

Kontrol, risiko og eksportformidlere

Revurdering af en
markedsoperationsform

Af Bent Petersen

Resumé

Artiklen revurderer eksportformidleren med udgangspunkt i den gængse fremstilling af valget af markedsoperationsform som et trade-off mellem kontrol og investeringsrisiko. I dette trade-off ses eksportformidleren at repræsentere en lille investeringsrisiko for producenten, men giver til gengæld denne ringe mulighed for at kontrollere markedsføringen på det udenlandske marked. Artiklen prøver at besvare følgende tre spørgsmål: 1) Er kontrol og risiko eksportvirksomhedens eneste kriterier for valg af markedsoperationsform? 2) Hvad driver eksportvirksomheden mod større risiko og strammere kontrol? 3) Er der nødvendigvis tale om et trade-off mellem kontrol og risiko, eller kan man forestille sig risikobetonedede markedsoperationsformer uden kontrolfordele? Eller lavrisiko markedsoperationsformer, som alligevel tilbyder en stram kontrol? I besvarelsen af det tredje spørgsmål inddrages forskellige empiriske vidnesbyrd herunder en nylig undersøgelse af danske eksportvirksomheders erfaringer.

Kontrol, risiko og eksportformidlere

Revurdering af en
markedsoperationsform

Af Bent Petersen

Resumé

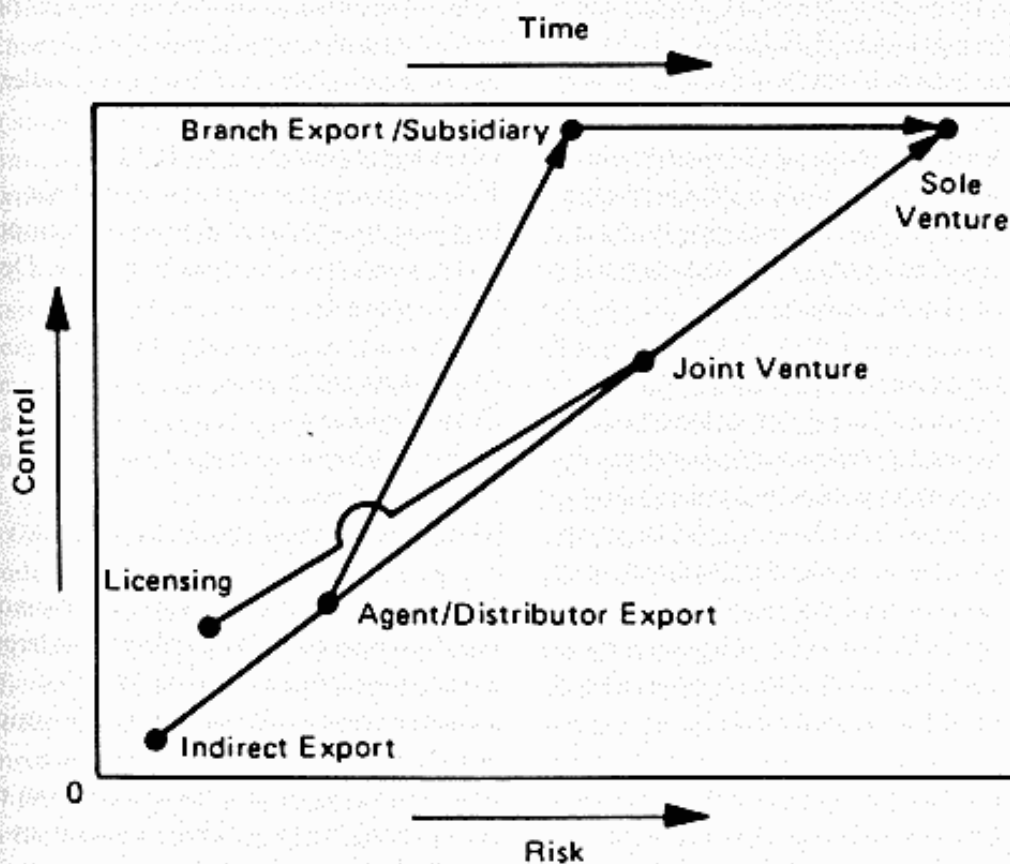
Artiklen revurderer eksportformidleren med udgangspunkt i den gængse fremstilling af valget af markedsoperationsform som et trade-off mellem kontrol og investeringsrisiko. I dette trade-off ses eksportformidleren at repræsentere en lille investeringsrisiko for producenten, men giver til gengæld denne ringe mulighed for at kontrollere markedsføringen på det udenlandske marked. Artiklen prøver at besvare følgende tre spørgsmål: 1) Er kontrol og risiko eksportvirksomhedens eneste kriterier for valg af markedsoperationsform? 2) Hvad driver eksportvirksomheden mod større risiko og strammere kontrol? 3) Er der nødvendigvis tale om et trade-off mellem kontrol og risiko, eller kan man forestille sig risikobetonedede markedsoperationsformer uden kontrolfordele? Eller lavrisiko markedsoperationsformer, som alligevel tilbyder en stram kontrol? I besvarelsen af det tredje spørgsmål inddrages forskellige empiriske vidnesbyrd herunder en nylig undersøgelse af danske eksportvirksomheders erfaringer.

Indledning

Efter de sidste års (berettigede) fokusering på datterselskaber og strategiske alliancer synes en teoretisk og empirisk re-vurdering af eksportformidleren¹ tiltrængt. Selv efter 1980'ernes intensive etableringsaktivitet i udlandet (Pedersen *et al.*, 1993) varetager eksportformidlere stadig markedsføringen af en betydelig del af den danske vareeksport – formentlig mere end en trediedel. Jeg skal i denne artikel foretage en kritisk vurdering af den gængse opfattelse af eksportformidleren som en markedsoperationsform, der indebærer

minimale risici for producenten², men som på den anden side heller ikke tillader særlig god styring med markedsføringen på det udenlandske marked (Anderson & Coughlan, 1987; Hill *et al.*, 1990; Grønhaug & Kvitastein, 1993). »Prisen« for en strammere kontrol med markedsføringsindsatsen er højere investeringsrisiko. Eget salgsselskab på det udenlandske marked repræsenterer således en *high control – high risk*³ markedsoperationsform. I en ofte citeret lærebog indenfor valg af markedsoperationsform er dette kontrol-risiko *trade-off* formuleret på følgende vis:

Figur 1. Udviklingen i en producents valg af markedsbetjeningsform (Root, 1987:18)



Once started in international business, a company will gradually change its entry mode decisions in a fairly predictable fashion: Increasingly, it will choose entry modes that provide greater control over foreign marketing operations. But to gain greater control, the company will have to commit more resources to foreign markets thereby assume greater market and political risk. (Root, 1987:15)

I samme lærebog er indikeret, hvorledes de forskellige markedsoperationsformer (*entry modes*) placerer sig i forhold til kontrol-risiko afvejningen, se figur 1, side 27.

Figuren udtrykker tre antagelser, som skal granskes i det følgende:

□ For det første antages det, at valget af markedsoperationsform afgøres af to – og kun to – hensyn: Graden af producentens kontrol med aktiviteten på et givent udenlandsk marked samt graden af risiko producenten udsætter sig for gennem denne aktivitet. I hvilken udstrækning er dette en overforenklet fremstilling af valget af markedsoperationsform?

□ For det andet er der angivet en dynamik i figuren: Over tid vil virksomhederne tendere mod at vælge markedsoperationsformer med strammere kontrol og højere investeringsrisiko. Hvori består denne dynamik henimod markedsoperationsformer med stram kontrol og høj risiko? Skal den dynamiske faktor findes på kontrol-siden eller på risiko-siden? Eller er dynamikken knyttet til helt andre forhold?

□ For det tredje indikerer figuren en ligefrem proportionalitet mellem (den ønskede) kontrol og (den uønskede) investe-

ringsrisiko, som stort set følger en 45° linje dannet af punkterne for de forskellige markedsoperationsformer. Kan man forestille sig markedsoperationsformer, der i praksis placerer sig uden for denne diagonal-linje? Markedsoperationsformer til højre for linjen vil i så fald være ufordelagtige (ugunstigt risiko/kontrol forhold), mens markedsoperationsformer placeret til venstre er fordelagtige. Ikke mindst ud fra et ledelsessynspunkt vil det være interessant at få besvaret dette spørgsmål.

Men først til spørgsmålet om, hvilke andre kriterier end kontrol og investeringsrisiko, der spiller en rolle i valget af markedsoperationsform. Jeg skal søge at besvare dette spørgsmål ved kort at resumere nogle økonomiske teorier, som udsiger noget om valg af markedsoperationsform – herunder anvendelse af eksportformidlere.

Forskellige teoriperspektiver

Fem (erhvervs)økonomiske teorier har hver især deres bud på fordele og ulemper ved anvendelse af eksportformidlere. De fem teorier er:

- *Mikroøkonomisk teori*
- *Oligopol-teori*
- *Transaktionsomkostnings-teori*
- *Principallagent teori*
- *Ressource-baseret teori*

○ *Mikroøkonomisk teori* (basal driftsøkonomi): I den neoklassiske tradition forklares eksportformidlerens økonomiske eksistensberettigelse i lavere driftsomkostninger. På et tidligt stade i samfundets arbejdsdeling opstår mellemmanden som en selvstændig funktion. Mellemmand opstår, fordi de er i stand til at udføre bytte-

funktionen mellem producenter og konsumenter mere effektivt end hvis de to grupper af økonomiske agenter selv skal udføre vareudvekslingen (Bucklin, 1960). Forudsætningen for denne funktionsspecialisering er, at udvekslingen af et differentieret varesortiment finder sted tilstrækkeligt mange gange (Stiegler, 1951). Ved at samle varer fra forskellige producenter i sæt af forbrugssamhørig sortimenter opnår medlemmanden en distributionsmæssig effektivisering (lavere transport-, ombrydnings- og søgeomkostninger) ift. at producenter og forbrugere udveksler direkte⁵. Med (industriel) masseproduktion følger imidlertid også muligheden for massedistribution. Stordriftsfordele går ind og substituerer mellemmandens samdriftsfordele (Chandler, 1990). Når afsætningen af den enkelte producenters varer bliver tilstrækkelig stor (koncentreret) vil producenten selv kunne udføre distributionsfunktionen effektivt. Denne vertikale integration vil selvklart først indtræffe på hjemmemarkedet, hvor salgskoncentrationen er størst. På eksportmarkederne, hvor afsætningen er mere spredt, vil substitueringen af mellemmanden (eksportformidleren) være præmatur ud fra en *produktionsomkostningsbetragtning* (Klein *et al.*, 1990).

○ *Oligopol-teori*: I dette teori-perspektiv er producenternes markedsbetjeningsvalg bestemt af stræben efter monopolfordele – og ikke af konkurrencepressets krav om efficiens, som antaget i den basale mikroøkonomi. For at realisere monopolgevinster er det nødvendigt at integrere horisontalt, dvs. bringe virksomheder indenfor en branche under fælles ejerskab. Skal monopolgevinster opnås på det globale

plan er det nødvendigt at udbrede ejerskabskontrol på tværs af landegrænser. Dette sker gennem etablering af produktionsdatterselskaber og salgsdatterselskaber – ikke gennem kontrakter med licenstage-re og uafhængige eksportformidlere. Slips-ager (1976) har således vist, at det er yderst vanskeligt at praktisere en prisdifferentiering via eksportformidlere, selv om de efterspørgselsmæssige forudsætninger herfor er til stede (forskellige elasticiteter på adskilte eksportmarkeder); den individuelle eksportformidler er nemlig tilbøjelig til at acceptere en pris af producent, der er højere end på de andre eksportmarkeder.

○ *Transaktionsomkostnings-teori*: Ligesom i oligopol-teori er det ejerskabskontrollen (hierarki-dannelsen), der er i fokus. Men i stedet for at se det multinationale selskab som en monopolrente-genererende institution forklares det grænseoverskridende ejerskab ved økonomisering med transaktionsomkostninger (altså en efficiensforklaring som i mikroøkonomisk teori). En anden forskel fra oligopol-teori er, at (Williamsonsk) transaktionsomkostnings-teori forklarer vertikal integration snarere end horisontal integration. På eksportmarkederne kan transaktionsomkostninger gøre tidspunktet for producentens integration af markedsføringsfunktionen – d.v.s. substituering af eksportformidleren – mere fremskredent. Betydningen af de fra mikroøkonomien udledede produktionsomkostninger for den optimale markedsoperationsform anerkendes dog. I den nyere transaktionsomkostnings-teori (Williamson, 1985) har aktiv-specificitet og heraf afledt *holdup*-risiko fået en central betyd-

ning. Med *holdup* sigtes til det fænomen, at en økonomisk agent har foretaget irreversible investeringer, hvis produktivitet er afhængig af en anden agents leverancer (eller aftag); denne anden agent udnytter afhængigheden ved at hæve (sænke) sine priser indtil et punkt, hvor modparten kun får dækket sine variable omkostninger. Tilstedeværelsen af denne risiko for »afpresning« indebærer, at kontraktrelationer umuliggøres. Til eksempel vil markedet for visse eksportmarkedsføringsydelser være for specifikt/afhængighedsskabende – og dermed for risikofyldt – til, at eksportformidlere tør tilbyde sig. Kontraktmarkedet for udveksling af ydelser mellem producenter og eksportformidlere »fejler« således p.g.a. producentens egeninteresse (*self-interest*) og dubiose påskud (*guile*) for kontraktforringelser (*holdup*). Konsekvensen af disse »fejl« bliver, at et marked for markedsføringsydelser (manifesteret i eksportformidlerkontrakter) erstattes af et faktormarked for arbejdskraft (i form af datterselskabsansatte på lønkontrakt).

○ *Principallagent teori*: I principal/agent-teorien (Jensen & Meckling, 1976; Fama & Jensen, 1983) er udgangssituationen den modsatte: Under hvilke betingelser »fejler« lønkontrakten? En producent (principalen) har indgået aftale om, at en person (agenten) mod en fast løn⁶ leder producentens datterselskab. I forhold til sin foresatte (principalen) besidder datterselskabsdirektøren (agenten) overlegen viden om, hvorledes datterselskaber drives mest hensigtsmæssigt i det pågældende fremmedartede forretningsmiljø; til gengæld har producenten eksklusiv viden om produktet. Der er således en asymmetri

m.h.t. den information, de to parter er i besiddelse af. Imidlertid kan forskellige forhold medføre, at lønkontrakten fremstår som uhensigtsmæssig og helt eller delvis substitueres af en resultat-afhængig kontrakt – den tidligere direktør får herefter status som uafhængig eksportformidler. Tre forhold (udover asymmetrisk information) afgør om lønkontrakt (datterselskab) eller resultatafhængig formidlerkontrakt er mest gunstig for principalen (producenten): 1) De to parters risikoprofil; 2) muligheden for måling af agentens arbejdsindsats; samt 3) tilstedeværelsen af eksterne faktorer, der potentielt kan indvirke på resultatet. Hvor transaktionsomkostningsteorien opererer med *self-interest*, *guile* og *holdup*, hedder P/A-teoriens ubehagelige cocktail *moral hazard*, *private information* og *shirking*. Med andre ord, P/A-teorien sætter fokus på betingelser, der taler imod indgåelse af lønkontrakter, og dermed til dels også imod hierarkiet (*in casu* datterselskabet). Den resultatafhængige kontrakt – »markedet« – kommer ind som den institutionelle løsning.

○ *Ressource-baseret teori* (kompetence-perspektiv, internationaliseringsmodellen): I ressource-baseret teori ændres spørgsmålet fra transaktionsomkostningsteorien om, hvorvidt uafhængige forretningspartnere vil tilbyde sig, til et spørgsmål om, i hvilken udstrækning de kan tilbyde sig. Hvis producentens produkt er helt unikt eller kræver en helt speciel markedsføringskompetence, gives der ikke eksportformidleren mulighed for at realisere samdriftsfordele. Formidleren vil derfor ikke fremstå som mere effektiv end en af producenten oprettet salgsorganisation.

Tværtom vil eksportformidleren være mindre effektiv i den udstrækning at eksportformidleren belastes af omkostninger til *aflæring* af medarbejderne – aflæring af færdigheder, der hindrer en optimal markedsføring af producentens unikke produkt. I stedet for transaktionsomkostninger og transaktionsrisici, er det i dette kompetence-perspektiv (Foss, 1992) produktionsomkostningerne (effektiviteten), der taler imod anvendelse af eksportformidlere. Markedsføringsindsatsen på eksportmarkedet må derfor afvente, at producenten selv kan generere de fornødne ressourcer.

Udover at forklare, hvorfor det for nogle producenters vedkommende ikke giver mening at overveje anvendelse af eksportformidlere forklarer kompetence-perspektivet på den anden side også, hvorfor producenten ikke selv realiserer samdriftsfordele i de tilfælde, at det er opportunt. Det vil sige når eksportproduktet ikke er unikt, men med fordel kan markedsføres sammen med andre produkter, og når afsætningen på det udenlandske marked ikke tillader stordriftsfordele. I ressource-baseret teori vil de færdigheder, der ligger i at sammensætte produktlinjer fra flere producenter og markedsføre dem i et fremmed forretningsmiljø repræsentere en specifik kompetence som en udenlandsk producent ikke uden videre kan lægge for dagen. Lokalkendskab og samdrift repræsenterer erfaringsbaseret viden, der ikke kan erhverves ved køb, men som tillæres over tid af producentens egne medarbejdere gennem *learning by doing* (Arrow, 1962). Det, at markedsføre internationalt er i den svenske internationaliseringsmodel (Johanson & Vahlne, 1977 – se også

Torben Pedersens artikel i dette nummer af *Ledelse & Erhvervsøkonomi*) beskrevet som en aktivitet, der indledningsvis opleves som behæftet med stor usikkerhed. Kun gennem erhvervelse af markedserfaring kommer de oplevede markedsrisici ned på et acceptabelt niveau – acceptabelt i den forstand, at den erhvervede markedsviden gør det meningsfuldt for producenten at opstille budgetter for oprettelse og drift af datterselskaber.

På sin vis er vi hermed tilbage, hvor vi startede, nemlig i mikroøkonomiens legitimering af eksportformidlere ved effektivitetsfordele. Men i ressource-baseret teori er det forklaret, hvorfor producenten har vanskeligt ved at imitere eksportformidlernes effektivitetsfordele (grundet på samdrift og lokalkendskab). Til forskel fra det mikroøkonomiske perspektiv, er ressource-baseret teori også mere dynamisk og situationsbetinget: Ressourcer og kompetencer (kapabiliteter) er defineret af tid og sted, og de knytter sig til bestemte virksomheder. Ressourcer og kompetencer kan som sådan ikke udveksles af personer placeret i forskellige virksomheder. Ressourcer kan ikke, som forudsat i neoklassisk mikroøkonomi, erhverves på et faktormarked. Dels er faktormarkedet ikke fuldkomment, dels tager det tid at transformere ressourcer over i kapabiliteter. Ressource-baseret teori fortæller os også, at en virksomheds ledelses-kapacitet vil øges kontinuerligt i takt med rutiniseringen af forretningsaktiviteter (Penrose, 1959). Ved at gøre brug af selvstændige eksportformidlere kan producenter i initiale perioder, hvor »ledelseskapacitet« er en knap ressource i et vist omfang udnytte de forretningsmuligheder, der byder sig på de

udenlandske markeder. I takt med, at det arbejdsmæssige pres på ledelsen aftager, kan de frigivne ressourcer supplere eller helt erstatte de eksterne agenter man hidtil har forladt sig på.

Vi kan på baggrund af ovenstående teori-gennemgang konstatere, at det er en overforenkling at fremstille valget af markedsoperationsform som bestemt alene af kontrol- og risiko-overvejelser. Basale mikroøkonomiske forhold (*trade-off*'et mellem eksportformidlerens samdriftsfordele og datterselskabets skalafordele) manifesterer sig på den måde, at nogle udenlandske markeder simpelthen er så små, at kun kontraktuelle markedsoperationsformer (eksportformidlere og licenstagere) kommer på tale, fordi de gennem samdriftsfordele er i stand til at holde de faste enhedsomkostninger nede på et rimeligt niveau. Endvidere spiller producentens ledelsesressource-situation ind. Denne kan være meget tidsbestemt: En eksportformidler er en fordelagtig markedsoperationsform i en periode, hvor producenten døjer med anspændte ledelsesressourcer, men er mindre hensigtsmæssig når management-ressourcer er ledige. Kontrol-risiko *trade-off*'et knytter bedst an til transaktionsomkostningsteorien, hvor kontrolfordele og ejerskab kobles. Også P/A-teorien opererer med kontrol og risiko, men her er koblingen mellem kontrol og ejerskab mere tve-tydig. Jeg skal uddybe dette senere.

Hvordan kommer dynamikken ind i billedet?

I den komprimerede teori-oversigt kan vi finde antydninger af ihvertfald seks økonomiske forklaringer på, hvorfor valget af operationsform er dynamisk, hvorved me-

nes, at producenterne over tid sekventielt bevæger sig fra markedsoperationsformer med svag kontrol og lav risiko mod markedsoperationsformer med stram kontrol og høj risiko. Blandt de seks økonomiske forklaringer har de to hverken med kontrol eller med investeringsrisiko at gøre. Lad os starte med disse to forklaringer:

□ *Salget af producentens produkter på det udenlandske marked øges over tiden.* Dette er den mikroøkonomiske forklaring, hvor mellemmandens rolle udspilles efterhånden som stordriftsfordele kan substituere samdriftsfordele. Etablering af datterselskab bliver først aktuelt for producenten, når de faste omkostninger kan fordeles på et stort styksalg.

□ *Med tiden frigøres ledelses-ressourcer hos producenten:* Når *high-control* markedsoperationsformer ikke anvendes fra starten skyldes det, at de lægger beslag på ledelseskapacitet – en knap ressource, som producenten normalt ikke kan erhverve på faktormarkedet, men må generere internt i organisationen. Den organiske vækst i ledelseskapaciteten er således først og fremmest en funktion af tid. Efterhånden som ledelses-ressourcer frigives fra aktiviteter på hjemmemarkedet, vil det være opportunt for producenterne at skifte til markedsoperationsformer med stram kontrol. Penrose (1956) har forklaret amerikanske datterselskabsetableringer i Australien i udnyttelse af ledige management-ressourcer i hjemlandet.

De resterende fire forklaringer har på en eller anden måde noget at gøre med kontrol eller risiko, omend langt fra i samme betydning:

□ *Producentens risiko-perception ændres gennem erfaringsbaseret indlæring.* Gennem erfaring (inkrementel erhvervelse af markedsviden) ændrer investeringsrisikoen karakter fra at være fundamental eller strukturel til at være parametrisk. I modsætning til strukturel usikkerhed – dvs. markedsusikkerhed, som end ikke kan udtrykkes ved en sandsynlighedsfordeling (Langlois, 1986) – er parametrisk usikkerhed acceptabel for producenten. Oversat til praksis betyder det, at producenten bliver i stand til at opstille budgetter for etablering og drift af datterselskaber, hvor denne tidligere blot oplevede egen-etablering som helt uforudsigelig. Denne indlærings-orienterede forklaring har haft stor gennemslagskraft i internationaliseringslitteraturen, jfr. Koed Madsen & Strandskov's artikel i forrige nummer af *Ledelse & Erhvervsøkonomi*. Gennemslagskraften kan ikke tilskrives empirisk verificering (Sullivan & Bauerschmidt, 1990), men derimod det forhold, at denne forklaringstype blev ekspliciteret i den førnævnte svenske internationaliseringsmodel. Som en af de få intenderer den svenske internationaliseringsmodel at forklare internationaliseringsprocessen.

□ *Producentens risiko-perception ændres gennem diversificering.* Producenten bliver over tiden mindre risiko-avers gennem geografisk spredning af sine aktiviteter. Efterhånden som flere og flere udenlandske markeder bliver betjent af producenten kan denne i højere grad inddække risikoen på det enkelte udenlandske marked. Tab ved ekspropriering af et datterselskab, et fejlvurderet udenlandsk salgspotentiale, o.lign., udlignes af gevinsten fra øvrige

udenlandske markeder. Ifølge P/A-teorien vil det (alt andet lige) svare sig for principalen at benytte lønkontrakt fremfor resultatafhængig kontrakt, hvis agenten er relativ risiko-avers. Principalen sparer da betaling af en høj risikopræmie til agenten. Almindeligvis forudsættes det i P/A-teori, at principalen i kraft af spredning på flere forretningsaktiviteter er mindre risikoavers end agenten. Når vores producent udskifter eksportformidlere med datterselskaber, kan det således tolkes som en konsekvens af, at denne ændrer sin risikoprofil (i retning af at blive mindre risiko-avers), mens eksportformidlerne har uændret risikoprofil.

□ *Producentens incitament til at overtage kontrol øges i takt med at informationsasymmetrien mellem hjemland og udland mindskes.* Endnu en forklaring hentet fra P/A-teori, men her med fokus på kontrol-aspektet i stedet for risiko-aspektet. Når informations-asymmetrien er lille begrænses risikoen for *shirking* («skulkning») blandt medarbejdere i producentens datterselskaber fordi mulighed for kontrol er til stede. Med reduceret informationsasymmetri (og heraf afledt *shirking*) følger derimod ikke en nedbringelse af investeringsrisikoen forstået som en omverdenbestemt risiko (dvs. kommercielle eller politiske risici, fejlagtige markedsvurderinger).

□ *Producentens incitament til at overtage kontrol stiger i takt med skærpet målsætningskonflikt med eksportformidleren.* Eksportformidleren agerer ud fra egne målsætninger og interesser, der ofte er meget anderledes og i konflikt med producentens mål og interesser på det givne udenlandske marked⁷. Stridsmålene bliver evidente efterhånden

som mere vage hensigtserklæringer fra eksportformidleren afløses af konkrete markedsføringstiltag. Udover divergerende opfattelser af, hvordan producentens produkter skal markedsføres, har de fleste eksportformidlere en aversion imod, at producentens produkter bliver for dominerende i deres produktsortiment. Afhængighed af en producent øger nemlig dens mulighed for at udøve pression, f.eks. udmøntet i krav om lavere provision eller avance. Eksportformidleren løber en tilsvarende pressionsrisiko ved at foretage markedsføringsmæssige investeringer, der er producent-specifikke (transaktions-specifikke); dvs. investeringer hvis afkast betinges af fortsat samarbejde med producenten. I sidstnævnte tilfælde er der tale om *holdup* risiko. (*Holdup*-begrebet blev strejft i omtalen af transaktionsomkostnings-teorien – jeg vender senere tilbage til de praktiske implikationer). Uanset om aktiv-specificitet eller omsætningsdominans er ophav til risikabel afhængighed af en producent, så vil eksportformidlerens modtræk være det samme: nemlig en dæmpet markedsføringsindsats, hvad angår producentens produktlinje(r); og denne passivitet ansporer producenten til at internalisere.

De seks præsenterede bud på, hvori den indbyggede dynamik består, peger altså på kontrol-siden såvel som på risiko-siden. Desuden kan dynamikken findes i faktorer, der hverken har med kontrol eller med risiko at gøre; nemlig i frigørelse af ledelsesressourcer hos producenten og i øget omsætning på eksportmarkedet.

Er det nødvendigvis et *trade-off*?

I figur 1 blev den antagede omvendte pro-

portionalitet mellem på den ene side kontrol og på den anden side investeringsrisiko afbildet som en linje med en 45° vinkel; dvs. et temmelig »deterministisk« *trade-off*. Er virkeligheden så deterministisk? Er der i praksis ikke en betydelig variation indenfor den enkelte idealtipe af markedsoperationsform – variation i både negativ og positiv retning? Jeg skal prøve at modstille de to modpoler, hvad angår kontrol over markedsføringen på det udenlandske marked: Salgsdatterselskabet versus eksportformidleren. I figur 1 er salgsdatterselskabet (*»Branch export/subsidiary«*) indikeret som tilbydende producenten maksimal kontrol, mens den udenlandske eksportformidler (*»Agent/Distributor export«*) postuleres at give producenten temmelig svag kontrol.

Ifølge Casson (1987) er P/A-teori almindeligt anerkendt af internaliserings-teoretikere i deres bestræbelser på at forklare eksistensen og udbredelsen af multinationale selskaber (se også Torben Pedersens artikel i dette nummer af *Ledelse & Erhvervsøkonomi*). Den grænseoverskridende udbredelse af ejerskab (etableringen af datterselskaber) angives at sikre fuld kontrol med de udenlandske aktiviteter (herunder markedsføringen), fordi ejerskab giver bedre mulighed for monitorering af den udenlandske enhed:

»The advantage of reducing information asymmetry through common ownership explains why high-level managers of a firm may prefer to control an overseas production activity directly rather than subcontract the activity to an indigenous firm« (Casson, 1987:136).

Spørgsmålet er imidlertid, om asymme-

trisk information blot forsvinder, fordi de ejendomsretslige/juridiske forudsætninger for at kigge datterselskabsledelsen i kortene er til stede. Hvis asymmetrien er af mere fundamental art (som antaget i P/A-teori), hjælper det ikke koncernledelsen meget, at den er i sin gode juridiske ret til at kontrollere filiallederen – koncernledelsen ved ikke, *hvordan* den skal kontrollere.

Antager vi, at informations-asymmetrien er af fundamental art når det, som her, drejer sig om ledelsen af markedsføringsarbejdet på fjerne, udenlandske markeder, så vil de med ejerskabet tilhørende kontrolrettigheder ikke i sig selv være en garanti mod *shirking*. Dermed er ikke sagt, at det fælles tilhørsforhold til en koncern er værdiløst i elimineringen af *shirking*. Personlig loyalitet overfor koncernen (koncernledelsen) og hensynet til avancementsmuligheder på lang sigt kan meget vel være tilstrækkelig incitament til at afstå fra *shirking*.

P/A-teoriens opskrift på at eliminere *shirking* i situationer med (fundamental) asymmetrisk information er imidlertid at afstå fra lønkontrakter til fordel for resultatafhængige kontrakter. Herfra er der ikke langt til at ræsonnere, at hvis datterselskabet er karakteriseret ved at ledelsen er ansat på lønkontrakt, mens eksportformidleren (en lokal forhandler eller kommissionsagent) er defineret ved, at dennes aktivitet er reguleret af en resultatafhængig kontrakt, så må sidstnævnte være at foretrække som markedsoperationsform, fordi den sikrer den bedste kontrol. Kontrol her forstået i betydningen incitament til ikke at praktisere *shirking*.

Flere empiriske undersøgelser (se f.eks. Anderson & Coughlan, 1987; Kim & Hwang, 1992, Grønhaug & Kvitastein,

1993) bekræfter, at tilbøjeligheden til at bruge *outside agents* (herunder eksportformidlere) øges jo fjernere markederne er. Denne observation kan dog ikke uden videre tages til indtægt for P/A-teoriens forudsigelser. Ganske vist vil de fleste nok intuitivt anerkende markedsafstand som en ganske god *proxy* for graden af informations-asymmetri mellem principal og agent, men markedsafstand korrelerer også med en anden potentiel forklaringsfaktor, nemlig miljøafstand⁹. I de refererede empiriske undersøgelser er præferencen for *outside agents* ikke forklaret ved informationsasymmetri, men med at lokalkendskab får stigende betydning med øget markedsafstand.

Forskellen mellem de to forklaringer fremtræder tydeligere ved at dele datterselskaber op i to kategorier: De, der er ledet af lokale medarbejdere, og de, som styres af personer udsendt fra producentens hjemland. Det er kun den sidstnævnte kategori af datterselskaber, der på fjerne markeder vil lide afgørende under mangel på lokalkendskab. Tillægges lokalkendskab afgørende betydning vil koncernledelsen derfor kun overveje et datterselskab med lokal ledelse som alternativ til en lokal eksportformidler. Til gengæld vil informationsasymmetri være et latent problem i relation til en lokalt rekrutteret datterselskabs-ledelse. De førnævnte *shirking*-dæmpende faktorer af ikke-juridisk art – loyalitet og karrierehensyn – må nemlig formodes at gøre sig mindre gældende hos lokalt rekrutteret ledere i forhold til udstationerede medarbejdere⁹. I dette dilemma mellem hensynet til lokalkendskab og frygten for *shirking* er det forståeligt, at koncernledelsen dropper tanken om eta-

blering af datterselskab, og tyr til en anden markedsoperationsform, såsom en eksportformidler (eller et *joint venture*).

Hvis kontrol udelukkende var et spørgsmål om at forhindre *shirking*, kunne det godt se ud som om den resultatafhængige agent-kontrakt eller forhandler-aftalen var løsningen på problemet med at sikre den optimale markedsføringsindsats på eksportmarkederne. At dømme efter udformningen af den typiske aftale med eksportformidleren synes danske producenter at supplere »guleroden« med en »pisk« i bestræbelsen på at eliminere *shirking*. Hvor guleroden er agentens provision og forhandlerens avance (evt. garneret med bonus-præmie hhv. kvantum-rabat), så er piskan den korte løbetid og/jeller det korte opsigelsesvarsel, der karakteriserer aftalerne. Af de tre »lagkager« i figur 2 fremgår det, at i de fleste tilfælde er aftalernes løbetid under fem år, opsigelsesfristen er i tre fjerdedele af tilfældene under et år, og aftalt kompensation til eksportformidleren efter aftaleophør hører absolut til undtagelsen. Formår den resultatafhængige honorering af eksportformidleren ikke i sig selv at anspore til en tilfredsstillende markedsføringsindsats, så har producenten i de fleste tilfælde sikret sig mulighed for med relativ kort varsel at opsigte retten til at repræsentere/forhandle vedkommendes produktlinje(r). Det typiske aftaledesign kan således bifaldes ud fra en P/A-teoretisk vurdering.

I et transaktionsomkostnings-teoretisk perspektiv må vurderingen af det typiske aftaledesign være anderledes negativ. Såvel resultatafhængig honorering som kort aftaleperiode demotiverer eksportformidleren til at foretage markedsføringsmæssige

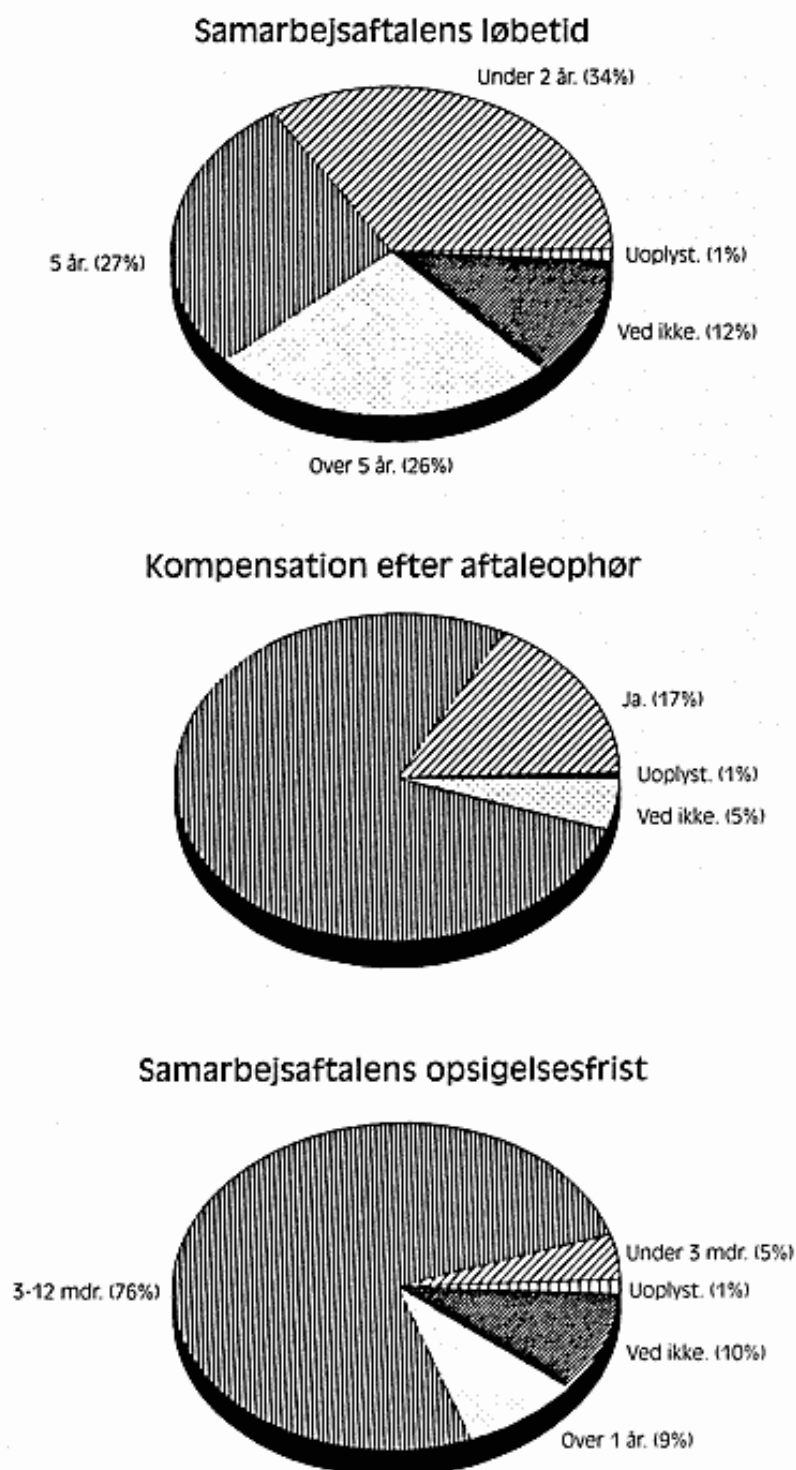
investeringer, der specifikt relaterer sig til en bestemt producents produktlinje(r). Eksportformidleren bliver ikke honoreret for den tid vedkommende investerer i opbygning af kunderelationer, og må derfor i realiteten selv sørge for finansieringen af denne investering. Hvis den producent-specifikke investering har en længere afskrivningsperiode end aftalens opsigelsesfrist eller endog løbetid, udsætter eksportformidleren sig for en *holdup* risiko. Den korte løbetid eksponerer selvfølgelig ligeledes producenten, men i praksis er det overvejende eksportformidleren, der må forventes at foretage de specifikke investeringer:

»I litteraturen er det (...) overset, at også eksportformidleren gennemfører en række transaktionsspecifikke investeringer. Disse udgøres først og fremmest af den tid og den arbejdsindsats, som formidleren investerer med henblik på at bygge et marked op for producenten. (...) På den baggrund hviler den økonomiske risiko (dvs. fremtidige indtjening) i virkeligheden oftere mere på formidleren end eksportvirksomheden.« (Strandskov, 1994:106-107)

Hvis producenten har en forventning om, at eksportformidleren skal yde en langsigtet og specielt tilpasset (producent-specifik) markedsføringsindsats, er denne forventning urealistisk/urimelig at dømme ud fra det aftale-design, der er opbygget tradition for m.h.t. eksportformidling. Eksportformidleren må sikres imod *holdup*-risikoen. Det er i egen interesse, at producenten også bekymrer sig om aftalepartnerens risiko-eksponering – især når producenten selv er ophav til den.

Eksportformidleren kan sikres mod

Figur 2. Samarbejdsaftalens løbetid, opsigelsesfrist og kompensation efter ophør (Petersen, 1993)



hold-up risikoen på forskellig vis. Lang aftaleperiode og opsigelsesfrist er blot én ud af flere *credible commitments* (Klein, 1978; Williamson, 1985). Foruden *credible commitments* kan producenten sikre eksportformidleren mod *holdup* ved at foretage kvasi-integration (Monteverde & Teece, 1982), dvs. selv placere de specifikke aktiver i eksportformidlerens organisation. Eller producenten kan føre en åben-dør politik (praktisere *self-disclosure*) overfor eksportformidleren, og på denne måde vække tillid til, at der køres ærligt spil (Wilson & Mummalaneni, 1988).

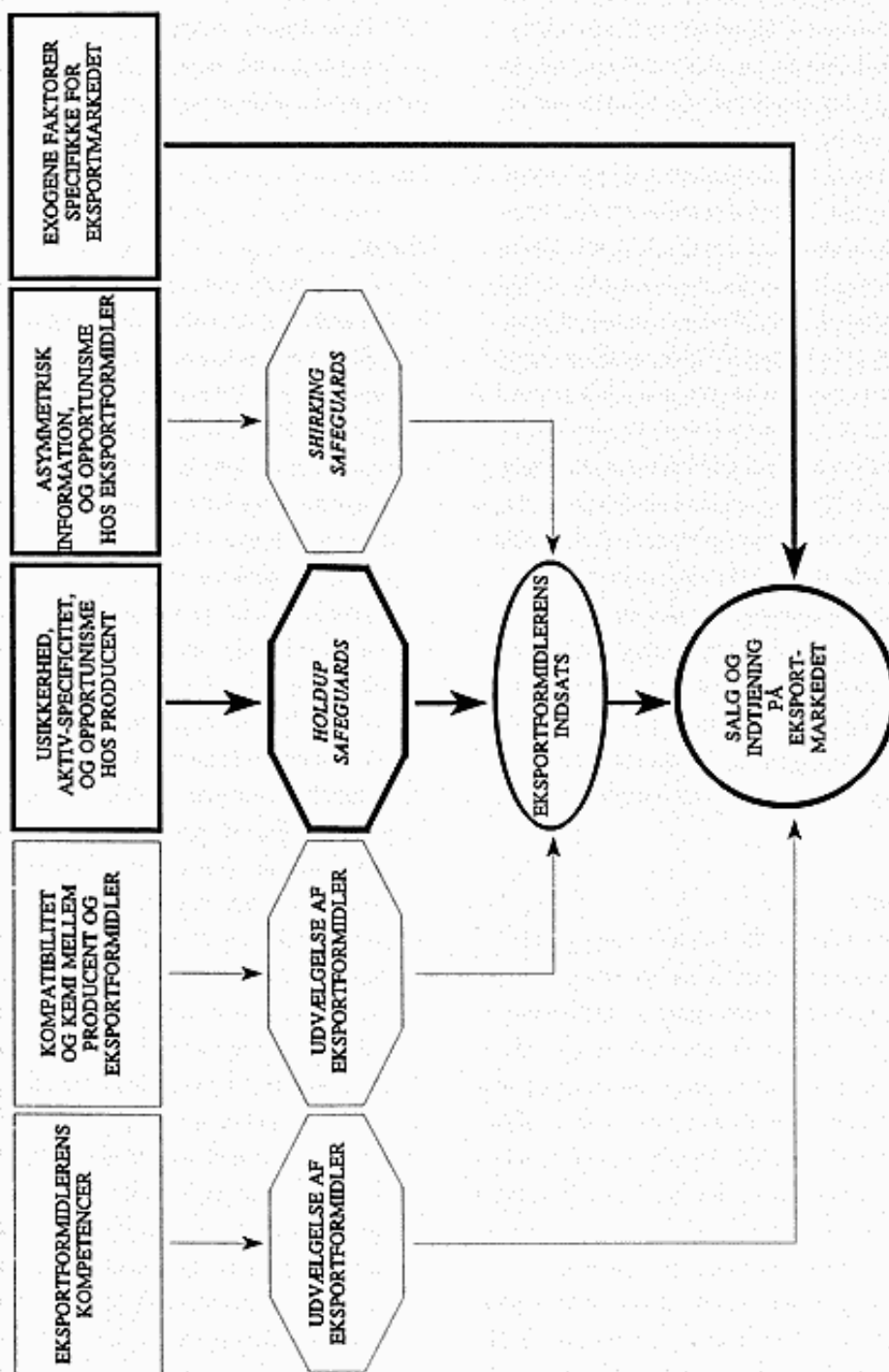
En undersøgelse af 388 producent-eksportformidler aftaler viser, at eksportformidlerens indsats i høj grad er bestemt af hvorvidt producenten sørger for at reducere eller helt eliminere partnerens *holdup* risiko (Petersen, 1993). En varians-analyse (ANOVA) viser, at henimod $\frac{2}{3}$ af variationen i eksportformidlernes indsats – vurderet af de danske eksportchefer – kan forklares ved brugen af *holdup safeguards* (på 99 % signifikans-niveau). I figur 3 er vist en model til forklaring af sammenhængen mellem de forskellige variable. I undersøgelsen er kun målt på de med fed streg markerede variabel-grupper. Selv om der ikke er direkte mål for *shirking safeguards* indikerer de generelt set kortsigtede, resultatafhængige aftaler, at disse *safeguards* har høj prioritet hos danske eksportvirksomheder. Undersøgelsens datamateriale giver mindre god mulighed for at forklare eksportsucces i form af omsætning og indtjening, fordi ikke-observerede faktorer spiller ind (eksportformidlerens markedsføringskompetence, personlig kemi). På dette resultatniveau er forklaringskraften nede på mellem 55 og 60 %.

I den udstrækning, at kontrol er ækvivalent med mulighed for at opnå en langsigtet og målrettet markedsføringsindsats, synes de danske erfaringer at pege på, at producenten kan nå langt med incitamenter (*holdup safeguards*). Eller sagt med andre ord: Vejen til markedsføringskontrol går ikke nødvendigvis via ejerskab (og den hermed forbundne investeringsrisiko). Det konkrete aftale-design kan spille en betydelig rolle, og substituere ejerskab. Valg af markedsoperationsform kan således ikke adskilles fra *relationship management*. Praktisering af sofistikeret *relationship management* kan bløde op på det postulerede *trade-off* mellem kontrol og risiko: I virkeligheden behøver dette *trade-off* ikke at være så deterministisk, som figur 1 giver det udseende af.

Konklusion

I lærebøger og fagtidskrifter, som beskæftiger sig med international virksomhedsstrategi, ses valget af markedsoperationsformer over tiden gerne fremstillet som et *trade-off* mellem kontrol og risiko. I dette *trade-off* er eksportformidlere karakteriseret ved den lave grad af kontrol med markedsføringen, der gives producenten. Til gengæld er producentens investeringsrisiko ved anvendelse af eksportformidlere også meget begrænset. Trods sin enkelhed formår kontrol-risiko *trade-off*'et at opfange en væsentlig del af beslutningsproblematikken i ledelsens valg af markedsoperationsform. Et par basale faktorer negligeres dog i dette *trade-off*; nemlig betydningen af salgsvolumen på det udenlandske marked, samt den ledelses-kapacitet producenten disponerer over på et givent tidspunkt. Negligeringen af disse faktorer kan

Figur 3. Model for undersøgelse af danske producenters erfaringer med udenlandske eksportformidlere.



retfærdiggøres ved den pædagogiske gevinst, der ligger i en enkel fremstilling af en temmelig kompleks problemstilling (valget af markedsoperationsform). Desuden, risikoen for at virksomhedernes beslutningstagere overser de to faktorer er næppe særlig stor. Derimod kan der ligge en reel fare i, at teoretikere og praktikere bliver fanget af det deterministiske kontrol-risiko prædikat dette *trade-off* påfører den enkelte markedsoperationsform. Valg af en høj-risiko markedsoperationsform, såsom et 100 % ejet salgsdatterselskab, giver ingen automatisk garanti for høj grad af kontrol – når vi forlader lærebogens simplificerede verden er *shirking*-problemer latente. Det mere glædelige budskab er, at mange danske virksomheder via forskellige incitamenter sikrer sig en markedsføringsindsats fra eksportformidlerens side, der er sammenlignelig med datterselskabets, men uden dettes risici og ressourcetekrav. Med andre ord, disse virksomheder giver grund til at antage, at en høj grad af kontrol kan opnås med en lille grad af risiko.

Summary

The article offers a theoretical review and a practical re-assessment of the foreign intermediary, i.e. the foreign sales agent or distributor. Being one of several foreign entry modes, the starting point for the review is the conventional view of the entry mode choice as a trade-off between control and risk. Making use of an intermediary, the producer trades off low investment risk against low control (of overseas marketing activities). Three questions are addressed:

- 1) *Does the producer's entry mode choice involve considerations other than control and risk?*
- 2) *Choosing low risk – low control entry modes*

initially, what specifically drives the producer towards high risk – high control entry modes?

- 3) *After all, how rigid is the control-risk trade-off? Some export managers may have figured out how to practice high control using low risk entry modes. Recent empirical data gathered from Danish exporting firms seem to confirm this.*

Noter

1. »Eksportformidler« er her brugt som fællesbetegnelse for en udenlandsk salgsagent, en udenlandsk forhandler, og en udenlandsk importør, jfr. (Slipsager, 1993). Hvor salgsagenten er provisionsaflyttet og handler i producentens (eksportvirksomhedens) navn, sælger forhandleren og importøren i eget navn og for egen regning, dvs. honoreringen udgøres af differencen mellem den opnåede salgspris på det lokale marked og indkøbspris (importpris) af producent. Efter inspiration fra engelsk terminologi høres »distributør« af og til brugt som fællesbetegnelse for forhandler og importør.
2. Betegnelsen »producer« benyttes når andre betjeningsformer end eksportformidlere er inde i billedet. I modsat fald benyttes betegnelsen »eksportvirksomhed«.
3. Det engelske »control« har en bredere betydning end det danske »kontrol«. »Control« skal nærmest oversættes til »koordinering« eller »styring og kontrol«. Fordi det lyder mere mundret, er det i denne artikel valgt at se bort fra denne sproglige asymmetri. »Risk« er i artiklen både oversat ved »risiko« og »investerings-risiko«.
4. Opdelingen i de fem teoretiske perspektiver er forfatterens egen. Andre adækvate opdelinger kunne være anvendt; jfr. f.eks. Koed Madsen & Strandskov's fire teori-perspektiver (indlærings-, institutionel-økonomisk-,

- interorganisatorisk-, og strategisk konkurrenceperspektiv) på internationaliseringsprocessen beskrevet i deres artikel i forrige nummer af *Ledelse & Erhvervsøkonomi* (November 1994). For en mere stringent teori-gennemgang og rubricering, se Knudsen (1991).
5. Algebraisk kan denne effektivisering udtrykkes helt enkelt ved, at mens direkte udveksling kræver $n \times m$ udvekslinger (m = antal producenter og n = antal forbrugere) vil tilstedeværelsen af en mellemmand reducere antallet af udvekslinger til $n + m$ (Baligh & Richartz, 1967). Mellemmandens effektivitetsfordel er således stigende med øget antal udvekslinger, indtil øvre kapacitetsbegrænsninger på input-siden indtræffer. Er ordrestørrelsen på den enkelte vare tilstrækkelig stor bliver den faste udvekslingsomkostning af mindre/væsentlig betydning.
 6. I praksis er fast løn (rene lønkontrakter) nok undtagelsen blandt professionelle ledere. En eller anden form for resultatbetinget (performanceafhængig) ydelse kan supplere den faste løn, jfr. f.eks. Møller & Nielsen (1994) om performanceafhængig aflønning.
 7. Review'er ved *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, professor Kai Kristensen, har gjort mig opmærksom på betydningen af iboende mål-sætningskonflikter producent og eksportformidler imellem. Den her beskrevne dynamiske fortolkning står imidlertid for egen regning.
 8. Som en tredje potentiel forklaringsfaktor kan tilføjes markedsstørrelsen. Det er et vel-dokumenteret fænomen fra handelsteorien (for en oversigt, se Kjeldsen-Kragh, 1977), at afsætningen falder, jo længere afstanden bliver til hjemlandet (fysisk og psykisk). Og som antydte tidligere vil et lille marked alt andet lige være til fordel for en eksportformidler-løsning idet denne kan sprede de høje faste enhedsomkostninger over flere produktlinjer Klein et al., 1990).
 9. En mulig løsning på dette dilemma – at hverken lokale eller udsendte medarbejdere vil være egnede til at lede datterselskabet – er, at datterselskabsledelsen sammensættes af to personer: En lokal og en udstationeret. Denne praksis er iagttaget i japanske datterselskaber i Spanien (Andersen, 1992).

Litteratur

Andersen, S.: Intern teknologi-overførsel belyst ved datterselskaber i Spanien. *Cand.merc. kandidat-afhandling*. Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse, Handelshøjskolen i København, 1992.

Anderson, E. & A.T. Coughlan: International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distributi-

on. *Journal of Marketing*, Vol. 51, pp. 71-82, 1987.

Arrow, K.J.: The Economic Implications of Learning by Doing. *Review of Economic Studies*, vol. XXIX, no. 80, pp. 155-173, 1962.

Baligh, H.B. & L.E. Richartz: *Vertical Market Structures*. Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1967.

Bucklin, L.: The Economic Structure of Channels of Distribution. In: M.L. Bell (ed.): *Marketing: A Maturing Discipline*. Chicago: American Marketing Association, 1960.

Casson, M.: Multinational Firms - i antologien: Clarke, R. & T. McGuinness (red.) *The Economics of the Firm*. Oxford, UK: Basil Blackwell, 1987.

- Chandler, A.D.: *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1990.
- Fama, E.F. & M.C. Jensen: Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, vol. 26, pp. 301-26, 1983.
- Foss, N.J.: Theories of the Firm: Contractual and Competence Perspectives. *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 3, pp. 127-144, 1992.
- Grønhaug, K. & O. Kvitastein: Distributional Involvement in International Strategic Business Units. *International Business Review*, Vol. 2, No. 1, pp. 1-14, 1993.
- Hill, C.W.L. & P. Hwang & W.C. Kim: An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 117-128, 1990.
- Jensen, M.C. & W.H. Meckling: Theory of the Firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, pp. 305-60, 1976.
- Johanson, J. & J.-E. Vahlne: The Internationalisation Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Market Commitment. *Journal of International Business Studies*, vol. 8, no. 2, pp. 23-32, 1977.
- Kim, W.C. & P. Hwang: Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice. *Journal of International Business Studies*, vol. 23, no. 1, pp. 29-53, 1992.
- Kjeldsen-Kragh, S.: *International Handel og Investering*. København: Nyt Nordisk Forlag/Arnold Busck, 1977.
- Klein, B. et al.: Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contract Process. *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, pp. 297-326, 1978.
- Klein, S. et al.: A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets. *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, pp. 196-208, 1990.
- Knudsen, C.: *Økonomisk metodologi – Om videnskabsidealer, forklarings-typer og forskningstraditioner*. København: Jurist- og Økonomforbundets forlag, 1991.
- Langlois, R.N.: Rationality, Institutions, and Explanation. In: R.N. Langlois (ed.): *Economics as a Process*. Cambridge: Cambridge University Press, 1986.
- Monteverde, K. & D.J. Teece: Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry. *Bell Journal of Economics*, vol. 13, pp. 206-213, 1982.
- Møller, M. & N.C. Nielsen: Performanceafhængig aflønning. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 58. årg., januar, pp. 5-20, 1994.
- Pedersen, T. & P. Schultz & H. Vestergaard: *Danske virksomheders etableringer i udlandet*. København: Handelshøjskolens Forlag, 1993.
- Penrose, E.: Foreign Investment and the Growth of the Firm. In: M. Wilkins (ed.). *The Growth of Multinationals*. Vermont, USA: Edward Elgar Publishing Company, 1991 (oprindeligt i *The Economic Journal*, June 1956).
- Penrose, E.: *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell, 1959.
- Petersen, B.: Engaging suppliers in transaction-specific activity. Empirical evidence of exporting firms. *Working Paper*, HEC (Hautes Etudes Commerciales), Paris, 1993.
- Root, F.: *Entry Strategies for Foreign Markets*. Mass., USA og Toronto, Canada: D.C. Heath & Company, 1987.
- Slipsager, F.: Prisdifferentiering eller parameterdifferentiering. *Erhvervsøkonomisk Tidsskrift*, nr. 2, 1976.
- Slipsager, F.: *Virksomhedens internationale afsætningsorganisation*. København: Handelshøjskolens Forlag/Munksgaard, 1993.
- Stigler, G.J.: The Division of Labor Is Limited by the Extent of the Market. *The Journal of Political Economy*. Vol. LIX, No. 3, pp. 185-193, 1951.
- Sullivan, D. & A. Bauerschmidt: Incremental Internationalization: A Test of Johanson and Vahlne's Thesis. *Management International Review*, Vol. 30, No. 1, pp. 19-30, 1990.
- Strandskov, J.: Studier i danske virksomheders internationaliseringsprocesser (Bind 1). *Doktorafhandling*. Institut for Udenrigshandel, Handelshøjskolen i Århus, 1994.
- Williamson, O.E.: *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Macmillan, The Free Press, 1985.
- Wilson, D.T. & V. Mummalaneni: Modelling and measuring buyer-seller relationships. *Working Paper*, ISBM, Penn State University, 1988.