

Alfred D. Chandler og Ford Motor vs. General Motors

Alfred D. Chandler der var professor i forretnings historie har nogle centrale begreber i hans teori om den store industrielle virksomheds udvikling, hvilket er følgende:

- De fire vækststrategier
- Economies of scale and scope
- The three pronged investments
- First mover advantages
- Multifunktionelle og multidivisionelle organisationsform

De fire vækststrategier er måden hvorpå en virksomhed ekspandere forretningsområder på. Det kan for eksempel være ved vertikalt eller horisontalt integration. Ved *vertikal integration* går man enten frem eller tilbage i sin værdikæde, hvilket kunne være i stedet for at købe sin råvare hos en anden virksomhed så selv begynde at udvinde den. Det kunne også være selv at begynde med salg til slutforbrugeren i stedet for at sælge sine produkter til en anden virksomhed (B2B) som så sælger den til den endelige forbruger, altså et step op i værdikæden. Den *horisontale integration* kan ske ved enten at overtage eller fusionere med andre virksomheder samme sted i værdikæden. Det kunne ligeledes være ved at begynde med economies of scale and scope.

Scale produktion er den klassiske samlebåndsproduktion hvor man med ét produktionsapparat skaber et stort output. Det er med til at reducere både omkostninger pr. enhed, men også transaktionsomkostninger. *Scope produktion* er udnyttelsen af ét fælles produktionsapparat til at producere flere forskellige produkter, hvilket også reducere produktionsomkostningerne og transaktionsomkostninger, men det muliggør også en langt bedre udnyttelse af faciliteterne virksomheden har.

De sidste to vækststrategier er geografisk ekspansion og produktdiversifikation. *Geografisk ekspansion* knytter sig til scale produktion. Det kan være enten eksport eller foreign direct investment (FDI), hvor man bygger nyt på egne marker. *Produktdiversifikation* knytter sig til

scope produktion, hvor man ekspanderer varesortimentet ved hjælp af forbundne råvarer man allerede bruger til et andet produkt. Det er ligeledes en udnyttelse af ressourcer og organisations kapaciteter på nye produktmarkeder.

The three pronged investments eller kaldet 3-M grundet alle hovedbegreber starter med "m", er manufacturing, marketing og management. Manufacturing i form af produktionen og teknologien, marketing med salg og distribution samt management med organisation og ledelse. Ifølge Chandler er det der gør virksomheden til en samlet organisme, organisationen og ledelsen, som står for en lang række af de administrative opgaver, hvilket er rigtig vigtigt for en virksomhed, især store, i forhold til at kunne drive en fornuftig og velstruktureret virksomhed.

Begrebet "*first mover*" dækker over hvem der laver den første og nødvendige investering for at udbrede et produkt. Det gøres netop ved blandt andet at have fokus på de førnævnte 3-M. Ved first movers er der store fordele, såsom at være først på markedet og derved kunne lave scale og scope produktion. Der vil ligeledes være store "entry barriers" for nye udfordre på markedet.

Chandler bruger "*den synlige hånd*" til at forklare ledelseshierarkiet, hvilket består af den multifunktionelle og multidivisionelle form også kaldet U-formen og M-formen. U-formen knytter sig ofte til scale produktion og er en udkrystallisering af ledelsesfunktioner til mere selvstændige afdelinger og med en streng centralisering. M-formen er ofte i sammenhæng med scope produktion. Ved internationalisering bliver strukturen i virksomheden til en en mere lokal daglig ledelse, men med en centraliseret kontrol af disse lokale divisioner. Disse divisioner kan både være multifunktionelle eller multidivisionelle.

Ford Motor vs. General Motors

Selvom Ford og GM begge er virksomheder fra samme tid, er de alligevel forskellige i deres grundstruktur at drive en virksomhed på. Ford blev stiftet i 1903 og fem år senere markedsføres modellen Ford T, hvilket bliver den helt store sælger for Ford Motors. Det er først her, i 1908, at GM bliver stiftet. GM er en samling af forskellige bilmærker, altså allerede fra start har de produktdiversifikation, som egentlig stadig er uafhængige af hinanden og havde derfor heller

ikke har nogen fælles organisation. Ford er derimod mere en sammensluttet enhed, hvilket også gør det muligt for ham at lave economies of scale produktion. Samlebåndsfabrikken fra 1914 bliver til en stor drivkraft i industrialiseringen, da befolkningen og velfærden vokser kraftigt i denne periode. Med scale produktion er Ford i stand til at producere Ford T'en hurtigere samt billigere og billigere. Efter Chandlers begreber er Ford i starten first mover, mens GM skal mere ses som en udfordrer (challenger) ifølge Chandler. Med Fords scale produktion kan der virkelig sælges mange biler til den voksende befolkning og da der ikke var særlig fokus fra forbrugernes side på produktdiversifikation gjorde det Ford endnu stærkere.

General Motors store gennembrud kommer først med DuPont corporation der køber sig ind i GM, hvilket gør der kommer langt mere fokus på organisationen. Der bliver uddelegeret ansvar, men under kontrol. Ford hænger fast i U-formen, hvorimod GM udvikler sig til M-formen i kraft af deres CEO, Alfred Sloan, med inspiration af DuPont. I forhold til Ford har GM mere fokus på deres kunder, hvor de anvendte både scale og scope produktion. Den diffusion der efterhånden var sket på Fords first mover fordele, blev efterspørgslen efter produktdiversifikation større. GM benyttede sig ligeledes af afdragsordninger som gjorde det lettere for kunderne at købe bilerne, hvor Ford holdte fast i kontant betaling.

GM benyttede sig ligeledes af horisontal integration ved at opkøbe andre virksomheder, heriblandt Opel på det tyske marked. De overtager ligeledes underleverandører som en del af deres vækststrategi og ifølge Chandler benytter GM sig derved også af vertikal integration. Ford lavede i stedet vertikal integration ved en intern ekspansion. Denne udvikling i GM gør at de sidst i 1920'erne overstiger Ford i salgstal, hvilket hænger sammen med de forskellige veje de hver har taget. Dette ville Joseph Schumpeter kategorisere som, at Ford har udøvet "adaptive response" med fastholdelse af samme model, mens GM har lavet "creative response" med fokus på produktdiversitet og ny ledelsesform.

Med hensyn til forskellene indenfor *the three pronged investment* i Ford og GM er der afvigelser i alle tre. Anderledes måde at deres produktion, forskellige salg og marketing metoder, og ligeledes forskel i hvordan der organisation og ledelsesstruktur er. Det faktum at Ford var first mover og at Henry Ford var den som styrede gjorde det først til klart mest

profitabelt at gøre som han gjorde, netop udøve scale produktion. Samtidigt lagde hans enerådige styring ikke på samme måde som GM op til en multidivisionelle ledelsesform. GM startede derimod ud med at have produktdiversifikation og det var ikke kun en der sad på aktierne i selskabet, hvilket i større grad muliggøre M-formen.

Corporate Social Responsibility

I 1914 indførte Henry Ford "*The five dollar day*" i Ford Motors, hvilket på den tid var over en fordobling af lønnen. Begrebet *Corporate Social Responsibility (CSR)* var slet ikke kendt på dette tidspunkt, og det var først langt senere hvor Michael E. Porter og Mark Kramer bruger dette begreb om virksomheders investeringer og tiltag. Denne dag som Henry Ford indførte gjorde at samtidigt med folk fik mere i løn, havde hans egne medarbejdere også lige pludselig råd til at købe hans biler. At sammenligne tiltaget "*five dollar day*" med CSR er muligvis en tilsnigelse, da Henry Ford formentlig mest havde optimering af sin scale produktion i tankerne. Med dette tiltag kunne hans scale produktion nemlig yderligere forbedres, tre holds skift var muligt, og samlebåndsfabrikken kunne derfor lave endnu større output. Det hjalp ligeledes Ford med at være konkurrencedygtig i forhold til GM der i form af deres ledelsesmæssige form tiltrak arbejdere.

Henry Ford var ikke særlig stor tilhænger af fagforeninger og var faktisk den sidste bilfabrikant i Detroit til at anerkende *United Auto Workers union (UAW)*, hvilket også taler for at hans tanker med *five dollar day* ikke synderligt bar prag af CSR. Det kan måske nærmere kategoriseres som *Creating Share Value (CSV)*, selvom dette begreb som er afledt af CSR heller ikke var kendt på dette tidspunkt. Han skabte værdi for både virksomheden og arbejderne, men igen, det har formentlig mest været med tanke på virksomheden, og mere tilfældigt det også gavnede arbejderne.

Udarbejdet af: *Michael Sveinbjørnsson*