske situation, uanset det betyder forskelle mellem moder- og datterselskab på disse områder. Samtidig vil det være nødvendigt at give datterselskaberne en væsentlig indflydelse på strategivalget.