

Virksomhedens valg af international afsætningsorganisation i beslutningsmæssig perspektiv

Af Svend Hollensen

Resumé

Set i lyset af den intensiverede internationale konkurrence er valg af international afsætningsorganisation blevet et stadigt vigtigere problem. Med udgangspunkt i en opdeling af organisationsformerne i eksternalisering (samarbejde med en ekstern partner) og internalisering («gøre det selv») undersøges hvilke faktorer, der indgår i beslutningsprocessen ved skift i den internationale afsætningsorganisation på et nærmere afgrænset marked.

De empiriske studier viser, at det i høj grad er specifikke forhold i processen, der kan forklare et skift i afsætningsorganisation på et specifikt marked. Det er dog karakteristisk, at utilfredshed med den eksisterende afsætningsorganisation samt ledelsens »commitment«, udgør meget væsentlige forklaringsvariable. Utilfredsheden med den eksisterende afsætningsorganisation bundes i to forhold: Utilfredshed med de realiserede økonomiske resultater samt utilfredshed med den hidtidige salgsstrategi i afsætningsorganisationen. Til slut diskuteres, hvilke implikationer disse analyseresultater har for virksomhedens ledelse.

1. Indledning

Kravene til en hurtigere indtrængningstid på markederne stiger i takt med større produktudviklingsomkostninger og faldende produktlevetider. Kun gennem en hurtigere og mere effektiv indtrængning på markederne bliver man i stand til økonomisk at kompensere for de stigende produkt- og markedsudviklingsomkostninger.

Da markedsindtrængningstiden i meget

høj grad er bestemt af »valg af international afsætningsorganisation« er det klart, at netop dette valg er meget afgørende for virksomhedens eksportsucces.

Med udgangspunkt i en hensigtsmæssig opdeling af organisationsformerne vil denne artikel behandle følgende problem:

Hvilke faktorer er bestemmende for forløbet af beslutningsprocessen ved valg af den organisationsform (international afsætningsorganisation), der benyttes ved salg og markedsføring af produkter på et nærmere afgrænset internationalt marked?

I denne problemstilling indgår f.eks. graden af rationalitet i beslutningsprocessen. Er beslutningerne præget af rationalitet eller har personlige egenskaber også betydning. I denne forbindelse nævner Hansen, Madsen & Strandkov (1989, s. 58) bl.a., at »irrationelle og følelsesmæssige forhold kan have afgørende indflydelse på organiseringen af den internationale afsætning – ja de kan endog tilsidesætte indlysende alternativer«.

Inddeling af eksportorganisationer jfr. værdikædeperspektiv:

Den grundlæggende tankegang i Porter's (1985) værdikæde er den, at et produkt forøger sin værdi, når det passerer gennem den vertikale værdikæde i virksomheden. I fig. 1 skitseres en forenklet udgave af Porter's værdikæde med ialt fire hovedfunktioner:

Den normale opfattelse af det eksterne logistik-begreb tager normalt sit udgangspunkt i det sidste led af kæden. Denne artikel forsø-

Virksomhedens valg af international afsætningsorganisation i beslutningsmæssig perspektiv

Af Svend Hollensen

Resumé

Set i lyset af den intensiverede internationale konkurrence er valg af international afsætningsorganisation blevet et stadigt vigtigere problem. Med udgangspunkt i en opdeling af organisationsformerne i eksternalisering (samarbejde med en ekstern partner) og internalisering («gøre det selv») undersøges hvilke faktorer, der indgår i beslutningsprocessen ved skift i den internationale afsætningsorganisation på et nærmere afgrænset marked.

De empiriske studier viser, at det i høj grad er specifikke forhold i processen, der kan forklare et skift i afsætningsorganisation på et specifikt marked. Det er dog karakteristisk, at utilfredshed med den eksisterende afsætningsorganisation samt ledelsens »commitment«, udgør meget væsentlige forklaringsvariable. Utilfredsheden med den eksisterende afsætningsorganisation bundes i to forhold: Utilfredshed med de realiserede økonomiske resultater samt utilfredshed med den hidtidige salgsstrategi i afsætningsorganisationen. Til slut diskuteres, hvilke implikationer disse analyseresultater har for virksomhedens ledelse.

1. Indledning

Kravene til en hurtigere indtrængningstid på markederne stiger i takt med større produktudviklingsomkostninger og faldende produktlevetider. Kun gennem en hurtigere og mere effektiv indtrængning på markederne bliver man i stand til økonomisk at kompensere for de stigende produkt- og markedsudviklingsomkostninger.

Da markedsindtrængningstiden i meget

høj grad er bestemt af »valg af international afsætningsorganisation« er det klart, at netop dette valg er meget afgørende for virksomhedens eksportsucces.

Med udgangspunkt i en hensigtsmæssig opdeling af organisationsformerne vil denne artikel behandle følgende problem:

Hvilke faktorer er bestemmende for forløbet af beslutningsprocessen ved valg af den organisationsform (international afsætningsorganisation), der benyttes ved salg og markedsføring af produkter på et nærmere afgrænset internationalt marked?

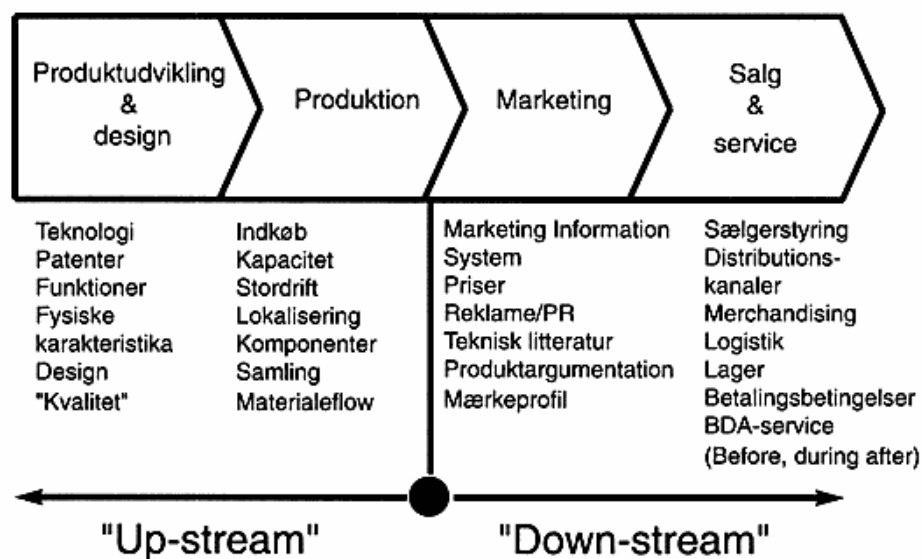
I denne problemstilling indgår f.eks. graden af rationalitet i beslutningsprocessen. Er beslutningerne præget af rationalitet eller har personlige egenskaber også betydning. I denne forbindelse nævner Hansen, Madsen & Strandkov (1989, s. 58) bl.a., at »irrationelle og følelsesmæssige forhold kan have afgørende indflydelse på organiseringen af den internationale afsætning – ja de kan endog tilsidesætte indlysende alternativer«.

Inddeling af eksportorganisationer jfr. værdikædeperspektiv:

Den grundlæggende tankegang i Porter's (1985) værdikæde er den, at et produkt forøger sin værdi, når det passerer gennem den vertikale værdikæde i virksomheden. I fig. 1 skitseres en forenklet udgave af Porter's værdikæde med ialt fire hovedfunktioner:

Den normale opfattelse af det eksterne logistik-begreb tager normalt sit udgangspunkt i det sidste led af kæden. Denne artikel forsø-

Fig. 1: »Forenklet« værdikæde

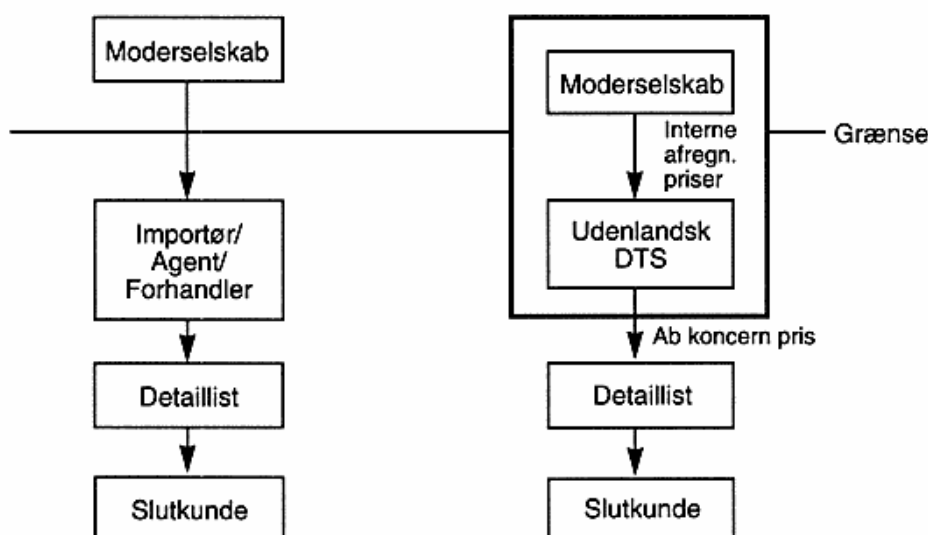


ger at udvide denne normale opfattelse af begrebet, ved at betragte logistik som *en flytning af »down-stream«-funktioner indenfor samme koncern (internalisering) eller via en ekstern partner (eksternalisering).*

Denne skelnen mellem eksternalisering og internalisering er baseret på bl.a. transaktionsomkostningsteorien (Williamson, 1975):

Figur 2 viser to klassiske distributionsforløb på konsumentmarkedet. Ved internalisering er den grænseoverskridende handel erstattet af »intrafirm«-transaktioner. Endvidere er markedspriser erstattet af interne afregningspriser. Det antages, at halvdelen af verdens grænseoverskridende handel er »intrafirm«-transaktioner.

Fig. 2: Eksempel på en eksternaliserings- og internaliseringsform.



Inden jeg går over til at redegøre for de forhold, der bestemmer »flytning« af disse funktioner i beslutningsmæssig sammenhæng, vil jeg understrege, at der findes en række yderligere former under eksternalisering og internalisering end de ovennævnte eksempler (se Hollensen, 1991). Der må dog samtidig ikke herske tvivl om, at overgangen fra eksternalisering til internalisering er glidende, og at man derfor i praksis vil støde på en række mellemformer.

2. Empirisk undersøgelse

De eksisterende teorier indenfor international erhvervsøkonomi (f.eks. transaktionskostningsteorien) kommer hver især med bud på variable, der bestemmer »valg af eksportorganisation«. De fleste af disse teorier lider dog af den svaghed, at de ikke eksplicit indtager beslutningsprocessen, selvom det selvfølgelig er klart, at der må ligge en sådan bag.

Fem forskelligartede casevirksomheder blev udvalgt til en nærmere analyse af beslutningsprocesserne. De fem udvalgte industrivirksomheder var Danfoss, Grundfos, Tulip, Dandy og JF-fabrikken (se Hollensen, 1991 m.h.t. en nærmere uddybning af metoden).

For altså at finde plausible forklaringer på, hvad der bestemmer virksomheders valg af afsætningsorganisation, blev der i de fem undersøgte virksomheder udvalgt ialt 8 cases, der skulle belyse hvilke forhold, som styrer beslutningsprocessen, i forbindelse med et skift af afsætningsorganisation (interskift) på et nærmere afgrænset marked:

(Skifte-problematikken er her illustreret med det »klassiske« skift fra agent/importør til eget datterselskab)

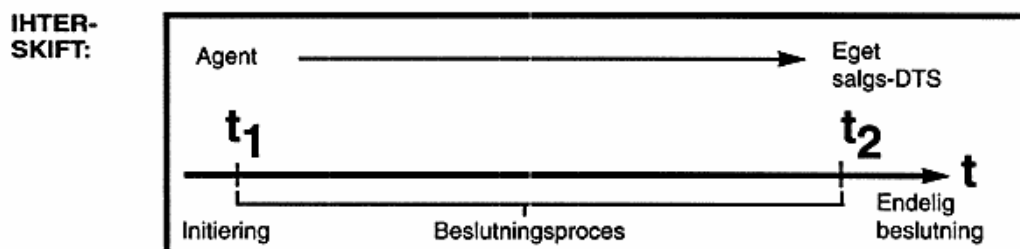
Størstedelen af vor viden omkring ovennævnte type beslutningsproces stammer fra to studier vedrørende virksomheders investeringer i udenlandske selskaber (primært internationaliseringsformer): Aharoni (1966) og Björkman (1989). Aharoni (1966) belyser beslutningsprocessen i forbindelse med 38 store amerikanske virksomheders investeringer i Israel. Björkman (1989) analyserer beslutningsprocessen i forbindelse med 7 finske virksomheders udenlandske investeringer. Som følge deraf vil analyseresultaterne for en stor dels vedkommende blive relateret til disse to studier. Relationerne til teorien vil i det følgende blive foretaget i forhold til de tre hovedfaser i beslutningsprocessen:

Initiering, selve beslutningsprocessen og endeligt valg:

Initiering:

I de fleste cases (f.eks. i Aharoni, 1966) har »frygten for at miste markedet« været den væsentligste årsag til initiering af beslutningsprocessen i forbindelse med udenlandske investeringer (dvs. internalisering). Björkman (1989) når (i modsætning hertil) frem til, at initieringen mest skyldes »forslag udefra« til køb eller investeringer, og kun i få tilfælde skyldes initieringen »problemer på markedet«. Resultaterne i nærværende undersøgelse viser, at i størstedelen af interskiftcasene skyldes initieringen utilfredshed med den eksisterende afsætningsorganisation på marke-

Fig. 3: *Beslutningsprocessen i forbindelse med skift i afsætningsorganisation.*



det. Utilfredsheden bunder i to forhold:

– *Utilfredshed med de realiserede økonomiske resultater.*

Et eksempel på dette var Tulip's utilfredshed med datterselskabets økonomiske resultater på det franske marked. En af mulighederne for at forbedre indtjening i datterselskabet var at forøge omsætningsvolumen ved at gå sammen med en virksomhed med et komplementært produktprogram til Tulip's. Glyngøre Limfjord A/S havde på det tidspunkt (sommer 1989) netop fyret deres agent i Frankrig og stod og manglede en samarbejdspartner. Tulip gik derfor sammen med Glyngøre Limfjord A/S om etablering af et fælles salgsselskab (joint venture).

Ved at kunne tilbyde et bredere og mere slagkraftigt produktsortiment overfor detailhandlen, bliver samarbejds-konstellationen en stærkere modpart overfor detailkæden, og balancetypet i den vertikale kæde forskydes derved nedad, som det fremgår af Figur 4. Dette har den konsekvens, at producentsiden (alt andet lige) vil få en større andel af den totale værditilvækst, p.g.a. en stærkere forhandlingsposition. I denne forbindelse er det vigtigt at bemærke sig, at indkøberne i detailkæderne er de samme for begge virksomheders

produktprogrammer (kødkonserver og fiskekonserver).

– *Utilfredshed med afsætningsorganisationens hidtidige salgsstrategi.*

Et eksempel på dette er pumpefabrikken Grundfos, der udskiftede sin agent i Italien med eget datterselskab. Agenten koncentrerede sin indsats i Norditalien, fordi størstedelen af markedet er koncentreret her. Grundfos-ledelsen ønskede dog at få en position som den førende udbyder af pumper over hele Italien, og man startede derfor eget salg-datterskab, der nu har filialer over hele Italien.

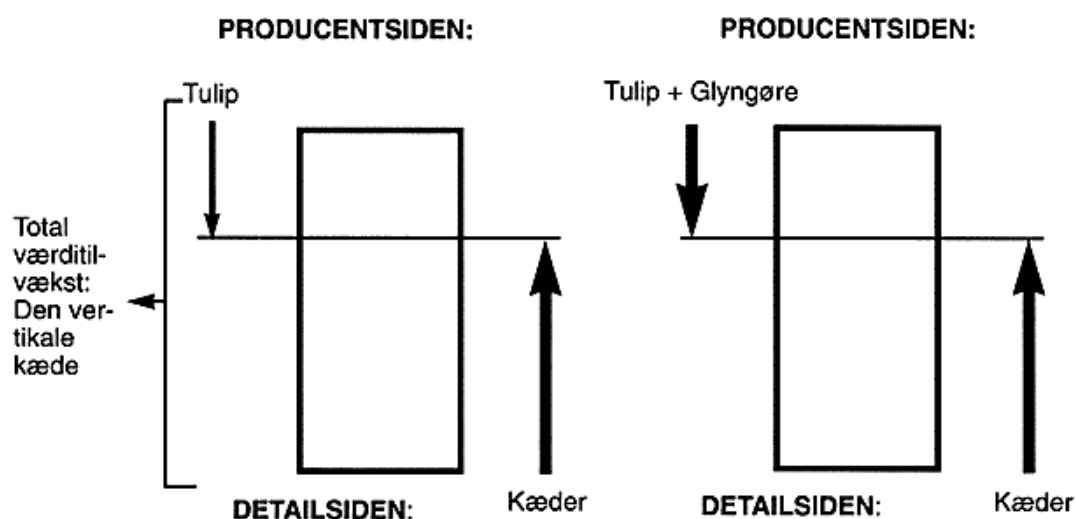
Nærværende undersøgelse går på dette punkt altså imod Björkman (1989).

Det er karakteristisk i undersøgelsens casestudier, at koncerndirektionen besidder en meget høj grad af »commitment« ikke kun i »trial«-fasen, men i lige så høj grad i initieringsfasen af beslutningsprocessen.

Beslutningsproces:

I lighed med Björkman (1989) og Aharoni (1966) viser denne undersøgelse, at der som regel kun et alternativ involveret i beslutningsprocessen (udover at fortsætte med den

Fig. 4: Konsekvenser af et samarbejde på den vertikale magtbalance.



eksisterende afsætningsorganisation). Kun i to interskiftcases er der to alternative afsætningsorganisationstyper involveret.

De 8 interskiftcases viser alle en forholdsvis lille informationssøgning, hvilket kan skyldes, at det specifikke marked ikke er nyt for virksomhederne.

Derimod foretages i alle interskiftcases en eller anden form for økonomisk konsekvensvurdering af alternativet.

I de fleste af casene »committer« koncernledelsen sig på et meget tidligt tidspunkt til det opstillede alternativ, og der skal meget gode argumenter til (fra underliggende organisationsniveauer), for at udfaldet af beslutningsprocessen ændres i forhold til dette. Beslutningsprocessen får derfor ofte et noget formaliseret skær. Dette resultat følger Björkman (1989).

I de tilfælde hvor interskiftet ender med en strategisk alliance eller joint venture (eksternalisering) er beslutningsprocessen kendetegnet ved at tage relativ lang tid, hvis parterne først skal lære hinanden at kende. Endvidere benyttes der i disse tilfælde en del ressourcer på at skabe »exit barriers« for den anden part,

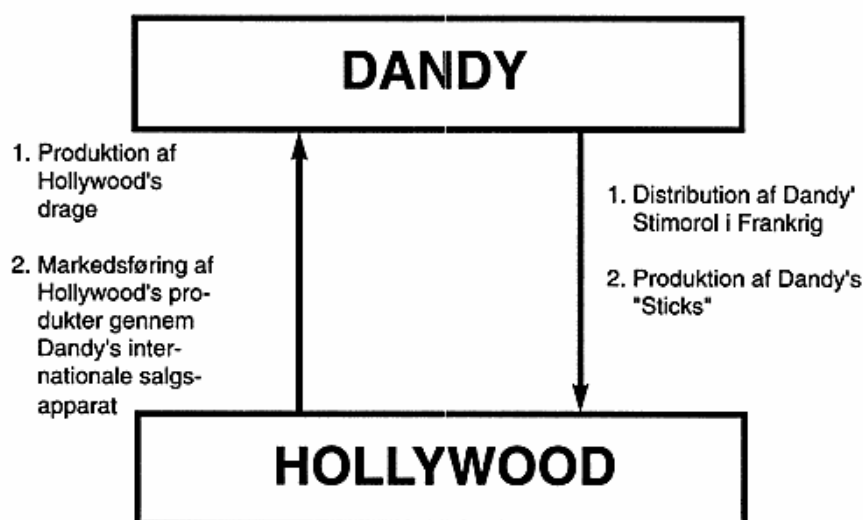
således at partneren ikke kan forlade samarbejdet uden væsentlige omkostninger. Eksempler på skabelse af sådanne bindinger mellem to parter i en alliance er nærmere beskrevet i Hollesen (1991).

Endelig beslutning:

Selvom udfaldet af beslutningsprocessen m.h.t. afsætningsorganisationstype er »kendt« på et tidligt tidspunkt, er det karakteristisk, at der i de fleste cases er en intensiv diskussion om endelig *form* og *indhold* af den valgte eksportorganisation. Dette gælder specielt de interskiftcases, hvor afsætningsorganisationen er »ny« for virksomheden.

Et eksempel på dette er Dandy's alliance i Frankrig med den amerikanske (Kraft-General Foods) ejede tyggegummivirksomhed Hollywood. Her var man hurtigt enige om hovedpunkterne i samarbejdskontrakten, men der gik nogen tid, før man havde »følt hinanden så meget på tænderne«, at den endelige kontrakt kunne underskrives i 1988. I den endelige kontrakt indgik der flere gensidige aftaler om produktion og markedsføring af produkter (fig. 5). I den endelige beslut-

Fig. 5: Ydelser og modydelser i Dandy-Hollywood samarbejdsaftale.



ningsfase var det væsentlig for Dandy, at kunne bygge videre på det led i værdikæden, hvor man anser, at Dandy i forvejen har sin komparative styrke, nemlig i den know-how og teknologi, som ligger i produktion af dragé-tygg gummi (dvs. »tabletter« i modsætning til »sticks«).

Konklusionen af ovennævnte analyse er den, at de teoretiske kriterier (bl.a. identificeret i transaktionsomkostningsteorien, se Hollensen, 1991) bliver benyttet implicit, men ikke eksplicit i beslutningsprocessen. I den reelle beslutningsproces har det i højere grad været følgende forhold, der har kunnet forklare et skift i afsætningsorganisation på et specifikt marked:

- Beslutningsprocessen i forbindelse med et evt. skift af eksportorganisation startes af en utilfredshed med den eksisterende afsætningsorganisation.
- Ledelsens høje grad af »commitment« igennem hele beslutningsprocessen, lige fra initiering til endelig beslutning.
- Opbygning af »exit barriers« bevirker en forøgelse af trægheden i forbindelse med skift fra agent til datterselskab. Det er nemlig ikke så let bare lige at afbryde personlige relationer til en agent, med hvem man har haft et udmærket samarbejde gennem mange år.
- Man undersøger som oftest kun et alternativ.
- Det endelige valg er meget påvirket af, hvad der er praktisk gennemførligt på et marked til de lavest mulige omkostninger, og måske ikke så meget, hvad der er strategisk rigtigt på lang sigt.

4. Implikationer af analyseresultaterne for virksomhedens ledelse

Sammenfattende vurderes, at der er følgende implikationer af undersøgelsens analyseresultater for virksomhedens topledelse:

1. Hvis den eksisterende eksportorganisation viser tegn på permanente svagheder (økonomiske problemer, manglende strategi m.m.), så tøv ikke med at igangsætte den proces, som evt. kan medføre et interskift.

Forklaring: I flere interskiftcases erkender virksomheden, at processen nok burde være igangsat noget før, men p.g.a. de »exit barriers«, der er opbygget i relation til den eksisterende eksportorganisation, kan det være svært at få startet processen. Dette gælder specielt ved overgang fra agent/importør til eget datterselskab. De opbyggede personlige relationer til agenten gør det svært at foretage et interskift.

2. Lad flere alternativer m.h.t. interskift indgå i alternativvurderingen. Benyt evt. udstationering som en metode til alternativgenerering.

Forklaring: De fleste casevirksomheder har kun taget ét alternativ med i deres konsekvensvurdering. Et yderligere alternativ til den traditionelle problematik (agent eller datterselskab?) kunne være at overveje en strategisk alliance eller en joint venture med en ekstern partner. En udstationeret vil i denne forbindelse (bedre end ledelsen) kunne undersøge markedet m.h.t. potentielle alliance-partnere.

3. Lad en tværorganisatorisk projektgruppe arbejde med alternativvurderingen.

Forklaring: For at få alle aspekter med af et interskift, må der i projektgruppen indgå deltagere fra f.eks. økonomi, marketing, salg og service.

4. Ledelsen bør afholde sig fra at »committe« sig for meget i starten af beslutningsprocessen omkring et evt. interskift. Den ned-

satte projektgruppe bør arbejde selvstændigt med problemstillingen og bør i øvrigt tildeles de nødvendige ressourcer.

Forklaring: Casestudierne viser faren ved, at ledelsen (ved at »committe« sig tidligt i processen) styrer processen og opmærksomheden mod det alternativ, som ledelsen finder mest interessant. Dermed synes interskiftet afgjort på forhånd.

Litteratur

Aharoni, Y.: *The Foreign Investment Decision Process*, Boston, Harvard Business School, 1966.

Björkman, I.: *Foreign Direct Investments. An empirical analysis of decision making in seven Finnish firms*, Svenska Handelshögskolan, Helsingfors, 1989.

Hansen, Klaus Møller, Tage Koed Madsen & Jesper Strandskov: »International udvikling i mindre og mellemstore virksomheder«, *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, 2/1989, s. 45-61.

Hollensen, S.: *Virksomhedens valg af afsætningsorganisation på internationale markeder*, Lic.afhandling, Handelshøjskolen i København, 1991.

Porter, M.: *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985.

Williamson, O.E.: *Markets and Hierarchies' Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York.

satte projektgruppe bør arbejde selvstændigt med problemstillingen og bør i øvrigt tildeles de nødvendige ressourcer.

Forklaring: Casestudierne viser faren ved, at ledelsen (ved at »committe« sig tidligt i processen) styrer processen og opmærksomheden mod det alternativ, som ledelsen finder mest interessant. Dermed synes interskiftet afgjort på forhånd.

Litteratur

Aharoni, Y.: *The Foreign Investment Decision Process*, Boston, Harvard Business School, 1966.

Björkman, I.: *Foreign Direct Investments. An empirical analysis of decision making in seven Finnish firms*, Svenska Handelshögskolan, Helsingfors, 1989.

Hansen, Klaus Møller, Tage Koed Madsen & Jesper Strandskov: »International udvikling i mindre og mellemstore virksomheder«, *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, 2/1989, s. 45-61.

Hollensen, S.: *Virksomhedens valg af afsætningsorganisation på internationale markeder*, Lic.afhandling, Handelshøjskolen i København, 1991.

Porter, M.: *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985.

Williamson, O.E.: *Markets and Hierarchies' Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York.