

Valg af organisationsmodeller til internationalisering

SAMARBEJDSFORMER

AALBORG UNIVERSITET
INSTITUT FOR PRODUKTION

TEKNOLOGISK INSTITUT
EMBALLAGE OG TRANSPORT

ROSKILDE UNIVERSITETCENTER
TEKSAM

INSTITUT FOR TRANSPORTSTUDIER

DANMARKS TEKNISKE UNIVERSITET
INSTITUT FOR PRODUKTION OG LEDELSE

HANDELSHØJSKOLEN I ÅRHUS
INSTITUT FOR DRIFTSØKONOMI OG LOGISTIK

SYDDANSK UNIVERSITET, SØNDERBORG
INSTITUT FOR MARKETING

FREMTIDENS TRANSPORTKONCEPTER

Udvikling af Fremtidens Transportkoncepter

Udgangspunktet i dette udviklingsprojekt er en række konkrete virksomheders egne projekter indenfor transport og logistik. Krumtappen i udviklingen har været virksomhedernes forskelligartede problemstillinger indenfor transport og logistik i forsyningskæder.

Visionen har været at anvende konceptudvikling som en fremgangsmåde til at udvikle innovative transportløsninger samt at effektivisere forsyningskæder.

"Udvikling af fremtidens transportkoncepter" er betegnelsen for en række projekter, der dels har været finansieret af Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling under centerkontraktordningen, og dels de deltagende institutioner og virksomheder.

Formålet med udviklingsprojektet har været,

- At forbedre konkurrenceevnen for dansk transporterhverv og også for danske virksomheder generelt. I første omgang gennem udvikling af de deltagende virksomheders forsyningskæde effektivitet og senere gennem udvikling af GTS-ydelser til gavn for alle virksomheder.
- At danske forskningsmiljøer og teknologiske servicecentre får adgang til nyeste internationale forskning, dels gennem kortlægning og dokumentation af spydspidsforskningen indenfor distribution og godstransport, dels gennem udvikling af en generel fremgangsmåde til udvikling af fremtidens transportkoncepter.
- At udvikle den danske forskningskompetence indenfor distribution og godstransport. Forskningskompetencen opbygges inden for udvalgte områder, der understøtter den nye fremgangsmåde til udvikling af fremtidens transportkoncepter.

Udviklingsprojektet har omhandlet den samlede logistikkæde fra forsyning af råvarer til den endelige bruger, og det objekt der har indgået er den eksterne forsyningskæde. Med den eksterne forsyningskæde har der primært været sat fokus på det interorganisatoriske samspil mellem aktørerne i kæden, dvs. leverandører, producenter, distributører, transportører og kunder. Forsyningskæden er opfattet som et samlet system, og logistik er en metodisk fremgangsmåde til at integrere, effektivisere samt udvikle forsatte forbedringer i kæden.

Parterne bag Fremtidens Transportkoncepter:

Aalborg Universitet
Institut for Produktion

Afsætningsforeningen for Potteplanter i
Danmark

Teknologisk Institut
Emballage og Transport

Roskilde Universitetscenter
TEKSAM

Flügger A/S

Institut for Transportstudier

Danmarks Tekniske Universitet
Institut for Produktion og Ledelse

Railion Danmark A/S

Handelshøjskolen i Århus
Institut for Driftsøkonomi og Logistik

Johannes Fog A/S

Syddansk Universitet, Sønderborg
Institut for Marketing

INDLEDNING

Transport og Logistikselskaber (TLSP'er) har anvendt forskellige organisationsmodeller, eller indgangsformer, til deres internationale ekspansion. Eksempler er helejede datterselskaber, fusioner og opkøb, joint ventures, franchising, diverse arbejds-/markedsføringspartnerskaber med andre TLSP'er, og den vertikale integration i strategiske alliancer af typen 3. parts logistik og 4. parts logistik. En enkelt TLSP anvender mere end én model til at udføre forretninger i udlandet ved at danne netværk med andre virksomheder.

Hvilke samarbejdsformer kunne anvendes til virksomhedsinternationalisering? Hvorfor foretrækker TLSP'er en organisationsmodel frem for andre til deres globale ekspansion? Under hvilke konditioner kan en bestemt organisationsmodel være et bedre valg end andre? Det er nogle af de centrale spørgsmål i dette udredningsprojekt, som netop er afsluttet.

Projektet er gennemført for Institut for Transportstudier (IFT) og Syddansk Universitet i CALT-regi (Center for Anvendt Logistik og Transportforskning) med støtte fra Ministeriet for Videnskab og fra Center for Logistik og Godstransport (CLT). Projektet indgik som en del af det samlede CLT projekt "Udvikling af fremtidens transportkoncepter".

Nødvendigheden af at undersøge området understreges af, at den hidtidige forskning især har været centreret om produktionsvirksomheder. Ligeledes en lang række forskning har fokuseret på servicesektoren. På trods af dette har der næsten ikke været interesse for at analysere de faktorer, der kunne påvirke TLSP'er valg af organisatoriske forretningsmodeller for internationalisering.

Hensigten med denne pjece er at identificere de vigtigste faktorer, der kan forklare TLSP'ers valg af organisatoriskmodeller ved gennemførelse af internationale aktiviteter.

De afgørende faktorer for valg af organisationsmodeller til internationalisering kan opdeles i eksterne og interne. Til de førstnævnte hører bl.a. usikkerhed omkring sociale, politiske, økonomiske eller teknologiske rammer på såvel globalt som regionalt og lokalt niveau. I de interne faktorer indgår virksomheds immateriel- og materielaktiver, virksomhedsstørrelse m.m.

EKSTERNE FAKTORER

Virksomhedsrammevilkår påvirker valget af en organisationsmodel for international ekspansion. Når virksomhederne konfronteres med eksterne konditioner, der er karakteriseret ved stor risici vil de reducere usikkerheden ved at lave kooperative aftaler i stedet for at anvende og binde kapitalen til et eller nogle få helejede investeringer.

Omgivelser karakteriserer ved stor usikkerhed på socialt, økonomisk eller politisk niveau medfører en tendens til at foretrække forretningsmodeller, der omfatter kooperative fremgangsmåder – fx agenter, licensaftaler, franchising, og joint ventures. Modsat vil virksomheder, hvor den vilkårmæssige usikkerhed er lav, foretrække helejede organisatoriske forretningsmodeller.

Anden ekstern faktor med indflydelse på valget af organisatoriske modeller for ekspansion på det internationale marked findes i de såkaldte landespecifikke forhold. De refererer til værtslandets juridiske, politiske og kulturelle rammer. Ifølge nogle undersøgelser kan nationale protektionistpolitikker og lovgivninger tvinge virksomheder til at samarbejde med lokale partnere i stedet for at internationalisere ved anvendelsen af helejede datterselskab eller via fusioner og opkøb.

Ligeledes foretrækkes kooperativformer som alliancer og joint ventures når den kulturelle afstand mellem hjemland og værtslandet er stor; i dette tilfælde er virksomhederne mindre villige til at foretage store investeringer i helejede virksomheder.

Diverse undersøgelser peger også på industriens konkurrenceniveauet som et ekstern faktor, der påvirker virksomheders valget af en organisatoriskmodel til udførelsen af deres aktiviteter på det internationale marked. Af den generelle litteratur fremgår, at helejede datterselskaber synes at være det foretrukne organisatoriske værktøj i situationer karakteriseret ved lav konkurrence, mens samarbejdsaftaler, opkøb og fusioner foretrækkes, hvor konkurrenceniveauet er højt.

På trods af dette synes at indflydelsen af konkurrencen på valg af organisationsmodel at blive påvirket af faktorer som branchetype – fx service og produktion, virksomhedsstørrelse, kulturelle forskelle mellem mulige partnere samt opfattelsen af partneropportuniteter.

Sidst men ikke mindst kan det nævnes udviklingen i informations- og kommunikationsteknologier (IKT) og deres betydning for valg af forretningsmodeller til internationalisering. IKT'er gør virksomheder i stand til at overvinde fysiske og tidsmæssige barrierer og til at fremme koblinger mellem virksomheder.

IKT'er binder det globale marked sammen og muliggør nye former for samarbejde. Firmaer behøver ikke længere at opretholde langfristede forhold med andre virksomheder. Dette synes især at være gældende for e-markedets transaktioner. Udviklingen af IKT'er anses for at øge virksomhedernes incitament til anvendelsen af kortfristede kooperative indgangsmåder til at udføre deres udenlandske aktiviteter.

Eksterne faktorer og indgangsformer i TLSP-branchen

Når man ser på TLSP-branchen kan man aflede, at rammemæssige usikkerheder, værtslandets politiske og økonomiske egenskaber, kulturforskelle mellem hjemland og værtsland og konkurrenceniveauet har haft betydning for TLSP'ers valg af en organisationsmodel til udførelsen af deres verdensomspændende forretninger.

Nogle businessrammer, som eksempelvis den europæiske, karakteriseres ved en stor økonomisk og politisk stabilitet, hvor værtslande har liberale politikker, hvor kulturforskel mellem hjemland og værtsland ikke er stor, og hvor konkurrencen karakteriseres som benhård. Under alle disse omstændigheder foretrækker TLSP'er at udføre deres internationale forretningsaktiviteter ved helejede datterselskaber samt at fusionere eller opkøbe andre TLSP'er. Fusioner og opkøb af store firmagrupper anvendes som middel til at kontrollere og reducere konkurrenceniveauet på det europæiske marked.

I modsætning favoriseres kooperative modeller som eksempelvis joint ventures i regioner som fjerneøsten, hvor den politiske og økonomiske risici kan vurderes som høj, hvor meget restriktive politikker finder sted, og hvor kulturforskellen mellem hjemland og værtslandet er stor.

Derudover kan udviklingen af IKT'er påvirke TLSP'er valg af forretningsmodeller til internationalisering. Det vurderes, at IKT'ers indflydelse sker i to forskellige og modsatrettede retninger:

Retning 1: Udviklingen af e-markedspladser vil antageligt bestyrke kortfristede kontraktlige aftaler mellem afsendere og TLSP'er.

Retning 2: Da IKT-udviklinger støtter styring og koordinering mellem uafhængige virksomheder, vil det tilskynde etablering af langfristede samarbejde mellem virksomheder. Det langsigtede samarbejde kan være eksempelvis strategiske alliancer eller joint venture typer.

INTERNE FAKTORER

Virksomheds immaterielaktiver har betydning for valget af en organisationsmodel til internationalisering. Blandt de immaterielaktiver spiller firmaernes evner og kompetencer en markant rolle i forbindelse med valget. Udtrykkene kompetence og evner indeholder indikatorer, som eksempelvis medarbejders professionelle færdigheder og firmaers specialiserede knowhow, rutiner og fremgangsmåder.

Firmaer med høje immaterielle specialiserede aktiver eller evner og kompetencer vil beskytte og udnytte dem internt ved at udvide deres egen organisation og kontrol over grænsen gennem helejede virksomheder. Firmaer med lave specifikke immaterielle aktiver samt firmaer, der ønsker at udvikle nye kompetencer foretrækker partnerskabsmodeller med kontroldeling til internationalisering.

Erfaringsbaseret viden er også en del af en virksomheds ressourcemuligheder og således et immaterielt aktiv, som er i stand til at påvirke valget af organisationsmodel til internationalisering. En stor del af litteraturen peger på, at firmaer der har samlet stor international erfaringsbaseret viden foretrækker at udføre internationale forretningsaktiviteter ved brug af ejerskabsmodeller frem for mere kooperative modeller. Ikke desto mindre antyder de empiriske resultater fra diverse undersøgelser, at betydningen af den erfaringsbaseret viden kan være betinget af firmaets størrelse, nationalitet, og den type erfaring, virksomheden har samlet.

Den korporative kultur er andet immaterielt aktiv, der kan påvirke valget af en organisationsmodel til internationalisering. Forskelle i virksomhedskulturer, ledelsesfilosofier og virksomhedspraksis kan afholde virksomheder fra at danne partnerskaber, fusioner og netværk. Desuden kan frygten for partneres opportunistiske lukke af for samarbejdsarrangementer.

Når der er en omfattende kulturforskel mellem firmaet og dets potentielle partnere, og når der opleves høj grad af opportunistiske hos partnerne, vil firmaet være mere tilbøjelig til at internalisere deres aktiviteter end til at anvende kooperative modeller til at gennemføre international ekspansion.

Virksomheds materielaktiver spiller også en rolle i valget af organisationsmodel for udførelse af forretninger på de internationale markeder. Firmaer uden kapital, virksomheder der foretager små investeringer og firmaer, der ønsker at dele omkostningerne, er mere tilbøjelige til at implementere samarbejdsmodeller end til at internalisere deres udenlandske aktiviteter ved anvendelse af et helejede selskab.

Udover de immateriel- og materielaktiver har anden internfaktor betydning for valget af organisationsmodel for udførelse af aktiviteter på internationalt niveau. Det drejer sig om virksomhedsstørrelsen. Store virksomheders foretrækker ekspansionsmønster baseret på fusioner, opkøb og helejede virksomheder, som kræver stor kapitalinvestering. Små og mellemstore virksomheder synes derimod at præferere mere kooperative samarbejdsmodeller med kontroldeling i forbindelse med udførelsen af internationale aktiviteter.

Interne faktorer og indgangsformer i TLSP-branchen

Per definition er TLSP'er organisationer som udfører og leder logistikaktiviteter ved anvendelsen af deres egne immateriel- og materielaktiver på vegne af et andet firm. Når man ser på evner og kompetencer, viser litteraturen eksempler på en stærk relation mellem kernekompetencer og valg af en særlig organisatorisk forretningsmodel til udførelsen af TLSP's aktiviteter på den internationale plan.

Når kernekompetencer skal bevares, TLSP'er foretrækker helejede datterselskaber eller opkøbe/fusionere konkurrenter. Men når TLSP'er udvikler nye kompetencer/kerneområder, eller når de ønsker at supplere deres kompetencer, foretrækker firmaerne at danne partnerskab med andre virksomheder. På denne basis kan et firma samtidig anvende forskellige forretningsmodeller fra kortvarige alliancer til fusioner og opkøb og helejede datterselskaber for at beskytte og/eller udvikle deres specifikke aktiver eller kerneområde.

Etablering af samarbejdet kan være afhængigt af virksomhedens kultur og de potentielle partners kultur. Når den kulturelle afstand mellem en TLSP'er og den potentielle partner er stor, og når frygten for opportuniste højt vil TLSP'er undgå etableringen af et samarbejde, og er ejede modeller fortrukne i forbindelse med internationalisering.

Dette udredningsprojekt angav et interessant aspekt omkring TLSP'er. Det drejer sig om kundens rolle i det organisatorisk modelvalg. Kundens internationalisering kan tvinge TLSP'er til at internationalisere via en 3PL eller 4PL model. Således kan firmaer med denne type forhold i hjemlandet være forpligtet til at følge deres kunder på nye udenlandske markeder. Desuden kan kundens størrelse have indflydelse på TLSP'ers internationalisering og valg af organisationsmodel. For eksempel, vil store kunder, og kunder som kræver single sourcing og one stop-shopping måske presse deres TLSP-partnere til at ekspandere internationalt ved at anvende et 3PL arrangement og ved dannelse af et netværk med andre TLSP'er. Alt tyder på, at kundernes krav og karakteristika magter valget af forretningsmodel til udførelse af internationale aktiviteter.

Materielaktiver som lastbiler, skibe og bygninger betragtes som TLSP'ers fysiske kerneaktiver. Undersøgelserne om TLSP'er støtter det generelle udsagn vedrørende finansielle ressourcer og fysiske aktiver, internationalisering og valg af organisationsmodel. TLSP'er med store ledelsesmæssige og finansielle ressourcer, der har store investeringer i fysiske aktiver – som lagerbygninger, lastbiler og skibe – foretrækker modeller med kapitalindskud (joint ventures, fusioner og opkøb samt helejede datterselskaber) til at udføre aktiviteter på det internationale marked. Det er imidlertid vigtigt at pointere, at ovennævnte forhold mellem ressourcer og valg af organisationsmodel kan formindskes af faktorer som fx rammemæssig usikkerhed og tilstand, specielle forhold i værtslandet, virksomhedens størrelse og TLSP's kernekompetencer.

Inden for TLSP-branchen har en virksomheds størrelse betydning for valget af organisationsmodeller for etablering i udlandet. Små og mellemstore virksomheder vil formodentligt indgå aftaler uden kapitalinvestering med andre TLSP'er med henblik på international ekspansion.

Store firmaer har en dominerende rolle, når de etablerer partnerskaber med små og mellemstore virksomheder. Store firmaer har generelt en central position i et netværk, og alt dette kunne bestyrke en fremgangsmåde med kapitalindskud som fusioner og opkøb. Således vil store TLSP'er foretrække at udføre deres aktiviteter i udlandet ved anvendelse af modeller med kapitalinvestering. Desuden har store firmaer generelt allerede international erfaring, eller de er født globale, og de vil derfor foretrække at etablere deres egne datterselskaber eller fusionere med/opkøbe konkurrenter.

AFSLUTTENDE BEMÆRKNINGER

En af de vigtigste strategiske faktorer, et firma konfronteres med, er valget mellem flere forretningsmodeller i forbindelse med internationalisering. TLSP'er har anvendt forskellige organisationsmodeller til at udføre aktiviteter på det internationale marked. Selvom litteraturen omfatter undersøgelser af dynamikken i TLSP'ers internationalisering, er der næsten ingen forklaring på, hvorfor TLSP'er foretrækker en organisationsmodel frem for andre.

I denne pjece blev der identificeret de vigtigste faktorer, der kan forklare TLSP'ers valg mellem organisatoriskmodeller som helejede datterselskaber, opkøb, fusioner og partnerskab ved gennemførelse af internationale aktiviteter.

Institut for Transportstudier står gerne til rådighed for Transport og Logistikservice Udbydere, der måtte have behov for hjælp i konkrete overvejelser om det mest hensigtsmæssige valg af samarbejdsform.

REFERENCER

- Arthur Andersen Corporate Finance Beratung GmbH (2002), *europæiske deal survey 2001. Logistics. Mergers & acquisitions in the logistics industry 2001*. Bibliotek. Fachstudien 2002. http://www.arthurandersen.de/AAHome.nsf/-DocIDSuffix/Bibliothek_Studien_2002?OpenDocument. (Downloaded April, 2004)
- Arora, A. og A. Fosfuri (2000) Wholly owned subsidiary versus technology licensing in the worldwide chemical industry. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 555-572.
- Brouthers, K. D. og L. E. Brouthers (2000) Acquisition or Greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences. *Strategic Management Journal*, 21, 89-97.
- Brouthers, K. D. og L. E. Brouthers (2003) Why service og manufacturing entry mode choices differ: The influence of transaction cost factors, risk and trust. *Journal of Management Studies*, 40(5), 1179-1204.
- Chen, C.-J. (2003) The effects of environmental og partner characteristics on the choice of alliance forms. *International Journal of Project Management*, 21, 115-124.
- Chen, H. og M. Y. Hu (2002) An analysis of determinant of entry mode og its impact on performance. *International Business Review*, 11: 193-210.
- Contractor, F. J. (1990) Contractual and cooperative forms of international business: Towards a unified theory of modal choice. *Management International Review*, 30 (1), 31-54.
- Contractor, F. og S. K. Kundu (1998a) Modal choice in a world of alliances: Analyzing organizational forms in the International Hotel Sector. *Journal of International Business Studies*, second quarter, 29 (2), 325-356.
- Contractor, F. og S. K. Kundu (1998b) Franchising versus company-run operations: Modal choice in the global hotel sector. *Journal of international Marketing*, 6 (2), 28-53.
- Erramilli, M. K og C. P. Rao (1993) Service firms' international entry-mode choice: A modified transaction-cost analysis approach. *Journal of Marketing*, 57, July, 19-38.
- Erramilli, M. K., S. Agarwal og C. S. Dev (2002) Choice between non-equity entry modes: An organizational capability perspective. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 223-242.
- Erens, F., R. Stoffelen, F. van de Ven og L. Wildeman (1996) *Alliancer og Netværks: The Next Generation*. KPMG, Netherlands.
- Hertz, S (1993) *The Internationalization Processes of Freight Transport Companies. Towards a Dynamic Network Model of Internationalization*. The Economic Research Institute. Doctor's Degree dissertation. Stockholm.
- Koch, A (2001a) Selecting overseas marked og entry modes: two decision processes or one? *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (1), 65-75.
- Koch, A. (2001b) Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model. *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (5), 351-361.
- Kulkarni, S. P. (2001), The influence of the type of uncertainty on the mode of international entry. *American Business Review*, 2001(19), 94-101.
- Lemoine, W. og L. Dagnæs (2003) Globalisation strategies and business organization of a network of logistics service providers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(3), 209-228.
- Lemoine, W. Organizational Business Models in International operations – The Logistics Service Providers Industry. CLAT-Notat nr. 9. Afslutningsrapport for Delprojekt Samarbejdsformer. Fremtidens Transportkoncepter.

- Ludvigsen, J. (2001) *The international Networking Between European Logistical Operators*. Institut of Transport Economics, Norwegian Centre for Transport Research, Stockholm School of Business. EFI, The Economic Research Institute.
- McIvor, R. og M. McHugh (2000) Partnership sourcing: an organisation change management perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 36(3), 12-20.
- Mukherji, A. (2002) The evolution of information systems: their impact on organizations and structures Management decision, 40(5), 497-507.
- O'Laughlin, K., J. Cooper og E. Cabocel (1993) *Reconfiguring European Logistics Systems*. Council of Logistics Management, USA.
- Osland, G E. C. R. Taylor og S. Zou (2001) Selecting modes of entry of expansion. *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (3), 153-161.
- Peters, M., J. Cooper, R. C. Lieb og H. L. Randall (1998) The use of third-party logistics industry in Europe: Provider perspectives on the industry's current status og future prospects. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 1(1), 9-25.
- Stone, M. (2001) European expansion of UK third-party logistics service providers. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 4(1), 97-115.
- Stone, M (2002) Has Europe fulfilled its promise to UK third-party logistics provision? *European Business Review*, Vol. 14 (2), 81-91.
- Williams, L.R, T. L. Esper og J. Ozment (2002) The electronic supply chain. Its impact on the current and future structure of strategic alliances, partnerships and logistics leadership. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32 (8), 703-719.

DENNE PJECE ER ÉN UD AF 7 PJECE, DER GIVER ET OVERBLIK OVER RESULTATERNE AF PROJEKTET 'FREMTIDENS TRANSPORTKONCEPTER'. PJEERNES OVERSKRIFTER OG INDHOLD:

FREMGANGSMÅDER FOR KONCEPTUDVIKLING
ERFARINGER OG RESULTATER - RÅDGIVNING I TRANSPORT OG LOGISTIK
FREMTIDIGE RAMMEBETINGELSER FOR TRANSPORT OG LOGISTIK
KONCEPTER & METODER
INFORMATIONSTEKNOLOGI
SAMARBEJDSFORMER
ORGANISATIONSUDVIKLING

JANUAR 2005