

Er provisionen velegnet som aflønningsform i eksporten?

Af FRODE SLIPSAGER*)

Udgangspunktet er, at prisen spiller en alt for stor rolle som handlingsparameter i eksporten. En væsentlig årsag hertil synes den mest udbredte form for aflønning i eksporten, provisionen, at være.

Den traditionelle provisionsaflønning medfører, at eksportformidleren vil søge at realisere priser på eksportmarkedet, der er lavere end de priser, eksportproducentens optimalsituation forudsætter. Endvidere synes provisionen at udgøre en hindring for en øget anvendelse af produktudformningen og reklamen i eksporten.

I artiklen diskuteres også en tilpasning af provisionssystemet med henblik på, dels at opnå højere priser, dels at motivere eksportformidleren til at arbejde for en modernisering af markedsføringen.

1. Indledning

Provisionen er den mest udbredte form for aflønning af selvstændige eksportformidlere. Den anvendes ikke blot som betaling til agenten, som er den almindeligste formidlertype i international handel, men også i stor udstrækning ved aflønningen af handelseksportører (eksportkøbmænd), Combination Export Managers, importører etc. Selv i de tilfælde, eksportformidlerne indkøber varerne for egen regning og risiko, afregner de ofte med producenten på basis af de opnåede eksportpriser minus en aftalt fast procent.

Da eksportformidleren må betragtes som et led i producentens salgsorganisation i eksporten, kunne man stille det spørgsmål, om provisionen er en velegnet aflønningsform *set med eksportproducentens øjne*. En betingelse for, at aflønningsformen kan betegnes som velegnet, må være, at den motiverer formidleren til at handle i producentens interesse, d.v.s. i størst muligt omfang medvirker til, at producentens mål opfyldes. Er producentens mål størst mulig indtjening, vil dette normalt betyde, at

*) lic. merc., amanuensis, Institutet for Udenrigshandel, Handelshøjskolen i København.

eksportformidleren skal søge at hjembringe producenten det størst mulige dækningsbidrag under hensyntagen til de begrænsninger, en udbygning af producentens konkurrencestilling på længere sigt forudsætter.

Baggrunden for at stille et sådant spørgsmål er en formodning om, at en af hovedårsagerne til prisens dominerende rolle i eksporten er selve aflønningsformen. Enhver, der har arbejdet i en virksomheds eksportafdeling, kender det vedholdende pres fra eksportformidlerne for at få priserne reduceret. De samme iagttagelser er gjort under studiebesøg hos udenlandske agenter og importører, der beklager sig over, at danske producenter ikke kan konkurrere på prisen eller ikke udviser den rette forståelse for prisens betydning som konkurrencemiddel på deres specielle marked. De udtaler, at hvis prisen blot var konkurrencedygtig, kunne de sælge betydeligt mere.

Sådanne påstande behøver naturligvis ikke at være urigtige. Der er eksportører, hvis priser er for høje, og der er markeder, hvor prisen er en vigtig handlingsparameter. Den efterfølgende redegørelse skulle imidlertid vise, at provisionsaflønningen i sig selv medvirker til, at eksportformidleren motiveres til at lægge større vægt på prisen som konkurrencemiddel end producentens optimalsituation forudsætter. Provisionsaflønningen medfører, at de priser, der er optimale for formidleren, normalt vil være lavere end producentens optimalpriser. Denne afstand i optimalsituationen vil i mange tilfælde være så stor, at *provisionsaflønningen i dens gængse udformning må betegnes som uegnet som aflønningsform i eksporten.*

2. Afstanden mellem eksportproducentens og salgsagentens¹⁾ optimalpriser

Med udgangspunkt i den sædvanlige partielle prismodel, figur 1, forudsættes det, at der for et bestemt eksportprodukt på et givet eksportmarked eksisterer afsætningskurven A .²⁾ Hertil svarer grænseomsætningen M .

Afsætningskurven bygger på den forudsætning, at producenten anvender et distributionssystem, hvori indgår den salgsagent, hvis optimalsituation er illustreret i det højre koordinatsystem i ovennævnte figur. Hvis producentens grænseomkostning er c , bliver hans optimalpris p_1 .

¹⁾ I resten af artiklen anvendes salgsagenten som repræsentant for eksportformidlerne. Salgsagenten varetager normalt salget af eksportørens varer inden for en bestemt region, oftest et land.

²⁾ Alle funktioner er afbildet som rette linier, hvilket er af underordnet betydning for hovedræsonnementerne.

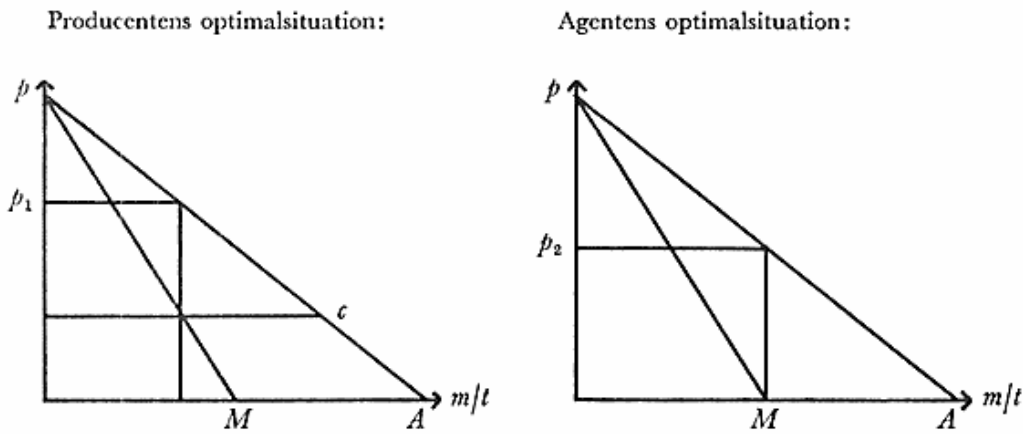


Fig. 1. Illustration af eksportproducentens og salgsagentens optimalsituationer.

I illustrationen af agentens optimalsituation ser vi foreløbig bort fra de variable omkostninger, idet de på grund af provisionsbeløbets begrænsning i reglen vil være af underordnet betydning i sammenligning med producentens. Agentens typiske handlingsparametre er det personlige salgsarbejde og forskellige former for service, hvortil omkostningerne må betegnes som faste, således at de variable omkostninger i praksis må antages at nærme sig nul.

Under disse forudsætninger bliver agentens optimalpris, p_2 , væsentligt lavere end producentens, p_1 . Agentens optimalsituation falder sammen med omsætningsmaksimering, som er opfyldt, hvor prisafsætningselasticiteten er minus 1, idet hans provision som en fast procent af omsætningen dermed også er maksimeret.

Afstanden mellem producentens og agentens optimalpriser, herefter kaldet *prisafstanden*, afhænger dels af afsætningskurvens beliggenhed og form, dels af forholdet mellem producentens og agentens variable omkostninger.

Hvis funktionsforbindelsen mellem pris og mængde skrives som

$$p = \div am + b,$$

hvor a og b angiver henholdsvis kurvens hældning og beliggenhed, bliver omsætningen

$$mp = \div am^2 + bm.$$

Betegnes eksportproducentens variable omkostninger med c , bliver hans dækningsbidrag:

$$DB = \div am^2 + bm \div cm.$$

Betingelserne for, at producentens dækningsbidrag bliver størst muligt, er:

$$\frac{d(DB)}{d(m)} = \div 2am + b \div c = 0$$

$$m = \frac{b \div c}{2a} \quad (1)$$

Agentens optimalsituation ser noget anderledes ud. Hvis hans provisionsats betegnes med k ($0 < k < 1$), bliver hans provisionsindtægt for det nævnte produkt

$$k(mp) = \div kam^2 + kbm.$$

Betegnes provisionsindtægten med PR , får vi:

$$\frac{d(PR)}{d(m)} = \div 2kam + kb = 0$$

$$m = \frac{kb}{2ka} = \frac{b}{2a}, \quad (2)$$

hvilket er den mængde, der svarer til toppunktet for omsætningskurven og til agentens maksimumsindtjening.

Konsekvenserne for prisfastsættelsen bliver for agenten:

$$p_2 = \div a \frac{b}{2a} + b = \frac{b}{2} \quad (3)$$

og for producenten:

$$p_1 = \div a \frac{b \div c}{2a} + b = \frac{b}{2} + \frac{c}{2}. \quad (4)$$

Under de givne forudsætninger må eksportproducentens pris således være halvdelen gange hans variable omkostninger større end salgsgentens pris eller *halvdelen gange differencen mellem deres variable omkostninger*.

Lad os illustrere prisafstanden med et eksempel fra kødkonserverbranchen, hvor agentprovisionen normalt er 5 pct. Vi forudsætter, at b er lig med 20, d.v.s. at afsætningen på markedet falder bort ved prisen 20 kroner, at afsætningsfunktionen er lineær, og at producentens variable omkostninger udgør 5 kroner. Prisafstanden bliver derefter 2,50 kroner $\left(\frac{c}{2}\right)$ eller 25 pct. højere end agentens optimalpris:

$$\text{Salgsagenten:} \quad p_2 = \frac{20}{2} = 10 \quad (3)$$

$$\text{Eksportproducenten:} \quad p_1 = \frac{20}{2} + \frac{5}{2} = 12,50. \quad (4)$$

Berettigelsen af at se bort fra agentens variable omkostninger kan illustreres ved hjælp af ovennævnte eksempel. Hvis det skal kunne betale sig for agenten at sælge producentens vare, kan hans variable omkostninger under ingen omstændigheder overstige hans provision, d.v.s. 5 pct. af kr. 12,50 = 62,5 øre, hvis agenten sælger til producentens optimalpris. Det betyder, at agentens optimalpris højst kan blive kr. 10,31.

Hvis afsætningskurven er lineær, er prisafstanden uafhængig af kurvens forløb. Kurvens hældning påvirker derimod *styrken i den konflikt*, der opstår på grund af prisafstanden, og dermed samarbejdsforholdet mellem producent og agent. Hvis forløbet er stejlt, mister agenten mindre i provision ved at følge producentens prisønske, end hvis forløbet er fladt. I sidstnævnte tilfælde kan modsætningsforholdet blive så stort, at agenten er villig til at give afkald på en del af sin provision til fordel for en prisnedsættelse.

Det er dog kun ved lineære afsætningsfunktioner, at prisafstanden er uafhængig af kurvens forløb. Hvis funktionen er konveks på det relevante stykke, reduceres prisafstanden, og hvis den er konkav, øges afstanden.

3. *Prisafstandens betydning*

Prisafstanden vil variere meget fra marked til marked, men måske være størst for konsumvarer, fordi deres priselasticiteter påvirkes mere af forbrugernes indkomster og den lokale konkurrenceform end produktionsmidlerne. Afsætningsfunktionen for produktionsmidlerne vil antagelig ofte være konveks, hvilket medvirker til at reducere afstanden mellem producentens og agentens optimalpriser.

Indkomsterne sætter antagelig en øverste grænse for prisens højde ved afsætningens nulpunkt (*b*). På markeder med lave indkomster må *b* derfor forventes at være mindre end på markeder med høje indkomster, og selv om dette under lineære forudsætninger ikke påvirker selve prisafstanden, vil det i reglen medføre, at afsætningskurven får et fladere forløb. Det betyder, at styrken af priskonflikten i reglen vil være større på udviklingsmarkeder end på industrialiserede markeder.

Af betydning for prisafstanden er endvidere produktets konkurrencestilling på eksportmarkedet. Eksisterer der mange substituerende produkter på markedet, må kurveforløbet forventes at blive fladere og øge styrken i priskonflikten. Producenten kan afsvække substitutionens virkninger

gennem en forstærket produktdifferentiering understøttet af reklame, men samtidig risikerer han en forøgelse af prisafstanden på grund af stigende variable omkostninger.

Hvis eksportøren befinder sig under en konkurrenceform, der kan betegnes som oligopol, vil provisionens uegnethed som aflønningsform træde særligt frem. Under oligopol tager den enkelte eksportør konkurrenternes reaktioner med ind i sine prisovervejelser, og det fører ofte til, at konkurrencen på prisen neutraliseres og føres på andre handlingsparametre. Han handler på basis af en afsætningsfunktion, der kan beskrives af *IPK*-kurven (eller den knækkede afsætningskurve), hvor elasticiteterne er mindre, end hvis han havde set bort fra konkurrenternes reaktioner, d.v.s. handlet autonomt. Agenten vil dog næppe være interesseret i at give afkald på den autonome handle måde, men antagelig være interesseret i at udnytte prisens konkurrencevirkninger. Under markedsformer, hvor eksportproducenten ønsker at føre neutraliseret priskonkurrence, er konfliktens styrke derfor ikke blot betinget af forskellen i optimal situationerne, men tillige af, at prisafsætningskurven bygger på forskellige forudsætninger.

4. Tilpasning af provisionssystemet

Undertiden søger eksportproducenten at gøre agenten interesseret i at tage en højere pris ved at lade ham få del i den *overpris* (merpris), der hjembringes udover en aftalt minimumspris. Lad denne minimumspris være lig med agentens optimalpris ud fra den betragtning, at delingen af den såkaldte overpris må have til formål at formå agenten til at tage en højere pris, end han ellers ville have gjort. Under de tidligere nævnte

forudsætninger, hvor agentens optimalpris var $\frac{b}{2}$ og producentens optimalpris $\frac{b}{2} + \frac{c}{2}$, bliver overprisen således lig med $\frac{c}{2}$, d.v.s. halvdelen af producentens variable omkostninger.

Hvis agentens andel af overprisen betegnes med g ($0 < g < 1$), får vi:

$$k(\div am^2 + mb) + g\left(\div am + b \div \frac{b}{2}\right)m = \div kam^2 + kmb \div gam^2 + g \frac{b}{2}m.$$

$$\frac{d(PR)}{dm} = \div 2kam + kb \div 2gam + g \frac{b}{2} = 0$$

$$m = \frac{b\left(k + \frac{g}{2}\right)}{2a(k + g)}.$$

Agentens optimalpris bliver nu:

$$\begin{aligned}
 p_2 &= \div am + b \\
 p_2 &= \div a \cdot \frac{b \left(k + \frac{g}{2} \right)}{2a(k+g)} + b \\
 p_2 &= \frac{b}{2} + \frac{b}{4} \cdot \frac{1}{\left(\frac{k}{g} + 1 \right)}. \tag{5}
 \end{aligned}$$

Højden af agentens optimalpris bestemmes således af *forholdet mellem k og g* , d.v.s. selve provisionssatsen og agentens andel i overprisen, og ikke af disse aflønningers absolutte størrelser. Da provisionssatsen, k , i reglen er traditionsbestemt, må ændringen i forholdet alene ske gennem en variation i andelen af overprisen, g . I praksis vil dette medføre, at agentens andel af overprisen må være større i brancher, hvor agentprovisionen er relativ høj, for eksempel inden for eksporten af langvarige forbrugsgoder, og mindre for brancher, hvor provisionen traditionelt er lavere, som for eksempel inden for eksporten af fødevarer og produktionsmidler.

Hvis $k = g$, d.v.s. at provisionen og andelen af overprisen er lige store, bliver agentens optimalpris $\frac{3}{8} b$, hvilket svarer til, at eksportørens variable omkostninger, c , skal være lig med $\frac{b}{4}$, jævnfør det tidligere nævnte eksempel vedrørende prisfastsættelse af kødkonserver.

Hvis $g < k$, nærmer prisen sig agentens oprindelige optimalpris, $\frac{b}{2}$, som agenten vil søge at realisere, når $g = 0$, d.v.s. når han ikke får andel i overprisen.

Hvis $g > k$, nærmer prisen sig $\frac{3}{4} b$, som realiseres ved $k = 0$, d.v.s. i de tilfælde, agenten udelukkende aflønnes gennem en andel i overprisen og ikke opnår en fast provision af omsætningen.

Selv om relationerne i praksis ikke kan beskrives af disse forenklede funktionssammenhænge, kan de opnåede resultater alligevel være af en vis betydning. En kødkonserverfabrikant mener at opnå for lav en pris for dåseskinker på det amerikanske marked, når han sammenligner den med andre mærker. Gennem markedsundersøgelser og besøg på markedet finder han, at prisen bør være 2,50 kroner højere pr. kg end agentens nuværende pris på 10 kroner (der under de givne forudsætninger er

hans optimalpris, hvis han udelukkende aflønnes med en fast provision på 5 pct.). Han kan herefter kalkulere således:

$$12,50 = 10 + 5 \frac{1}{\frac{0,05}{g} + 1} \quad (5)$$

$$g = 0,05.$$

Det betyder, at agentens andel af overprisen skal være 5 pct. for at han kan være motiveret til at søge mod prisen kr. 12,50 pr. kg.

Alt i alt kan det konkluderes, at en deling af overprisen, defineret som afstanden mellem eksportproducentens og salgsagentens optimalpriser, kan udformes således, at den motiverer agenten til at søge mod producentens optimalpriser. Men sættes andelen for højt i forhold til den faste provision, vil der være en risiko for, at agenten søger at opnå for høje priser. Det vil kunne blive resultatet, hvis agenten – som det undertiden er tilfældet i praksis – får halvdelen af overprisen.

Selv om det udelukkende er forholdet mellem provision og andelen i overpris, der er afgørende for *motivationens sigte*, påvirker deres absolutte størrelser naturligvis *motivationens styrke*. Konklusionerne bygger endvidere på, at hver kroners indtjening giver den samme grad af motivation, uanset hvilken pris der ønskes opnået på markedet. Det nævnte eksempel på sammenhængen mellem agentens optimalpris og hans andel i overprisen forudsætter, at motivationens styrke ikke afhænger af, om prisen skal op fra 10 til 11 kroner eller fra 11 til 12 kroner. Hvis motivationen skal være kraftigere, for at den sidste kroners prisforhøjelse kan gennemføres, må agentens andel i overprisen differentieres, således at den vokser med prisen højde.

Også andre udformninger af provisionssystemet vil kunne bidrage til, at agentens interesse i at opnå producentens optimalpriser forstærkes. Kravet om, at agentens provisionsindtægt skal være størst ved producentens optimalpriser, bliver naturligvis opfyldt, hvis provisionen beregnes direkte på producentens dækningsbidrag, idet agentens optimalsituation derefter bliver:

$$m = \frac{k(b \div c)}{2ka} = \frac{b \div c}{2a},$$

som svarer til prisen $\frac{b}{2} + \frac{c}{2}$, der er producentens optimalpris.

I praksis vil det dog næppe være muligt at sætte provisionen direkte i relation til producentens dækningsbidrag. Det ville ikke blot forudsætte en væsentlig forhøjelse af selve provisionssatsen, men også en gensidig åbenhed og tillid, det i praksis næppe vil være muligt at opnå mellem producent og agent.

Provisionssystemet synes endvidere at udgøre *en væsentlig hindring for en modernisering af afsætningsarbejdet i eksporten*. Omkostningerne ved anvendelsen af prisen som handlingsparameter falder tilbage på eksportproducenten, og det kan derfor være vanskeligt for agenten at acceptere et ønske om at ændre konkurrenceindsatsen og lægge større vægt på andre handlingsparametre, for eksempel reklamen, hvis det forudsætter, at agenten skal deltage i reklameomkostningerne, uden at hans provisionssats forhøjes. Eller hvis producenten ønsker at hæve kvaliteten mod til gengæld at opnå højere priser, idet dette vil kunne medføre, at producentens indtjening stiger samtidig med, at agentens falder, hvis den traditionelle provisionssats fastholdes.

Hvis producenten derfor i større omfang end tidligere ønsker at anvende kvalitet og reklame som handlingsparametre i eksporten, må han enten selv tage mere direkte del i salgsarbejdet eller forhøje provisionssatsen, hvis agenten skal deltage i reklameforanstaltninger eller andet salgsfremmende arbejde, hvortil han ikke tidligere har bidraget. Eventuelt kan provisionen yderligere differentieres efter de priser, agenten opnår på markedet.

For at en agent kan være interesseret i at anvende andre handlingsparametre end prisen, må hans provision stige med et beløb, der mindst svarer til hans andel i øgede salgsomkostninger. Hvis en eksportproducent eksempelvis skønner, at omsætningen på et givet marked kan øges med 1 million kroner ved en merudgift til reklame på 200.000 kroner, kan han ikke forvente, at agenten vil være interesseret i at deltage med et beløb, der er større end provisionen af meromsætningen. Hvis provisionssatsen er 5 pct., vil agenten maksimalt kunne deltage med 50.000 kroner, og skal agenten være virkelig motiveret til at gå ind i et sådant samarbejde, må hans deltagelse være betydeligt mindre.

En ligelig fordeling af reklameomkostningerne mellem producent og agent forudsætter normalt relativt høje reklameelasticiteter. I ovenstående eksempel ville dette betyde, at omsætningen skulle gå 2 millioner kroner op, for at agenten ikke skal være ringere stillet, end han var tidligere. Skal han være bedre stillet, skal omsætningen gå betydeligt mere frem.

5. *Konklusion*

Gennem det traditionelle og meget stive provisionssystem i eksporten fremmes priskonkurrencen på bekostning af de andre handlingsparametre. Endvidere bidrager systemet til, at interessekonflikter mellem eksportproducent og salgsagent (eller andre eksportformidlere) uddybes, fordi den faste provision normalt fører til forskellig optimalpris.

Prisafstanden afhænger først og fremmest af producentens variable omkostninger. Er de små, vil producentens og agentens optimalpris tendere mod at falde sammen, men er de store, kan afstanden være betydelig. Da mindre virksomheder netop kendetegnes ved relativt store variable omkostninger, vil det paradoksalt nok være dem, der i eksporten oplever den største afstand mellem deres og deres agents optimalpriser. De har således størst behov for en ændring af provisionssystemet, men vil i praksis nok være dem, der på grund af en relativ svag forhandlingsposition vil få vanskeligst ved at gennemføre en ændring.

Der foreligger forskellige muligheder for at mindske prisafstanden. Agenten kan få andel i overprisen, defineret som afstanden mellem hans egen og producentens optimalpris. Producenten kan endvidere revidere og differentiere selve provisionssatsen, dels efter de priser, agenten opnår, dels efter agentens deltagelse i det salgsfremmende arbejde, eller selv tage mere direkte del i salgsarbejdet på det enkelte eksportmarked.

Den stigende tendens til oprettelse af egne salgsorganisationer på de udenlandske markeder må imidlertid ses som et vist udtryk for producenterne manglende muligheder for at gøre agenterne interesserede i at ændre konkurrenceindsatsen til fordel for andre handlingsparametre end prisen. Et hyppigt motiv til oprettelse af disse salgsorganisationer er et ønske om at få øget kontrol med afsætningen, en kontrol, der antagelig ville have været mindre påkrævet, hvis agenterne havde udført konkurrenceindsatsen i overensstemmelse med producenterne målsætning.