



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Anna Willfors

# FÖRHÅLLET MELLAN HUVUDMAN OCH AGENT

Företagsekonomi och turism  
2016

## ABSTRAKT

Författare	Anna Willfors
Lärdomsprovets titel	Förhållandet mellan huvudman och agent
År	2016
Språk	svenska
Sidantal	57 + 3 bilagor
Handledare	Helena Blomquist

---

Små- och medelstora företag är ofta medvetna om exportmarknadens möjligheter, dock är även hindren många. Detta arbete behandlar begreppet handelsagent, vilka fördelar en sådan medför samt hur förhållandet mellan agenten och huvudmannen fungerar. Syftet med detta arbete var att ta reda på hur ett agent-huvudman förhållande fungerar ur agentens synvinkel.

I arbetets teoretiska del behandlas begrepp som operationsalternativ, handelsagent, förhållandet mellan parterna samt hur externa faktorer kan skilja sig mellan marknader.

Arbetets empiriska del består av en kvalitativ undersökning med sex respondenter, därav försäljningschefen samt fem av företagets handelsagenter. Resultatet visar att samtliga agenter är nöjda med samarbetet samt att kommunikationen är den mest utmärkande positivt vägande faktorn.

## ABSTRACT

Author	Anna Willfors
Title	The relationship between agent and principal
Year	2016
Language	Swedish
Pages	57 + 3 Appendices
Name of Supervisor	Helena Blomquist

---

Small and medium sized companies are often aware of an export markets opportunities, but the impediments may be many. This thesis addresses the concept of an agency agreement, what advantages an agent brings and how the relationship between the agent and the principal works. The aim of this thesis was to get a deeper understanding of how the relationship works from the agent's point of view.

The theoretical part addresses the concept of export modes, sales agents, the relationship between the parties and how external factors may differ between markets.

The empirical part consists of a qualitative study with six respondents, hence the sales manager and five of the company's agents. The result shows that all of the agents are satisfied with the cooperation and that the communication is the most distinctive quality.

## INNEHÅLL

### ABSTRAKT

### ABSTRACT

1	INLEDNING.....	8
	1.1 Problemformulering.....	8
	1.2 Syfte.....	9
	1.3 Avgränsning.....	9
	1.4 Lärdomsprovets arbetsupplägg.....	9
2	PRESENTATION AV FÖRETAGET.....	10
3	OPERATIONSLTERNATIV.....	12
4	HANDELSAGENT.....	16
	4.1 När är handelsagent lämpligaste alternativet?.....	18
	4.2 Avtal.....	18
	4.3 Parternas skyldigheter.....	20
	4.4 Provision.....	21
5	FÖRHÅLLANDET HUVUDMAN-AGENT.....	22
	5.1 Relationsmarknadsföring.....	25
	5.2 Customer relationship management.....	26
6	EXTERNA FAKTORERS INVERKAN.....	30
	6.1 Kulturella skillnader.....	30
	6.2 Politiska skillnader.....	32
	6.3 Geografiska skillnader.....	33
	6.4 Ekonomiska skillnader.....	34
7	SAMMANFATTNING AV TEORIN.....	36
8	EMPIRISK DEL.....	38
	8.1 Forskningsmetod.....	38
	8.2 Urval.....	40
9	PRESENTATION AV INTERVJUER.....	42
	9.1 Intervju med försäljningsagenter.....	42
	9.2 Intervju med försäljningschefen.....	46
10	SAMMANFATTNING AV DEN EMPIRISKA UNDERSÖKNINGEN.....	49
	10.1 Slutsats.....	52

	5
10.2 Reliabilitet och validitet .....	52
10.3 Förslag till fortsatt forskning .....	53
11 AVSLUTNING .....	54
KÄLLOR.....	56
BILAGOR	

**FÖRTECKNING ÖVER FIGURER OCH TABELLER**

Figur 1 Operationsalternativ över landsgräns .....	12
Figur 2 Faktorer som hämmar prestationen och förhållandet .....	24
Figur 3 Marknadsföringstriangeln.....	25
Figur 4 Allmän värdering av samarbetet.....	44

## **FÖRTECKNING ÖVER BILAGOR**

**BILAGA 1.** Följebrev till enkäter

**BILAGA 2.** Enkäter

**BILAGA 3.** Intervjufrågor

## 1 INLEDNING

Företag och deras ledning är ofta medvetna om möjligheterna på en potentiell marknad, men knappa resurser samt bristande kunskap om marknaden leder till att företaget inte ”vågar” satsa fullt ut. Om företaget saknar information om exempelvis marknadens storlek, miljö och ekonomi, är det nästintill omöjligt att fatta beslut angående operationsalternativ samt distribution. Därför vänder sig framförallt ofta små- och medelstora företag till så kallade mellanhänder. Dessa mellanhänder kan bidra med detaljerad kunskap om marknaden och den eventuella konkurrenskraften på marknaden.

När företaget använder sig av en handelsagent som mellanhand, fungerar agenten som en försäljningsrepresentant med rätt att ta in order samt verka för sin huvudmans räkning och i dess namn. Handelsagentens huvudsakliga uppgift är att skapa kontakter, förmedla affärer mellan huvudmannen och tredje part samt marknadsföra huvudmannens produkter. (Czinkota m.fl. 2004)

Detta arbete handlar om handelsagenter, varför handelsagenter används samt vilka fördelar företaget kan få genom dessa och fokuserar på förhållandet mellan parterna. Den empiriska undersökningen baserar sig på företag X, tillverkare av cykelkomponenter lokaliserad i Jakobstad, samt företagens handelsagenter runtom i världen.

### 1.1 Problemformulering

Små- och medelstora företag är ofta medvetna om de möjligheter som finns på internationella marknaden, men brist på kunskap och resurser leder till att man avstår från dessa. Arbetet reder ut på vilket sätt en mellanhand kan hjälpa exportföretaget ta sig över dessa hinder och vad man behöver tänka på inför ett förhållande mellan huvudman och agent. Mellanhanden och huvudmannen är oftast lokaliserade på olika geografiska platser, vilket gör att en grundläggande faktor för en lönsam verksamhet är ett välfungerande samarbete.



## **1.2 Syfte**

Företaget i fråga har handelsagenter lokaliserade på fem olika marknadsområden. Syftet med detta arbete är att reda ut vilka fördelar ett medelstort företag får genom att använda sig av handelsagent vid internationalisering, faktorer som påverkar valet av operationsalternativ samt varför förhållandet mellan parterna är avgörande för marknadens lönsamhet.

Syftet med den empiriska undersökningen är att reda ut hur företagets agenter upplever förhållandet mellan dem och huvudmannen, vad som fungerar bra och vad som kunde förbättras.

## **1.3 Avgränsning**

Företaget består av två divisioner; cykelkomponentstillverkning samt arbetsbelysningstillverkning. Detta arbete fokuserar på divisionen för cykelkomponentstillverkning. Företaget har även ett försäljningskontor i Tyskland, detta arbete fokuserar dock endast på agentsförsäljningen.

Företaget är redan verksam marknaderna och närmare företags- eller marknadsanalyser utförs inte.

## **1.4 Lärdomsprovets arbetsupplägg**

Arbetets första del, den teoretiska delen, baserar sig på källor från huvudsakligen tryckt litteratur, men även elektroniska publikationer används. Här utreds begreppet handelsagent, förhållandet mellan parterna samt de externa faktorer som kan påverka en ny marknads verksamhet.

Den empiriska delen baserar sig på kvalitativ intervju med företagets försäljningschef samt en enkätundersökning med handelsagenterna lokaliserade i Frankrike, Italien, Belgien, Polen och USA.

## 2 PRESENTATION AV FÖRETAGET

Företaget i fråga är lokaliserat i Sandsund, Jakobstad, och består av två divisioner; cykelkomponentstillverkning samt arbetsbelysningstillverkning. Divisionen för arbetsbelysning har en global marknad och produkterna används inom byggnads- och transportindustrin. Divisionen för cykelkomponenter utvecklar samt producerar diverse cykel-tillbehör såsom handtag, lampor och kedjeskydd. Arbetet kommer som tidigare nämnt att fokusera på divisionen för cykelkomponenter och försäljningsverksamheten för denna.

Företaget har varit verksamt i 57 år, och har idag ett konkurrenskraftigt produktsortiment som säljs runt om i världen.

Företaget fick sin start år 1959 hemma i ett vardagsrum, var det grundande paret påbörjade produktion av fälgband. Paret producerade produkten med hjälp av en maskin som hyrdes in från ett lokalt plastföretag. November 1966 köptes en egen maskin och samtidigt inleddes exportering till Sverige. Från norska cykeltillverkare kom ett intresse för handtag, vilket senare ledde till, att man år 1969 påbörjade produktion av denna produktgrupp.

Tretton år efter att man påbörjat produktionen, 1972, byggdes den första produktionshallen på samma plats som företaget står på än idag. Därefter har företaget fortsatt sin utveckling och framtagning av nya produkter. Under 70-talets mitt lanserades företaget första reflektor, i form av en så kallad stingpinne, vilket ledde till stor exportmängd till Tyskland. I slutet av årtiondet tog företaget över marknaden i norra halvan av Europa genom en kombination av priskraftiga samt kvalitetsfulla fälgband. Genom att reflektorer blev obligatoriskt på cyklar i Sverige 1986 växte försäljningen kraftigt.

Företaget insåg redan tidigt att innovation är vägen framåt och har därför alltid strävat efter att utveckla sina produkter. Under 1989 lanserade man världens första LED-lampa för cyklar.

År 2011 grundades ett lager i Taiwan, för att kunna förkorta leveranstid av begränsade produkter till Asien. Under 2013 grundades ett försäljningskontor i Tyskland för att göra den tyska försäljningen smidigare.

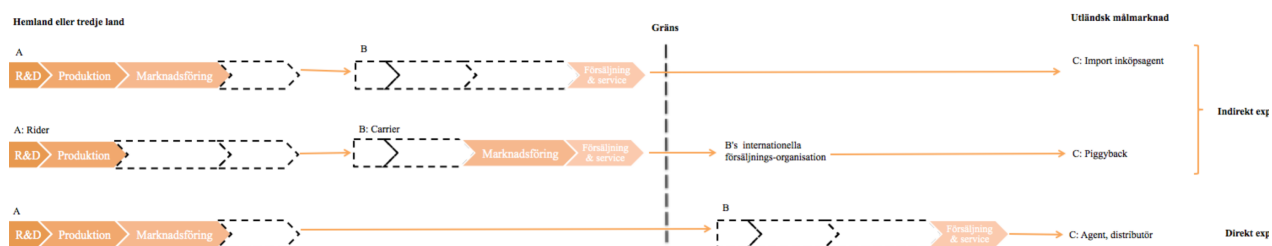
I dagens läge är företaget ledande tillverkare av fälgband, reflektorer samt handtag i Europa och företaget levererar komponenter till 95 procent av alla cykeltillverkare runtom i Europa. Företagets fokus ligger på cykellampor och kedjeskydd och dessa produkters fortsatta tillväxt. År 2015 låg omsättningen för cykelkomponenttillverkningen på 12 miljoner euro. För året 2016 är planen att fördubbla ytan på fabriken i Jakobstad samt att grunda en lagerbyggnad i Kina.

### 3 OPERATIONALTERNATIV

Det är både interna och externa faktorer som påverkar vilket operationsalternativ som är mest passande för företaget. *Produktrelaterade* faktorer kan innebära att företaget behöver anpassa produkten för den nya marknaden samt vilka fördelar respektive nackdelar en internationellt baserad partner kan tillföra.

*Marknadsrelaterade* faktorer skiljer sig mellan varje marknad. Företaget bör exempelvis ta i beaktande hur stor erfarenhet från liknande marknader man har samt vilka lämpliga distributionskanaler som existerar på marknaden. (Hollensen 2007, 297-301)

Operationsalternativen vid export kan kategoriseras som indirekt eller direkt exportering. Skillnaden mellan dessa ligger i hur exportföretaget utför transaktionerna mellan sig själva och den utländska kunden. *Indirekt export* innebär att exportföretaget använder sig av en oberoende part i hemlandet för att exportera varorna; vid *direkt export* däremot säljs varorna direkt till den utländska kunden alternativt via en mellanhand lokaliserad på utländska marknaden. (Albaum, Strandskov, Duerr 2005, 295)



Figur 1 Operationsalternativ över landsgräns (Hollensen 2007, 312)

Figur 1 illustrerar skillnader mellan indirekt och direkt export i en värdekedja.

Som tidigare nämnt, direkt export innebär att ett företag säljer sin produkt via en mellanhand eller rakt till en köpare på den utländska marknaden. Direkt export kan involvera oberoende marknadsföringsorganisationer, distributörer och/eller agenter. Detta arbete kommer fokusera på direkt export och hur ett företag använder sig av handelsagent.

Begreppen “*distributör*” och “*agent*” används ofta som synonymer, trots att det är märkbara skillnader mellan dessa två. Först kan man konstatera att distributören fungerar som en ”kund” till exportföretaget; agenten däremot är representant och agerar i handelsmannens namn på utländska marknaden. Distributören köper varorna från exportföretaget för att sälja vidare, agenten däremot endast förmedlar orders mellan köpare och sin huvudman. Den andra väsentliga skillnaden är på vilket sätt de olika tjänar sin ”lön”. Agenten får vanligtvis provision för de affärer denne framtagit, distributören däremot får sin kompensation från marginalen på priset denne betalar för produkten samt försäljningspriset. Den tredje betydande skillnaden ligger i att en distributör normalt uppför ett lager, agenten hanterar aldrig fysiskt varorna. (Albaum m.fl. 2005, 304-206)

En mellanhand medför alltid diverse utmaningar för huvudmannen, oavsett vilken form denne väljer. Distributören köper produkten för att sälja den vidare, vilket minskar huvudmannens kontroll markant. Distributören står vanligtvis för marknadsföringen av produkten själv. Agenten är verksam på basen av kommission, förmedlar orders till sin huvudman och hanterar inte fysiskt produkterna, vilket i sin tur ger mer kontroll till huvudmannen eftersom denne får information om varje produkt som säljs. (Czinkota & Ronkainen 2007, 425)

Det exporterande företaget, det vill säga huvudmannen, bör göra en noggrann bedömning vid val av sin samarbetspartner för den utländska marknaden. Detta stadie kan vara avgörande för hur framgångsfullt företaget blir på marknaden. Om företaget satsar tillräckligt med tid och resurser redan i detta stadie, kan denna tid och resurser sparas in i ett senare skede.

Som tidigare konstaterats är valet av mellanhand ett kritiskt stadie för den exporterande huvudmannen. Stadiet kan ses som en process i fyra olika steg:

1. Huvudmannen gör en kartläggning med de väsentliga och optimala egenskaperna förmedlaren bör inneha.
2. Utifrån denna kartläggning kan huvudmannen lokalisera potentiella förmedlare samt utesluta sådana som inte uppfyller kraven.

3. Tredje stadiet innebär att huvudmannen gör en utvärdering av de potentiella förmedlarna.

4. Efter att ha utvärderat de olika alternativen kan huvudmannen välja den slutgiltiga förmedlaren. (Albaum m.fl. 2005, 304-306)

När processen inleds och huvudmannen kartlägger en profil över den optimala agenten eller distributören, bör huvudmannen bland annat ta i beaktande egenskaper som följande:

- ❖ Tidigare erfarenhet av marknaden samt tidigare hanterade marknadsområden
- ❖ Tidigare hanterade produktgrupper, liknande som huvudmannens produktlinje?
- ❖ Företagets storlek och tillgängliga resurser
- ❖ Språkkunskaper hos förmedlaren samt kommunikationskunskaper
- ❖ Förmedlarens pålitlighet, dennes kontakter samt rykte på marknaden
- ❖ Drivs affärsverksamheten på ett sätt som matchar huvudmannens

(Jobber & Lancaster 2009, 175)

Det exporterande företaget kan även använda dessa kriterier till att utvärdera sina redan existerande samarbetspartners. Huvudmannen bör dock hålla i beaktande, att om en utvärdering inte sker med rättvist avseende, kan processen bli grund till konflikter. Processen till att hitta rätt mellanhand samt utvärdering av existerande förmedlare bör fokuseras på båda samtliga parter gemensamma intressen. (Czinkota & Ronkainen 2007, 436)

När företaget identifierat den ”rätta” agenten/distributören, är det nödvändigt att ge denne den utbildning och kunskap som behövs inför samarbetet. Samtidigt bör huvudmannen visa sitt engagemang och stöd för såväl samarbetspartnern som för marknaden; grunden till att relationen skall bli lönsam i längden ligger i förhållandet och hur samarbetet fungerar. Huvudmannen kan exempelvis besöka sin nya affärspartner på den utländska marknaden, för att få förståelse samt kunskap om marknaden, konkurrensen och miljön samt respons på marknadsföringen och nya

produkter. (Jobber & Lancaster 2009, 176) Förhållandet mellan agent och huvudman behandlas noggrannare senare i arbetet.

## 4 HANDELSAGENT

Europeiska gemenskapens råd definierar begreppet "handelsagent" på följande sätt;

**"Med handelsagent avses i detta direktiv en självständig agent med varaktig behörighet att förhandla om försäljning eller köp av varor för en annan persons räkning, här nedan kallad huvudman, eller att förhandla om och slutföra sådana affärsuppgörelser i huvudmannens namn och för dennes räkning".**

(Europeiska gemenskapens direktiv 86/653/EEG)

En handelsagent är därmed en självständig individ som genom ett slutet avtal åtar sig att verka i sin huvudmans namn och för huvudmannens räkning, genom att antingen köpa eller sälja varor.

Handelsagenter och distributörer/återförsäljare som är verksamma för utländska företags räkning har uppskattningsvis hand om hälften av världens exporthandel.

Handelsagent är den form av utländsk förmedlare som förekommer mest. Vanligaste formen av handelsagent är, när agenten fungerar som en självständig individ, förmedlar orders till exportföretaget och exportören fungerar som huvudman. Det är genom dessa externa förhållanden med handelsagenter som små samt medelstora företag överkommer diverse problem med att få kunskap och information om utländska marknader. Handelsagenten som befinner sig på marknaden har bättre kontroll över förändringar som sker. (Jobber & Landcaster 2009, 174)

Vanligtvis representerar agenten den utländska huvudmannen på sin lokala marknad. Handelsagenten tar upp orders från kunder och förmedlar dessa till sin huvudman. Huvudmannen levererar handelsvarorna direkt till den tredje parten, det vill säga kunden, och alla finansiella arrangemang såsom betalning och krediter uppgörs mellan huvudmannen och den tredje parten.



En agent kan vara *exklusiv*, i betydelsen att agenten har utvalda försäljningsområden och endast säljer produkter för en huvudman. Agenten kan även vara *semi-exklusiv* och företräda andra icke-konkurrerande produkter från andra företag. Alternativt kan agenten fungera som representant för ett brett utbud av varor och huvudmän, vars sortiment kan inkludera varor som konkurrerar med varandra. När företag väljer att exportera till en ny internationell marknad är det främst exklusiva agenter som används. Dessa kan omfatta ovanliga geografiska områden och ha diverse underagenter till sin assistans. Agenter och underagenter delar på provisionen enligt en plan man enats om på förhand. Den provision som agenten får av sin huvudman varierar överlag från fall till fall, beroende på utförda uppdrag, marknadens storlek och betydelse samt på marknadens konkurrensnivå. (Hollensen 2009, 318)

Agenten får provision på den försäljning denne medför, vilket innebär att dennes ”lön” är kraftigt beroende av försäljningsvolymen. På basen av detta, finns risken att agenten tar sig an så många kunder och produkter som möjligt, för att kunna maximera sin försäljning, vilket i sin tur leder till att resultatet försämras. (Czinkota m.fl. 2004, 54) Mer om agentens provision behandlas i kapitel 4.4.

De huvudsakliga fördelarna med en agent är, att denne troligen redan innehar kunskap om marknaden samt befintliga kontakter. Avtalet med en agent är även relativt ”förmånligt” sett ut huvudmannens synvinkel och den finansiella risken är nästintill minimal. Eftersom agenten oftast får betalt enligt provision baserad på försäljningsvolymen, förlorar huvudmannen inga stora summor på denne om denne inte framtar tillräcklig försäljning.

Det som kan anses som negativt i ett huvudman-agentförhållande, är att agenten oftast representerar mer än bara ett företag och därefter fördelar sin tid och sina resurser enligt sina egna mål, vanligtvis för att maximera sin egen provision. Detta leder till att en ny huvudman, med nya produkter, får mindre uppmärksamhet än ett äldre förhållande med produkter som är mer bekanta för marknaden, eftersom den senare har högre försäljningspotential. (Blythe 2005, 237-238)

#### **4.1 När är handelsagent lämpligaste alternativet?**

Ofta sker de första exportaffärerna till en marknad genom direktkontakt med kunden, vilket kan innebära både för- och nackdelar. Som fördel med direktkontakt kan ses, att när inga mellanhänder används har företaget möjlighet att hålla ett lägre pris, förutsatt att det inte krävs många och långa besök på marknaden. Genom att man kommunicerar rakt med kunden, får företaget också en god uppfattning om vilka behov och krav denne har. Som nackdel kan nämnas att direktsäljningen ofta kräver större kostnader för exempelvis marknadsbearbetning, resor och uppehälle. Detta är även mer tidskrävande, eftersom en kontakt med stort geografiskt avstånd samt kulturella skillnader tillför extra arbetsuppgifter.

Beroende på den egna organisationen, produkterna och det aktuella marknadsområdet kommer företaget förr eller senare vara tvungen att överväga om man behöver en lokal representant på den aktuella marknaden eller om företaget kan hantera det på egen hand.

En lokal agent är bland annat lämplig om det krävs mer resurser tidsmässigt och en större arbetsinsats för att nå acceptabla försäljningssiffror på området. Det är även lättare för företaget när efterfrågan ökar att ha någon form av försäljning på plats. Om man tar konkurrensen i beaktande gör en lokal agent att företaget kan ha bättre beaktande och kundarbetning, samt att en lokal representant ofta krävs för att kunna nå en acceptabel marknadsandel. (Söderman 1994, 47-48)

#### **4.2 Avtal**

Valet av förmedlare är ett betydande stadie för företaget; inte endast i affärsmässigt beaktande, utan även i juridiska ärenden som exempelvis berör varaktighet och ersättning. Därför ligger det värde i att utveckla ett utförligt avtal som behandlar alla relevanta ärenden om förhållandet mellan huvudman och agent samt som klargör parternas skyldigheter. Man bör dock ha i beaktande att ett avtal inte är någon garanti på att båda parterna i slutändan kommer vara nöjda med andra partens prestation. (Albaum m.fl. 2005, 303)

Samarbetet mellan agenten och huvudmannen fastställs vanligtvis genom ett avtal mellan parterna, vars uppbyggnad minskar den otrygghet som kan finnas inför relationen. Avtalet byggs upp på såväl dispositiv som tvingande lagstiftning. De tvingande reglerna är till agentens fördel; tvingande regler i detta sammanhang innebär att avtal med förhållanden som är mindre förmånliga för agenten än vad lagen säger inte kan uppgöras. Europeiska gemenskapens direktiv om handelsagenter har som syfte att säkerställa rättvis behandling för handelsagenter som annars skulle ha en svag ställning gentemot stora företag. (Blythe 2005, 237-239)

Handelsagentens grad av ansvar för affärsverksamheten kan vara varierande, som tidigare nämnts sker förmedlingen av affärer vanligtvis genom att agenten tar upp en order som denne förmedlar vidare till sin huvudman, vilken som senare tar ställning till om ordern skall uppfyllas eller nekas. Men i vissa fall, om fastställts i avtalet, kan agenten sluta avtal med en tredje part i huvudmannens namn och för huvudmannens räkning. Det bör framgå från avtalet hur ansvaret är uppdelat mellan de olika parterna, vem som är ansvarig för de diverse olika stadierna i affären. (Hollensen 2007, 320)

*Aaron Wise* (2009) påpekar dock sin guide för affärer i USA att företaget skall undvika att låta sina representanter acceptera orders eller sluta avtal, eftersom detta kan resultera i skattemässiga samt rättsliga problem för företaget.

För huvudmannen finns det i allmänhet tre väsentliga aspekter som bör tas upp i avtalet; agentens eventuella ensamrätt, konkurrensklausul samt varaktighet av kontraktet.

Lagen om handelsagentur innehåller några principer som är liknande inom alla nationer;

- ❖ En agent kan inte sälja huvudmannens produkter till ett högre pris utan huvudmannens vetenskap och lov.
- ❖ Agenten måste upprätthålla konfidentialitet angående huvudmannens affärer och förmedla all relevant information vidare till denne.

- ❖ Huvudmannen är ersättningsskyldig mot den tredje parten för eventuella fel som begåtts av agenten 'under dennes myndighet', exempelvis om agenten svekfullt ger en felaktig bild huvudmannens namn. (Hollensen 2007, 321)

### 4.3 Parternas skyldigheter

En agent verkar för sin handelsmans räkning samt i dennes namn genom att exempelvis förmedla orders till huvudmannen och marknadsföra dennes produkter. Det slutgiltiga avtalet om affär sker mellan huvudman och kund. Om inte annat nämnts i representationsavtalet, har agenten inte rätt att genomföra slutgiltiga bindande avtal utan sin huvudmans tillåtelse. (Hollensen 2007, 318)

Enligt *Europeiska gemenskapens direktiv* om handelsagentur skall agenten ta hänsyn till huvudmannens intressen samt handla pliktstroget och redligt. Handelsagenten skall sträva efter att uppnå de affärsuppdrag som denne har till uppgift att utföra. Agenten bör även förmedla all relevant information och kunskap till sin huvudman samt följa de instruktioner som fås av huvudmannen.

Till huvudmannens skyldigheter hör att vara lojal mot agenten, huvudmannen bör handla pliktstroget och redligt mot sin handelsagent.

Huvudmannen skall även förse agenten med de upplysningar samt den information som krävs för uppdragets fullgörande. Huvudmannen skall förse agenten med den kunskap som behövs samt nödvändig dokumentation beträffande varor. Huvudmannen är även skyldig att meddela om volymen av affärsuppdrag kommer bli betydligt lägre än vad man ursprungligen kunde ha förväntat.

Agenten bör även få information om beslut angående de orders respektive anbud denne förmedlat till sin huvudman. (Europeiska gemenskapens direktiv 86/653/EEG)

Enligt Europeiska gemenskapernas direktiv är dessa bestämmelser tvingande och parterna kan *inte* avtala om avvikelser.

#### 4.4 Provision

Enligt Europeiska gemenskapens råd om handelsagenturer har en handelsagent rätt till provision på de affärer och avtal som är resultat av dennes medverkan. Innehållet i agentlagen rörande provision består av både tvingande och dispositiva föreskrifter, parterna kan alltså till viss mån avtala om vissa avsteg från lagen. Om inget annat avtalats har agenten rätt till provision på avtal mellan huvudmannen och tredje part som denne anses ha bidragit till. Handelsagenten har även rätt till provision på affärsuppgörelser som ingåtts efter agenturavtalet upphört, om dessa affärsuppgörelser anses bero på agentens insats under avtalstiden samt om uppgörelsen sker inom rimlig tid efter avtalets upphörande. (Europeiska gemenskapens direktiv 86/653/EEG)

Agenten har rätt till den provision som anses vara standard i det land var affärsaktiviteterna utförs. Detta innebär att man inte följer provisionsstandarden i huvudmannens hemland eller från det land var produkterna produceras, utan det lands var affärsaktiviteterna sker. (Blythe 2005, 239)

Agentens rätt till avgångsvederlag är till tvingande förmån för denne, dock bör agentavtalet innehålla en klargörande bestämmelse angående detta. Om inget annat avtalats, har agenten vid avtalets upphörande rätt till ersättning enligt den mån denne bidragit med nya kunder eller märkvärt ökat handeln med befintliga kunder. Ersättningen skall vara rimlig med hänsyn till alla omständigheter. Ersättningen får dock inte överskrida den agentens genomsnittliga årsomsättning för de senaste fem åren. (Europeiska gemenskapens direktiv 86/653/EEG)

## 5 FÖRHÅLLET HUVUDMAN-AGENT

”*Relationships are enhanced by mutual trust between the parties involved*” (Albaum m.fl. 2005, 306). Detta uttalande kan överlag gälla för alla affärsförhållanden, men är speciellt viktigt inom relationen mellan huvudman och agent. Förtroendet mellan parterna inom en internationell marknadskanal bör byggas upp i tidigt skede. Om parternas förväntningar uppfylls redan från början, stärker det förtroendet och möjliggör ett starkare samarbete i senare skede.

Förhållandet mellan parterna kommer inte vara för alltid. Förhållandet kan lösas upp på grund av interna såväl som externa faktorer. En *intern* faktor kan vara att parterna inte är kapabla till att möta varandras förväntningar angående förhållandet. Vanliga sådana grundar sig på pris, produktkvalitet och leveranser. När den internationella, alternativt den nationella, miljön förändras och leder till att förhållandet inte längre är lönsamt och avslutas, är upplösningen triggad av en *extern* faktor. Huvudmannen bör ha i beaktande att när ett förhållande väl är upprättat, skall det inte tas förgivet. För att kunna förhindra en eventuell upplösning av förhållandet, behöver huvudmannen vara medveten om de eventuellt svaga punkterna som finns i förhållandet. (Albaum m.fl. 2005, 306-307)

Överlag vårdas den internationella distributionskanalen oftast med syfte om att förbättra företagets prestation och framgång på respektive marknad. Huvudmannen bör samtidigt som denne leder företagets eget försäljningsteam även leda de utländska representanterna. Detta kan dock vara en kritisk punkt, eftersom huvudmannen inte har full bestämmanderätt över representanten; handelsagenten är tekniskt sett inte en anställd av företaget. Därför grundar sig ledningen av dessa på förtroende och förmåga att förhandla samt sätta upp gemensamma mål. Grundläggande princip borde vara att allt som görs, görs för att gynna förhållandet för båda parterna. (Albaum m.fl. 2005, 264)

Företagets framgång på marknaden beror till viss del på huvudmannens samt agentens personligheter och dess personliga förhållande. Fastän de båda parterna till viss del är beroende av varandra, är det många faktorer som skiljer dem åt, huvudsakligen ägarskap, geografiskt, kultur och lagar. (Albaum m.fl. 2005, 305)

Oberoende vilket operationsalternativ handelsmannen använder sig av, är det viktigt att denne sätter intresse på vilken nivå av ”*mindshare*” den innehar hos sin affärspartner. Begreppet ”partner *mindshare*” är en metod för att värdera styrkan av ett affärsförhållande beträffande förtroende, engagemang och samarbete. Det finns ett starkt samband mellan ”*mindshare*”-nivån och hur representanten kommer prioritera sin huvudman jämfört med en annan. Man har även konstaterat att ju högre nivå ”*mindshare*” det finns i relationen, desto högre är försäljning.

”*Mindshare*” försämras ofta av det faktum huvudmannen inte vill dela med sig av sina resurser samt sin information till representanten. Denne känner sig då utfrysad, vilket senare resulterar i att denne inte arbetar lika hårt för sin huvudman. Företag med eftertraktade varor samt stark image, kan få kämpa för sin överlevnad på den utländska marknaden på grund av att de ses som arroganta, opålitliga samt ohjälpsamma av sin representant. För exportföretaget är det till förmån att förstå sin partners affärsmodeller, mål samt att vara medveten om värdet agenten eller distributören tillför huvudmannen och vad kostnaden att ersätta denne vore. (Hollensen 2007, 311-313)

Huvudmannen bör ha ett väl fungerande samt effektivt kommunikationssystem, var denne får feedback från sina samarbetspartners i distributionskedjan. Detta hjälper huvudmannen att utvärdera kedjans effektivitet. De områden som huvudmannen ständigt behöver ha information om är hur försäljningen utvecklas i just den situationen, hur väl samarbetet med de övriga parterna fungerar samt möjliga konflikter i kedjan. De övriga parterna i distributionskedjan förväntar sig liknande feedback, kommunikationen bör fungera båda vägarna. Utan feedback är det omöjligt att utvärdera aktiviteterna. (Albaum m.fl. 2005, 265)

Samarbetet mellan de olika parterna i distributionskedjan existerar inte enbart för fysiskt transportera godset. Som tidigare redan nämnt är visa relationer mer väsentliga för tillgången av information och kunskap. En agent hanterar fysiskt aldrig produkterna, denne vidare befogar endast information. (Czinkota & Ronkainen 2007, 416)

Att hantera förhållandena inom företagets distributionskedja kan vara en utmaning för vilket internationellt företag som helst. Vanligtvis kan grunderna till de komplicerande faktorerna som skiljer parterna åt delas in i tre kategorier: separat ägarskap, geografiska, kulturella och ekonomiska skillnader samt juridiska skillnader. I figuren nedan visas dessa, samt vilka problem de medför och hur dessa kan undvikas.



Figur 2 Faktorer som hämmar prestationen och förhållandet

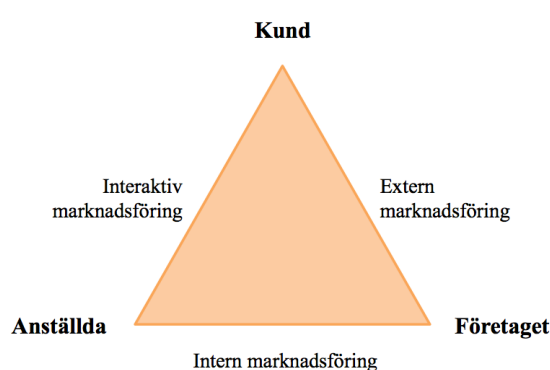
När det kommer till internationella affärer, är tillverkare och förmedlare ofta självständiga enheter. Vanligtvis representerar förmedlaren mer än bara ett företag och bedömer produkterna enligt deras förmåga att generera vinst, utan att denne behöver själv sätta ner alltför mycket resurser. Avståndet mellan de två olika parterna kan generera en mängd olika problem. Dock kan dessa problem oftast undvikas, genom att utveckla ett kraftigt kommunikationssystem som fungerar båda vägarna.

Efter att huvudmannen utvärderat distributionskedjan, är nästa steg att utföra anpassningar som kan förbättra prestationen. Sådana anpassningar kan vara exempelvis avlägsna någon part eller byta ut parter samtidigt som man behåller strukturen i kedjan.(Czinkota & Ronkainen 2007, 435-436)



## 5.1 Relationsmarknadsföring

Marknadsföringen på industriella marknaden kretsar ofta om att skapa en djup förståelse för kunden, för deras processer och deras affärer, eftersom detta är en förutsättning för att kunna förstå och arbeta med värde och värdeskapande. När företag planerar marknadsföringen mellan företag, är det ofta denna fråga som kommer upp; hur skall relationen byggas upp för en så effektiv försäljning som möjligt, men som även möjliggör en gemensam utveckling som gynnar alla inblandade aktörer?



Figur 3 Marknadsföringstriangeln (Kindström m.fl. 2012, 12)

Figur 3 visar marknadsföringstriangeln och de tre fokusområdena ett företag bör ha i sin marknadsföring. Den traditionella metoden är fokuserad på de externa aktiviteterna mellan företaget och kunderna, men triangeln poängterar att företaget även bör fokusera på de interna aktiviteterna. Intern marknadsföring gör att man kan säkerställa att medarbetare besitter

tillräcklig kompetens och resurser för att genomföra den externa marknadsföringen och kan därmed bidra till starka kundrelationer. Interaktiva delen syftar på att marknadsföringen är en process där kunden och företagets anställda tillsammans skapar ett mervärde. (Kindström, Kowalkowski, Parment 2012, 10-13)

Enligt Harwood m.fl. bör den utländska handelsagenten samt även huvudmannens egna anställda ses som kunder vid relationsmarknadsföring, trots att dessa aldrig fysiskt hanterar varorna.

Relationsmarknadsföring kan användas som ett strategiskt verktyg för att förbättra relationen mellan huvudmannen och den utländska samarbetspartnern. Relationsmarknadsföringen kretsar runt att uppnå konkurrensfördelar genom att skapa, underhålla och utveckla relationer. Fokuset i relationsmarknadsföringen ligger på just långa relationer och nätverk. Man involverar kunder, leverantörer och övriga

samarbetspartners från värdekedjan i företagets utveckling samt marknadsföringsaktiviteter. Detta leder till ett nära interaktivt förhållande med dessa.

Målet med aktiviteterna är att skapa goda relationer och kundlojalitet. Den traditionella transaktionsmarknadsföringen fokuseras på att få nya kunder och köpare, men ingenting görs för att bevara de gamla kunderna. Relationsmarknadsföring innebär att man försöker skapa stadiga relationer med redan existerande samarbetspartners och kunder. Dessa förhållanden är väsentliga tillgångar för företaget och kan vara avgörande för framtiden, eftersom en god relation gör att partnern väljer fortsätta göra affärer tillsammans. (Harwood, Garry, & Broderick 2008, 119-120)

Enligt Blythe är skillnaden på en kostnad och en investering relativt enkel; en kostnad ger en avkastning inom samma bokföringsperiod, men en investering kan sprida ut sig över flera eller till och med dröja några bokföringsperioder innan avkastningen kommer. I ett tidigt stadie av en relation är kostnaden mer uppenbar och under de första åren kan satsningen vara större än vinsten. Det kan dröja flera år innan vinsten ger sig till känna, men när relationen är tillräckligt stark för att bli lönsam fortsätter den troligtvis även ge avkastning flera år framöver. Därför är det mer lönsamt för företaget att satsa på redan existerande relationer än att leta efter nya, relationens kostnad minskar när den blir mer långvarig. (Blythe 2005, 99-102)

## **5.2 Customer relationship management**

Som tidigare nämnts är det betydande för företaget att bygga långsiktiga relationer med sina kunder och affärspartners. Förutom att attrahera nya kunder, bör försäljare även veta hur de skall behålla redan existerande lönsamma kunder genom att konstant skapa ökande värde för dessa.

*Customer relationship management, CRM*, fokuserar på att stärka banden mellan de olika parterna i en distributionskedja samt i ett affärsförhållande och maximera värdet för alla parter. Ett företag som använder sig av CRM som affärsstrategi bör skapa öppna linjer för kommunikation och respons, parterna kan då ta del av öm-

sesidig utveckling. Genom att utveckla långsiktiga samarbeten, kan företaget ta del av fler fördelar; bland annat relationens lönsamhet ökar och hot om konkurrenter minskar.

Förtroende och värde är de två mest grundläggande faktorerna för customer relationship management. Med "förtroende" menas viljan att lita på att samarbetspartnern innehar förmågan, integriteten och motivationen att tillgodose ens egna behov. Detta innebär att parterna i affärsförhållandet har förtroende för varandra och kommer följa samt respektera både bestämda samt tysta överenskommelser. Inom exportaffärer var företaget är verksamt genom en förmedlare är detta förtroende mellan parter synnerligt betydande för att förhållandet skall fungera. Om huvudmannen inte litar på att handelsagenten kommer agera som en representant för företaget till slutkunden, kommer slutkunden känna av denna tveksamhet. Om agenten inte känner tillit för sin huvudman, kommer den troligen försumma affärer och behov som berör samarbetet.

Med "värde" anses säljarens förmåga att fullfölja behoven hos den tredje parten till en lägre kostnad alternativt högre nytta än vad som erbjuds av konkurrenter. Det kan röra sig om att samarbetspartnern erbjuder egenskaper eller kunskap om relevanta ärenden, som inte kunde motsvaras av någon konkurrent. När parterna har förtroende för varandra och är av överlägset värde för varandra, är möjligheterna till ett lyckat affärsförhållande stora. I ett huvudman-förmedlare förhållande behöver detta värde skapas och erbjudas från båda sidorna. Om värdet inte erbjuds från båda parterna, kommer svårigheter uppstå mellan dem. (Honeycutt, Ford, Simintiras 2003, 250-254)

De mest väsentliga faktorerna som driver utvecklingen av ett effektivt affärsförhållande är ömsesidigt beroende, samarbete samt ömsesidigt förtroende. Ömsesidigt beroende från parterna är "utlösaren" som ger dem en anledning att samarbeta. Enligt Honeycutt m.fl. genomgår företaget fem olika stadier när ett nytt affärsförhållande bildas:

*Kompletterande behov*; två företag erkänner att de är beroende av varandra på grund av tillgångar som var och en för sig saknar.

*Interaktioner*; Upprepad personlig kontakt och utbyten som bygger förhållandet.

*Resultat och tillfredsställelse*; Upprepad personlig kontakt och utbyten leder slutligen till ömsesidigt resultat och tillfredsställelse.

*Investeringar*; Parterna blir hängivna till varandra och deras villighet att investera är en växelverkan av samtliga.

*Anförtroende*; Växelverkande investeringar bevarar det förtroendebaserade samarbetet mellan parterna.

Begynnelsen av ett affärsförhållande ligger oftast i endast en transaktion och ursprungliga åtaganden är begränsade och kortsiktiga. Allt efter att förhållandet växer, blir nivån på engagemangen djupare och karaktären går från kortsiktig transaktion till långsiktigt samarbete.

Ford (1980, i Honeycutt m.fl. 2003, 255-257) har presenterat en utvecklingsmodell för affärsförhållanden:

*Triggande händelse*; En företeelse triggar företaget att anskaffa en ny affärspartner.

*Introduktionsstadie*; Erfarenheter samlas ihop mellan de två parterna trots att det fortfarande finns hög nivå av osäkerhet och avstånd.

*Tillväxtstadie*; Nivån av transaktionerna leder till en högre nivå av engagemang från båda parterna och osäkerheten minskar.

*Mognadsstadie*; Stadiet karakteriseras av parternas ömsesidiga betydelse för varandra.

*Slutskede*; Samarbetet mellan parterna blir institutionaliserat.

Som vilket förhållande som helst, kan ett affärsförhållande utvecklas och förändras genom tiden. Utvecklingsmodellen för affärsförhållanden förklarar inte bara utvecklingen av samarbeten men även deras upplösning. Först är parterna närmast

obetydliga för varandra. Vartefter tiden går blir engagemanget och samarbetet allt djupare. Eftersom interaktionsmönstret blir institutionaliserat i samarbetets slutskede avtar det småningom. (Honeycutt m.fl. 2003, 255-257)

Hur länge ett affärsförhållande befinner sig på ett visst stadie varierar. Det är svårt att på förhand förutspå hur länge två parter kommer befinna sig på ett stadie innan de går vidare till nästa, likaså är det även möjligt att förhållandet hoppar över ett stadie.

I slutändan är det kunderna som gör företagets vinst, inte produkterna. Att värdera kundernas tillfredsställelse är en viktig del av relationshanteringen. Med tillfredsställelse avser man den mån som den mottagna nyttan möter alternativt överskrider skäligen nytta. Ökad tillfredsställelse leder även till att förtroendet ökar. (Honeycutt m.fl. 2003, 264)

## 6 EXTERNA FAKTORERS INVERKAN

Externa faktorer är sådana som företaget inte kan påverka, dessa faktorer måste accepteras och försäljningsstrategin måste anpassas enligt dessa. Demografi, utbildning, ekonomi och andra kännetecken hos marknaden kan förändras; vilket även kan leda till att möjligheterna för företaget förändras. Ekonomiska system blir mer öppna, vilket i sin tur gör att konkurrensen på internationella marknaden ökar. (Johnston & Marshall 2013, 12-18)

De mest väsentliga skillnaderna mellan olika marknader kan kategoriseras som kulturella, politiska, geografiska samt ekonomiska. För att ett företag ska lyckas på den internationella marknaden, behöver de ha information om hur den skiljer sig från deras egna nationella marknad. En av de viktigaste uppgifterna för en utländsk representant är att bevaka de utmärkande dragen på en marknad, förutse hur dessa kan förändras och komma med idéer om hur företaget kan anpassa sig till dessa. (Agndal & Chetty 2007)

Förutom att lokala samarbetspartnern har kännedom om marknadens karaktär, föredrar de flesta kunder att göra affärer med lokala partners. Företagskulturen och sättet man gör affärer på kan variera brett mellan marknader, några exempel kommer behandlas nedan. För en utomstående person kan det vara svårt att anpassa sig till hur nationaliteten föredrar att hantera affärer, vilket gör att en lokalt lokaliserad person kan hjälpa företaget väsentligt. (Hollensen 2007, 514)

### 6.1 Kulturella skillnader

Varje land har sina egna seder och vanor, vilket påverkar konsumenternas lojalitet samt hur olika signaler uppfattas. Försättningsvis kan företag alltså inte använda samma internationaliserings-strategi för varje land. För att nå framgångsrikt resultat i affärer vid interkulturella relationer krävs en insikt om vilka kulturella värderingar den andra parten har, samt hur denne kommer förhålla sig till ens egna kulturella värderingar. Samtidigt påverkar kulturen även hur man tolererar tvetydighet och hur stor tillit man känner till någon som betar sig annorlunda. (Hofstede & Minkov 2010, 484-486)

Parternas nationalitet och kultur kan även påverka hur kommunikationen löper mellan parterna. Kulturen påverkar som redan nämnt värderingar, sociala sedvänjor samt attityder vilket i sin tur lämnar avtryck i hur individen tar in och tolkar exempelvis gester och kroppsspråk. Individer kan även ha en multinationell inställning, men trots det kommer de flesta identifiera sig mer med sitt hemland. (Albaum m.fl. 2005, 265)

*Hofstede*s kulturdimensionsteori fastställer fem typer av olika dimensioner som identifierar kulturella värderingar som även kan påverka hur individen fungerar i affärsvärlden. Dessa dimensioner delas in i individualism mot kollektivism, makt-distans, osäkerhetsundvikande, maskulinitet mot femininet samt långtidsorientering.

Med *individualism mot kollektivism* avser man till vilken grad individer förväntas prioritera sina egna associationer eller agera som medlemmar av en större grupp. Länder i Latinamerika rankas som de mest kollektivistiska, USA däremot ses som ett av de landen med mest individualistisk kultur.

*Maktdistans* hänvisar till den grad mindre maktfulla medlemmar av en organisation accepterar den ojämna fördelningen av makt. Länder med lägre maktdistans, exempelvis Danmark och Nya Zeeland, värderas mindre hierarki och maktrelationerna förväntas vara demokratiska och inkluderande. I Arabvärlden och Sydostasien var maktdistansen är hög och det accepteras att besluteten fattas av några få personer. Hofstedes teori visar inte hur fördelningen av makt fungerar, utan hur individer uppfattar och accepterar fördelningen.

Med *osäkerhetsundvikande* klassificeras den grad till vilken man hanterar stress genom att minimera osäkerhet. Kulturer med högt osäkerhetsundvikande kännetecknas av många regler samt strukturerade sociala sammanhang. Inom sådana kulturer tenderar individer att stanna längre hos samma arbetsgivare.

*Maskulinitet mot femininet* hänvisar både till hur könsspecifika roller värdesätts samt till värderingen av traditionellt sett manliga eller kvinnliga värden. En maskulin kultur värderar konkurrens, självsäkerhet, ambition samt materiellt ting som

rikedom. En mer feminin kultur sätter högre värde på livskvalitet samt relationer. Nordiska länder anses vara feminina, Japan och Slovakien rankas ha de mest maskulina kulturerna.

*Långtidsorientering* avser hur kulturen lägger sin betydelse vid framtiden jämfört med nutiden och det förflutna. Länder med lång tidsorientering värdesätter uthållighet och sparsamhet, man har även bättre tålamod för att få långsiktiga resultat. Bland annat Kina räknas till länder med lång tidsorientering. (Martin & Nakayama 2010, 103-107)

År 2010 fick Hofstedes teori en sjätte dimension, *tillfredsställelse versus återhållsamhet*. En kultur med relativt hög tillfredsställelse tillåter både grundläggande och mänskliga, naturliga drifter som kopplas samman med att njuta av livet. Norra Europa betraktas ett sådant område. Återhållsamhet beskriver ett samhälle där man reglerar tillfredsställelse genom strikta regler och normer. (Hofstede & Minkov 2010, 484-486)

## **6.2 Politiska skillnader**

Det finns politiska risker i varje land, men vidden av dessa varierar brett från land till land. Företaget bör noggrant hålla koll på dessa samt eventuella förändringar som kan påverka deras affärer på marknaden. Fri handel mellan nationer möjliggör internationell specialisering. Internationell handel skiljer sig från nationell handel genom att den utförs mellan olika politiska enheter, och trots att alla nationer övervakar sin egen handel skiljer sig nivån av kontroll mellan länderna. Varje nation har sina egna lagar för att främja landets egen handel och skydda landets tillverkare.

Importrestriktioner innebär att det finns vissa bestämmelser vad som får importeras till ett land. Dessa bestämmelser kan beröra råmaterial, maskiner eller reservdelar. Bestämmelserna finns till för att främja värdlandets egen handel, men även av hänsyn till miljön, invånarnas hälsa samt säkerhet och för att förhindra spridning av djur- och växtsjukdomar. Bland annat USA:s lagstiftning är extremt specificerad angående vad en produkt får och inte får innehålla, märkning och sådant.



Ett företag som inte uppfyller dessa krav kan fällas till böter eller annat straff. Om en individ blir kränkt eller skadad av att dessa krav inte uppfyllts, kan det även leda till rättsliga åtgärder för den produktansvarige. (Wise 2009; Hollensen 2007, 187-192)

Förutom importrestriktioner kan importen även begränsas av lagen om lokalt innehåll. Detta innebär att landet kräver att produkter som är monterade av utländska företag innehåller en viss del nationella delar. Exempelvis kräver Europeiska Unionen att 45 procent lokalt innehåll av utländskt ägda företag.

Skattekontroller klassas som en politisk risk när det används som en metod att kontrollera utländska investeringar. Ofta kan skatterna höjas utan förvarning strida mot formella avtal. (Hollensen 2007, 187-192)

Konkurrenslagstiftningen är till för att främja en effektiv konkurrens i en industri. Den begränsar aktiviteter som leder till orättvisa konkurrensfördelar samt monopol. Dessa begränsningar gäller när ett företag säljer rakt till kunden eller via en mellanhand.

Förvrängd representation av ett företags produkter kan leda till etiska såväl som rättsliga konsekvenser. Representanten åtar sig rättsliga skyldigheter varje gång de är i kontakt med en potentiell kund. Genom att göra specifika uttalanden, tar de sig an diverse förpliktelser. (Johnston & Marshall 2013, 12-18)

### **6.3 Geografiska skillnader**

Geografiska faktorer, såsom exempelvis väder, påverkar försäljningen på en marknad. En kall och regnig sommar leder till att försäljningen av cyklar sjunker, vilket i sin tur minskar tillverkarens behov. Dessa faktorer är ofta tillfälliga, därför är det viktigt att företaget vårdar sina relationer väl under denna tid för att kunna fortsätta försäljningen när en sådan svacka är över.

Till denna kategori kan även marknadens egna resurser räknas, ifall utbudet matchar efterfrågan eller om det är obalans. Finns de behövda resurserna tillgängliga eller är det ett måste för marknaden att importera produkterna.

Den naturliga omgivningen är väsentlig för planeringen av en försäljningsplan. Den påverkar även hur företaget skall kunna distribuera sin produkt genom exempelvis tillgänglighet av hamnar och flygplatser som kan vara begränsade.

I dagens läge är även miljöförroening en viktig fråga för företagen och hur deras produkter samt produktion påverkar miljön. Detta problem berör både business-to-business företag, såväl som de företag som säljer till en slutkund. Europeiska ekonomiska gemenskapen har godkänt lagstiftning som kräver att företagen skall kunna ta tillbaka och återanvända alternativ återvinna material som använt vid förpackning samt transport av deras produkter. (Johnston & Marshall 2013, 12-18)

#### **6.4 Ekonomiska skillnader**

Om ekonomin är svag och företagen på den främmande marknaden saknar pengar, kommer de inte heller köpa produkten. Efterfrågan på marknaden påverkas av dess ekonomi. Globala ekonomiska förhållanden, som exempelvis ostadiga valutaförhållanden, påverkar företagets möjlighet till vinst.

En annan aspekt av den ekonomiska miljön är hur existerande distributionsstrukturer fungerar på marknaden, inkluderat antal och tillgänglighet av exempelvis mellanhänder. Marknadens storlek och tillväxt influeras av många faktorer, men köpkraften i ett land samt tillgängligheten respektive icke-tillgängligheten av elektricitet, telefon system moderna vägar och andra typer av infrastruktur påverkar vilken riktning förändringarna tar.

Det finns tre huvudsakliga faktorer som bidrar till ekonomiska utvecklingen av ett land; primär, sekundär och tertiär. Primära aktiviteter berör agrikulturen och utvinningsprocesser som exempelvis kol och fiske. Sekundära aktiviteter har ofta sin grund i primära aktiviteterna, aktiviteterna syftar på tillverkning av slutgiltiga produkter. Tertiära aktiviteter grundar sig på tjänster, som turism, utbildning och försäkringar. Till följd av att ett hushålls inkomst stiger, ökar även spenderingen på tertiära aktiviteter.

Valutakurser påverkar efterfrågan på ett företags produkter på den globala marknaden. När ett lands valuta är svag, sjunker priset också på deras exportprodukter och priset på landets import stiger. Ett företag som säljer sina produkter i ett land med stark valuta, samtidigt som de betalar sina anställda i ett land med svag valuta, förbättrar sin vinst. När en valuta försvagas kan det vara kostsamt för både nationella såväl som internationella företag. (Hollensen 2007, 199-200; Johnston & Marshall 2013: 12-18)

Konkurrensen på marknaden faller även under denna kategori, både dess antal samt styrkor. Försäljare möter konkurrenter på ett eller sätt varje dag och är således de första som få uppleva förändringar på marknaden. Det kritiska problemet är att få informationen om dessa förändringar från försäljningsteamet vidare till planeringen och att företaget kan reagera på basen av dessa observationer.

Försäljningsteamet är en väsentlig faktor när man utforskar möjligheter på utländsk marknad. Riskerna som följer med exportförsäljning gör att noggrann och aktuell marknadsinformation är viktigare än vad den är vid nationell marknadsföring. Ofta är den utländska representanten den enda länken företaget har med kunden. (Johnston & Marshall 2013, 12-18)

## 7 SAMMANFATTNING AV TEORIN

Omkring hälften av all den exporthandel, som sker i världen sker via en handelsagent eller distributör. Dessa två begrepp missanvänds ofta som synonymer, kort sagt kan man säga att en distributör köper varan av huvudmannen för att sälja vidare, samtidigt som en agent endast förmedlar orders mellan huvudmannen och tredje part. Med en handelsagent uppgörs den slutgiltiga affären slutligen mellan huvudmannen och kunden.

En handelsagent är lämpligaste alternativet för företaget då marknaden kräver en större arbetsinsats för att nå acceptabla siffror på marknaden samt för att ha en bättre kontroll. En handelsagent lämpar sig även för att överkomma eventuella språkbarriärer samt kulturella skillnader.

De främsta fördelarna med en handelsagent innebär att denne redan har etablerade kontakter inom sitt område samt är bekant med den tekniska omgivningen och användningen av produkterna. För huvudmannen innebär handelsagenten ingen fast kostnad utan dennes ”lön” (provision) är beroende på försäljningen. För kunderna är handelsagenten en fördel eftersom de vet vem som är deras fasta kontaktperson och parterna kan oftast kommunicera på sitt eget språk.

Mellan huvudmannen och handelsagenten uppgörs vanligen ett avtal som klargör de båda parternas skyldigheter. Avtalet är uppbyggt för att minska eventuell osäkerhet som kan finnas inför ett samarbete och innehåller vanligen ett antal tvingande regler som är till för agentens fördel. Till de båda parternas skyldigheter hör att verka i förmån för den andres intresse samt att förmedla information vidare till andra parten.

Hur väl förhållandet mellan huvudmannen och handelsagenten fungerar avspeglas i hur framgångsfullt företaget blir på marknaden. En handelsagent hanterar aldrig fysiskt varorna utan förmedlar endast information. En grundläggande faktor för att samarbetet ska nå en lyckad nivå är ett väl fungerade kommunikationssystem. En metod som användas för att förbättra relationen till handelsagenten är relationsmarknadsföring. Relationsmarknadsföringens mål är att uppnå konkurrensfördelar

genom att skapa, underhålla och utveckla starka relationer. Fokuset ligger på långa relationer och nätverk.

Enligt Honeycutt är de drivande faktorerna bakom ett lönsamt förhållande ömsesidigt beroende, samarbete samt förtroende. Beroendet från parterna är den utlösande faktorn som gör att samarbetet inleds.

Ingen marknad är den andra lik, de mest väsentliga skillnaderna kan kategoriseras som kulturella, politiska, geografiska samt ekonomiska. Dessa skillnader är oftast externa och sådan som företaget inte kan påverka. Eftersom en handelsagent oftast är lokaliserad på marknaden, är bekant med områdets särdrag och kan kommunicera på det nationella språket, underlättar denne för huvudmannen att komma över dessa hinder. Förutom att en lokal agent har kännedom om marknadens karaktär, föredrar många kunder att göra affärer med lokala partners.

Förutom att handelsagenten redan innehar kunskap om marknadens utmärkande drag, har denne på plats möjlighet att bevaka dessa egenskaper, förutse eventuella förändringar samt förse huvudmannen med idéer om hur man kan anpassa sig enligt dessa.

Hofstede har fastställs sex stycken kulturdimensioner som identifierar kulturella värderingar som kan påverka hur en individ fungerar i affärsvärlden. Dimensionerna förklarar bland annat hur individuer agerar i en större grupp, hur man accepterar fördelning av makt samt hur könsspecifika roller är i samhället.

## 8 EMPIRISK DEL

För att få en djupare förståelse om hur förhållandet mellan huvudmannen och agenten fungerar har jag valt att skicka ut ett frågeformulär till företagets handelsagenter som berör vad de anser fungerar bra i relationen, samt att utföra en personlig intervju med företagets försäljningschef baserad på den information handelsagenterna gav.

### 8.1 Forskningsmetod

När slutarbetet skrivs kan man välja mellan att antingen för kvalitativ eller kvantitativ forskning. Vid en *kvantitativ* metod används statistiska samt matematiska metoder för att uttrycka informationen i siffror, exempelvis svar från en enkätundersökning med färdiga svarsalternativ eller andra mätbara resultat som kan omvandlas till tabeller och siffror. I en *kvalitativ* undersökning är undersökaren mer närvarande, ofta i personlig kontakt med respondenterna. Vid en kvalitativ forskningsmetod fås resultaten verbalt, vilka sedan analyseras samt transkriberas. (Nyberg & Tidström 2012, 122–125)

Om frågeställningen handlar om *hur ofta*, *hur många* eller *hur vanligt*, utförs en kvantitativ studie. Om frågeställningen däremot handlar om *åsikter* eller *mönster* rör det sig om en kvalitativ undersökning. (Trost 2007, 23-24)

En kvantitativ forskningsmetod tenderar passa bättre när respondenterna är flera, kvalitativa forskningsmetoder anses mer lämpliga när antalet respondenter är färre men undersökningen satsar mer på kvaliteten i responsen. Hur många respondenter som behövs beror på vad det är som undersöks; ”intervjua så många personer som behövs för att ta reda på vad du behöver veta”. (Kvale & Brinkmann 2013, 129-132)

Jag har valt att använda mig av kvalitativa enkäter samt en personlig intervju som undersökningsmetod, men andra ord en kvalitativ undersökningsmetod som ger mer förståelse för ämnet samt mer detaljerad information. Frågeställningarna kommer handla om respondenternas åsikter. Med en personlig intervju har re-

spondenterna större möjlighet att uttrycka sig fritt istället för att fylla i färdigt formulerade svarsalternativ. Mina enkäter kommer inte resultera i numeriska svar, utan ge svar på hur individerna upplever förhållandet.

Den kvalitativa forskningsmetoden kan regleras genom två metoder; *standardisering* samt genom grad av *strukturering*. Standardisering innebär att intervjuaren kontrollerar inom vilken omfattning samt ordning frågorna ställs. Strukturering innebär till hur stor omfattning respondenterna själva kan tolka frågorna fritt baserat på egna erfarenheter samt inställningar. (Kvale & Brinkmann 2013, 150-153)

Enligt *Kvale & Brinkmann* bör forskningsfrågorna vid en kvalitativ intervju vara korta och enkla. Intervjuforskaren är sitt eget forskningsverktyg och påpekar även att standardiserade frågor inte ger standardiserade svar, eftersom samma fråga kan ha olika innebörder för olika personer.

Standardisering innebär till vilken grad frågorna är desamma och situationen är densamma för alla respondenter. Standard innebär avsaknad av variation. Låg grad av standardisering innebär motsatsen och variationsmöjligheterna är stora. Standardisering innebär att formuläret sänds ut samtidigt till alla respondenter och har samma utseende. Dock kan man inte påverka i vilket skede av sin dag respondenterna svarar eller vilket sinnestillstånd dessa befinner sig i. Detta är den *sociala verkligheten*, vilken man aldrig kan styra över. (Trost 2007, 59-63)

Ju mer standardiserade intervjuer man använder sig av i forskningsmetoden, desto lättare är det att jämföra resultaten samt dra slutsatser. Enkäterna som jag skickar ut till företagets agenter kommer alla innehålla samma frågor. Frågeformuläret byggs upp på en fråga med färdigt svarsalternativ samt fem frågor var respondenten får svara fritt.

Att undersökningen regleras genom strukturering, kan ha två olika innebörder; den första teorin menar att om frågorna i en intervju har fasta svarsalternativ är den strukturerad. En intervju med öppna svarsmöjligheter är därmed ostrukturerad. Enligt detta är min undersökning ostrukturerad, eftersom endast första frågan hade klara svarsalternativ.

Den andra betydelsen av begreppet är att en undersökning är högt strukturerad om den har en struktur, det vill säga att det finns ett tydligt mönster i undersökningen. (Trost 2007, 59-63)

Kvaliteten på den ursprungliga intervjun är en avgörande faktor för den följande analysen samt rapporteringen. Kvale & Brinkmann hävdar att det finns sex givna kvalitetskriterier vid en kvalitativ intervju;

- ❖ Intervjupersonen ger spontana, specifika samt relevanta svar
- ❖ Intervjufrågorna formuleras kort, intervjusvaren desto längre
- ❖ Den grad i vilken intervjuaren följer upp och klargör meningen i de relevanta aspekterna av svaren
- ❖ Intervjun tolkas till stor del under själva intervjun
- ❖ Intervjuaren försöker verifiera sina tolkningar av intervjupersonens svar redan under samtalets gång
- ❖ Intervjun rapporterar sig själv; dvs. det behövs inga ytterligare förklaringar om vad man kommit fram till.

Utöver dessa faktorer är det väsentligt att intervjuaren har tillräcklig sakkunskap samt vet *varför*, *hur* och *vad* denne intervjuar om. Intervjupersonen är samarbetsvillig och välmotiverad samt är vältalig och kunnig. Personen ger precisa svar på intervjufrågorna, ger sammanhängande redogörelser och motsäger inte heller sig själva. Båda parterna bör känna sig bekväma i situationen samt känna att man kan konversera fritt om ämnet. (Kvale & Brinkmann 2013, 180-181)

## 8.2 Urval

Företaget i fråga har försäljningsagenter i Belgien, Italien, Frankrike, Polen samt i USA. Enkäterna kommer sändas ut till var och en av dessa. Företaget har även ett försäljningskontor lokaliserad i Tyskland, detta kommer dock inte att behandlas i undersökningen.

Intervjuerna med försäljningsagenterna kommer ske i form av enkät via e-post. Enkäterna skickas samtidigt ut till samtliga handelsagenter och alla ges samma tid att slutföra undersökningen. Försäljningschefen som är lokaliserad på kontoret i



Jakobstad kommer intervjuas personligt närvarande. Försäljningsteamet i Jakobstad består utöver försäljningschefen av fem övriga personer. Dessa fem personer kommer dock inte att intervjuas.

## 9 PRESENTATION AV INTERVJUER

Frågeformulären som sändes ut till företagets försäljningsagenter, var baserade på teorin angående förhållandet mellan handelsmannen och agenten. Frågorna som togs upp var relativt breda och ifrågasatte, hur agenten upplevde situationen och varför. Syftet med enkäten var att få fram agentens personliga åsikt om förhållandet.

Utifrån responsen jag fick av handelsagenterna gav, ställdes följdfrågor till företagets försäljningschef. Denna intervju utfördes personligen närvarande. Intervjun var semistrukturerad, en del förutbestämda frågor ställdes men sedan fick respondenten fritt berätta om ämnet. Denna intervju utfördes för att förstå bättre hur samarbetet fungerar samt för att ha båda parternas synpunkt på situationen och för att få en bättre bild av det agenterna ansåg kunde förbättras.

Nedan följer en presentation av intervjuerna. Intervjufrågorna kommer först och sedan respondenten svar.

### 9.1 Intervju med försäljningsagenter

Eftersom dessa frågor var relativt breda och på engelska har jag valt att kommentera lite runt dessa, hur jag tänkt samt vad jag hoppats att få veta utifrån dessa frågor.

*How would You evaluate the cooperation between You and x?*

Med första frågan ville jag få en överblick av hur respondenterna skulle betygsätta samarbetet. Jag bad dem betygsätta på en skala från 1 till 5, var en etta antydde förhållandet var bristande och en femma avsåg ett väldigt gott förhållande. Eftersom denna fråga innehöll färdiga svarsalternativ, var det enkelt att sedan gruppera in respondenterna enligt betygsättningen.

*What are the positive characteristic in the cooperation between You and x?*

Vad anser försäljningsagenten är det som fungerar bäst i relationen, vilka positiva egenskaper som utmärker den. Denna fråga ansåg jag vara intressant eftersom teoridelen behandlar vilka egenskaper som högst troligt gör ett samarbete lönsamt.

*What are the biggest difficulties you encounter when selling company's products?*

Vad finns det i samarbetet som fungerar mindre bra, vad är det som leder till att förhållandet kanske inte uppnår sin optimala nivå. Även här var jag intresserad av att se om det fanns kopplingar till teorin om vad som gör ett samarbete lönsamt

*How could company x help You to overcome these challenges?*

Vad anser agenten kunde förbättras från huvudmannens sida, vilka åtgärder kunde tas för att optimera samarbetet. Syftet med denna fråga var att se om agenterna gav svar som berörde själva relationen mellan parterna.

*Do You have any ideas about how to increase the sales of company's products in Your market area?*

Här bad jag agenten fundera på vad som kunde göras för att öka försäljningen på respektive område, syftet med denna fråga var att se om respondenterna skulle föreslå förbättringar som rörde just samarbetet och relationen.

*Do you have any other comments or opinions regarding the cooperation between You and company x? Please feel free to comment.*

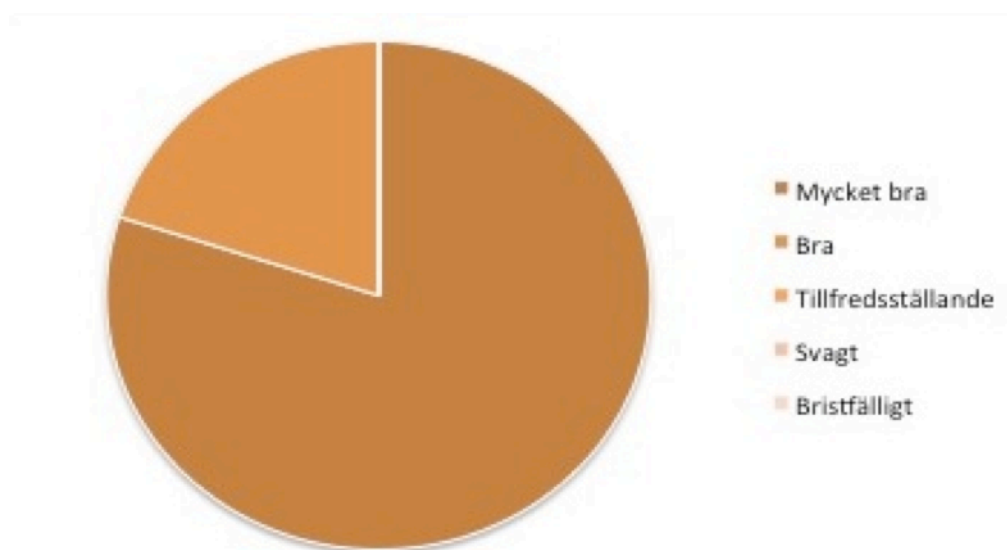
Under denna rubrik fans utrymme för respondenten att ta upp och kommentera andra ämnen som denne kom att tänka på.

Efter att alla respondenter returnerat enkäten, konstaterade jag att flera av frågorna och svaren gick in i varandra och de blev många upprepningar. Därför har jag valt att presentera resultaten under följande rubriker:

- ❖ Allmän bedömning samt värdering av samarbetet
- ❖ Utmaningar med samarbetet samt försäljningen
- ❖ Hur kunde företaget bidra till att överkomma dessa utmaningar samt hur kunde försäljningen på respektive område ökas

### Allmän bedömning samt värdering av samarbetet

Av de fem agenterna som frågats var det ingen som bedömde samarbetet som bristfälligt, svagt eller tillfredsställande. En respondent, d.v.s. 20 procent, ansåg att samarbetet var bra. De övriga fyra, d.v.s. 80 procent, bedömde samarbetet som mycket bra. Medelvärdet på samarbetet blev slutligen 4.8, vilken kan ses som mycket bra. Fördelningen av svaren kan ses i figur 4 nedan.



Figur 4 Allmän värdering av samarbetet

Den gemensamma åsikten bland försäljningsagenterna var, att kommunikationen är den egenskap som gör att samarbetet får högt betyg. De ansåg sig få snabba svar och den hjälp som de behöver inom en kort tid. Information och kunskap överförs enkelt mellan parterna. I detta stadiet kom det inte fram någon skillnad mellan de relationer som existerat i tiotals år och de som enbart förekommit i ett år.

En bidragande faktor till att man lyckats skapa ett väl fungerande kommunikationssystem, antyds vara att försäljningsteamet på företaget har bestått av samma personer i flera år och man har således byggt upp en god relation med varandra. En av respondenterna påpekade detta faktum och framhöll att om man får behålla ”sin” kontaktperson på företaget känner man sig säker på ett långvarigt fortsatt samarbete.

Två av respondenterna ansåg även att produktutvecklingen är en faktor som stärker samarbetet. Man är alltså inte enbart nöjda med försäljningsteamet på företaget, utan anser att kommunikationen mellan de olika faserna i produktionskedjan fungerar bra.

Övriga positiva faktorer ansågs vara att leveranstiderna är pålitliga, prissystemet är stadigt, en bra marknadsföringsansvarig samt flexibilitet vid olika kundbehov. En respondent ansåg även att samarbetet denne har med företaget kunde sätta exempel för dennes övriga samarbeten.

### **Utmaningar med försäljningen och samarbetet med företaget**

De två största utmaningarna med försäljningen av företagens produkter ansågs vara att marknadsföringen har brister samt prisklassen på produkterna. Ett problem är att den marknadsföring som görs, sker på fel ställen och därför inte når ut till rätt målgrupp.

På specifikt område påpekade man att det behövs bättre teknisk information om exempelvis lamp-system.

Priset på produkterna ses som ett problem eftersom det importeras billigare produkter från Kina, jämfört med dessa är priset på företagens produkter för högt. Trots att ett lägre pris resulterar i en sämre kvalitet leder detta till en hög konkurrensvå.

En respondent påpekade att på dennes område är det brist på OEM-kunder och att AM-produkter dominerar respektives marknad, samtidigt som en annan respondent ansåg att man inte marknadsför AM-produkterna tillräckligt på dennes område.

### **Hur kan företaget hjälpa till att överkomma dessa utmaningar samt öka försäljningen**

Huvudsakliga punkterna i detta fall var att göra företagens namn mera känt, förbättra marknadsföringen och via detta skapa efterfrågan, koppla företagens namn

med kvalitet och göra det starkare på marknaden samt satsa mer på public relations.

Förslag till hur marknadsföringen kunde göras bättre var att tillåta agenten en budget för att marknadsföra på de ställen denne anser når ut till störst målgrupp. Av respondenterna var det 40 procent som ansåg att den traditionella marknadsföringen som exempelvis, tidigare nämnt, annonser kunde förbättras. Man önskade även bättre informationsguider om speciellt lampsystem som kunde förmedlas till kunder.

Eftersom ett lägre pris skulle leda till sämre kvalitet, var ett förslag att ändra kundernas uppfattningar och därefter få dem att fokusera mer på kvaliteten än på priset.

## **9.2 Intervju med försäljningschefen**

### **Finns det särskilda anledningar exporten sker via just agent och inte via exempelvis distributör?**

Främsta anledningen till detta är att volymerna som säljs är för stora för endast en distributör. En annan anledning är också att det inte skulle finnas någon självklar distributör eftersom alla inom branschen är mer eller mindre konkurrenter.

### **Hur går processen till för Er att hitta en lämplig agent?**

Agenterna hittas främst via kontakter, relationen mellan varandra i industrin är som ”en stor familj” och man hjälper varandra så mycket man kan. Agentsystemen var dock mer vanliga för några år sedan då agenterna helt kunde livnära sig på detta. I dagens läge minskar produktionen i Europa mer och mer hela tiden och detta bidrar till att agentsystemen försvinner. Produkterna som säljs inom branschen har även lågt värde att det inte är möjligt för en agent att överleva på endast en huvudman, därför har även våra agenter fler brand som de representerar. Detta är inte heller ovanligt att agenter aktivt letar efter nya huvudmän, vilket leder till att det inte är svårt för företaget att komma i kontakt med eventuella försäljningsagenter.

Som tidigare nämnt går processen oftast via kontakter. Vår senaste försäljningsagent träffade vi första gången på Eurobike 2014 (världens största cykelmässa, äger rum på sensommaren) och kontraktet blev uppgjort i mars 2015. Detta samarbete fick dock en ”smidig” start och ofta kan processen vara längre. Agenterna hittar vi som sagt själva eller via kontakter, än idag har inte någon headhunter eller likande använts.

### **Erfarenhet av ”dåliga” samarbeten?**

Trots att vi fick nästintill utmärkt betyg av våra handelsagenter för samarbetet, finns det samarbeten vi själv bedömer som mindre lyckade. Om avtalet i fråga skulle sägas upp skulle det knappast påverka försäljningen, den skulle troligen varken gå upp eller ner. Frågan är mer om vi skulle klara oss utan agent på området eller behöva en ny. Språkskillnader är en barriär som man säkert kunde överkomma, men utöver det finns det även andra stora kulturella skillnader som en agent möjligen kunde behövas för samt att affärskulturen skiljer sig markant från vad vi är vana med.

### **Hur fungerar avtalen?**

Agentavtalen varierar även mellan olika länder. Trots Europeiska Gemenskapens direktiv, kan de olika avtalen och lagarna variera mellan länderna. När den tidigare agenten för Frankrike skulle gå i pension hade denne enligt den franska lagen rätt att ”sälja vidare” avtalet med oss till en efterträdare. Situationen löstes genom att den tidigare agenten fick avgångsvederlag motsvarande sex månaders provision beräknat på medelprovisionen för två senaste åren. Samtidigt kom en ny agent in i bilden och verkade gratis för oss under sex månader, vilket visade att denne verkligen ville ha arbetet och ett förtroende byggdes snabbt upp.

Agenterna letar ofta aktivt efter nya samarbetspartners och vi får ständigt förfrågningar från handelsagenter som vill ta sig an företaget. Eftersom den efterträdande agenten i Frankrike var villig att verka för vår räkning under en tidsperiod på sex månader utan ersättning, kunde vi på företaget vara säkra på att denne verkligen var villig och engagerad i samarbetet.

### **Marknadsföringen på respektive område?**

Vår marknadsföringsstrategi idag har tre grundpelare; hemsidan, mässor och kundbesök. Vi strävar efter att göra hemsidan mer så kallad ”kundvänlig”, vilket innebär att kunden i princip skall kunna hitta all behövlig information från hemsidan. Precis som försäljningsagenten lokaliserad på USAs marknad påpekade, att hemsidan ytterligare kunde kompletteras med ”one-o-one” manualer för beskrivning av produkterna, är detta någonting som vi har i vår strategi för den närmaste perioden.

Till strategin hör alltså inte någon omfattande traditionell marknadsföring. Handelsagenterna borde också vara medvetna om detta eftersom det blivit diskuterat med dem. Företaget satsar inte stora summor på den traditionella marknadsföringen som exempelvis annonser, eftersom detta varken skulle ge vettig avkastning eller lönsamhet. En annan bakomliggande faktor är att gränserna mellan de olika områdena och länderna är relativt öppna, att annonserna från Belgien skulle även troligen nå till Frankrike och det skulle skapa större förvirring.

Att vi inte prioriterar marknadsföringen av AM-produkter (After Market) beror på att denna produktgrupp är endast 10 procent av företagets sålda produkter. AM-produkterna är av ett sådant obetydligt värde för företaget samt endast en liten andel av sålda produkter att vi inte skulle få någon vettig återbärning även om det satsades mer på marknadsföringen av dessa. Vår fokus ligger på OEM-produkter (Original Equipment Manufacturer) och det ligger inte i företagets strategi att stärka vår position inom AM-kategorin.

För tillfället omorganiserar vi verksamheten inom företaget. Uppgifter omfördelas och vi vill få hela processen att fungera mer som en stafett. Produktutvecklingen springer första sträckan, men marknadsföringen och försäljningen skall starta och påbörja sitt arbete redan innan de tar över pinnen.



## 10 SAMMANFATTNING AV DEN EMPIRISKA UNDERSÖKNINGEN

I detta lärdomsprov har förhållandet mellan huvudman och handelsagent undersökts. Respondenterna har totalt varit sex, av dem fem handelsagenter och företagets försäljningschef svarade därefter på frågor som väcktes. Syftet med undersökningen var alltså att ta reda på hur väl samarbetet mellan huvudmannen och handelsagenten fungerar samt hur de olika parterna värderar det.

Nedan kommer de resultat jag fått sammanfattas och knyts ihop, för att se om jag utifrån detta kan dra slutsatser och göra återkopplingar till den teoretiska delen av arbetet. Resultatet från enkätundersökningen var enligt min åsikt över förväntan. Vissa respondenter gav klarare resultat än andra, men överlag fick jag användbara svar.

Huvudsakliga frågan i enkätundersökningen var hur handelsagenterna skulle betygsätta samarbetet. Det slutliga medeltalet för värderingen blev 4.8, vilket innebär att samtliga respondenter är väldigt nöjda med samarbetet. Ingen av respondenterna gav lägre värdering än 4, dock kan man även ta i beaktande att om någon varit missnöjd hade de troligen redan avslutat förhållandet. Även om någon av samarbetsparterna skulle ha värderat affärsförhållandet som ”tillfredsställande” skulle det ha varit en utmaning för företaget. I sådant fall hade företaget behövt agera och investera i förhållandet för att förbättra nivån på samarbetet. Om man inte åtgärdar en sådan situation kan det leda till missnöjda representanter för företaget, och om förhållandet mellan dessa parter är dåligt kommer kunden känna av det. (Albaum m.fl 2005, 305)

I teoridelen konstateras att kommunikationen är den väsentligaste faktorn för ett framgångsrikt samarbete. (Albaum m.fl. 2005, 265) Resultatet från enkätundersökningen visade att kommunikationen är just det som handelsagenterna anser fungera bäst i samarbetet.

Dock kan detta ifrågasättas, eftersom 40 procent av handelsagenterna påpekade att den traditionella marknadsföringen, som exempelvis annonsering, kunde förbätt-

ras på deras område. Enligt försäljningschefen har företaget en annan strategi som inte inkluderar någon omfattande traditionell marknadsföring såsom annonsering, vilket också har blivit diskuterad med försäljningsagenterna. Ytterligare ansåg 20 procent av handelsagenterna att marknadsföringen av AM-produkter borde förbättras, men AM-produkterna är endast 10 procent av företagets försäljning och det hör inte till strategin att öka försäljningen av dessa. Även om handelsagenterna anser att kommunikationen fungerar utan problem, kommer det fram att det trots allt finns små hinder inom informationsflödet.

Man kan dra en slutsats om, att det som handelsagenterna anser sig vara positiva angående kommunikationen är att de får snabba svar på sina frågor, men utöver det finns det brister. En annan aspekt är även att parterna har olika synsätt på strategier och mål för försäljningen. Enligt teorin grundar sig förtroendet och tilliten mellan parterna på att man kan sätta upp gemensamma mål. Eftersom handelsagenterna tekniskt sätt inte är anställda av företaget, är de gemensamma målen ett sätt att kontrollera aktiviteter. (Albaum m.fl. 2005, 264)

Enligt teorin är den interna marknadsföringen väsentlig för att ett affärsförhållande skall bli lönsamt. Efter att ha analyserat min undersökning av handelsagenterna samt försäljningschefen kan jag konstatera att parterna inte ser affärsstrategin på samma sätt, alternativt att handelsagenterna inte besitter komplett kunskap om företagets visioner. Den interna marknadsföringen fokuserar på att alla parter innehar tillräcklig kompetens och resurser för att genomföra den slutgiltiga marknadsföringen. (Kindström m.fl. 2012, 10-13)

Enligt teorin är en handelsagent det lämpligaste alternativet om det krävs mer resurs tidsmässigt. (Söderman 1994, 47-48) Enligt försäljningschefen använder man sig av handelsagent istället för en distributör på grund av att företaget är för stort för en distributör. På företaget påpekades också att i dagens läge inte är möjligt för en agent att endast ha en huvudman, eftersom de inte kunde överleva ekonomiskt på det.

Det som kan betraktas som en negativ faktor enligt teorin med handelsagenter är att de ofta har mer än en huvudman och därför ger mindre uppmärksamhet samt

anstränger sig mindre för var och en. (Blythe 2005, 237-238) Eftersom agentens provision är beroende på försäljningsvolymen (Czinkota & Ronkainen 2007, 435-436) och produkterna som säljs inte är av stort värde, behövs fler huvudmän för att agenten skall klara sig rent ekonomiskt. Företaget påpekade även att de flesta handelsagenter runt om i världen ofta söker aktivt efter nya huvudmän och att man därför också märker snabbt vem som verkligen vill jobba med och anstränga sig för företaget. Teorin berättar att nya huvudmän ofta försummas av agenten eftersom nya produkter kräver mer arbete än vad väl etablerade produkter gör (Blythe 2005, 237-238) men enligt resultatet från intervjun är så inte fallet eftersom konkurrensen om nya huvudmän är hård.

På försäljningskontoret i Jakobstad påpekade man att det finns förhållanden som man inte är helt nöjda med, men att det är svårt att säga hur man skulle gå vidare utan detta avtal. Teoretiskt sett kan kommunicera med marknaden på engelska alternativt anställa en ytterligare person som pratar marknads nationella språk, vilket betyder att man inte på grund av detta faktum behöver en agent där. Det är dock marknads övriga särdrag angående hur man gör affärer som gör att man behöver nationellt lokaliserad person. Som nämns i teoridelen är en av de huvudsakliga fördelarna med en handelsagent att denne redan har kunskap om marknaden samt affärskulturen och vet hur affärer utförs på området. (Blythe 2005, 237-238)

Teorin behandlar även vikten av ett välutfört avtal samt att lagen angående handelsagenter kan variera mellan marknader. Vid företaget har man erfarenhet av en sådan situation då den franska handelsagenten närmade sig pension och denne hade då enligt sitt hemlands lagstadga rätt att sälja vidare samarbetet. Situationen löstes genom att man betalade en kompenserande provision för sex månader, beräknat från genomsnittliga provisionen under de senaste två åren. Enligt teorin är avgångsvederlaget till tvingande förmån för handelsagenten. (Europeiska gemenskapens direktiv 86/653/EEG)

### 10.1 Slutsats

Resultatet från undersökningen går på många ställen ihop med teorin och ofta pekar de åt samma håll. Dock förekom det också ämnen var teorin samt den empiriska undersökningen inte stämde överens, ett fall var exempelvis när teorin menar det är en negativ sak för en agent att ha fler huvudmän eftersom detta leder till försummelse, medan undersökningen visar att agenterna ofta aktivt söker efter nya huvudmän och att konkurrensen om huvudmännen är hård, vilket leder till att handelsagenterna är måna om att prestera sitt bästa.

Samtliga handelsagenter gav samarbetet ett väldigt gott vitsord och den utmärkande egenskapen ansågs vara kommunikationen. Enligt teorin är just kommunikationen en grundläggande faktor för ett lönsamt samarbete. Dock kunde jag även utifrån responsen konstatera att parterna verkar ha olika synsätt angående vissa aktiviteter, alternativt att parterna har olika önskade strategier.

### 10.2 Reliabilitet och validitet

Traditionellt syftar begreppet reliabilitet på att en undersökning är ”stabil” och inte utsatt för så kallade slumpinflytelser. Alla intervjuare frågade på samma sätt, situationen såg likadan ut för alla respondenter, alla var på samma goda humör och liknande faktorer. Med *reliabilitet* menar man att en mätning gjord vid en viss tidpunkt, skall ge samma resultat vid en senare mätning.

Reliabilitet kan särskiljas till fyra olika grundstenar. *Kongruens* innebär att det ställs ett antal frågor som alla avses mäta samma sak. *Precision* avser intervjuarens metod att registrera responsen, alternativt hur respondenten kryssar i sitt enkätformulär. *Objektivitet* syftar på om olika undersökare registrerar saker på samma sätt, objektiviteten är hög om alla registrerar på samma sätt. *Konstans* innebär att fenomenet eller attityden inte förändras. (Trost 2007, 64-66)

Min enkätundersökning har ifrågasatt respondenternas åsikt och synsätt på samarbetet. För att reliabiliteten skall vara hög borde en upprepad undersökning ge samma svar, men eftersom människor inte är statiska i sina föreställningar, i sina beteenden eller sina åsikter påverkas dessa av nya erfarenheter samt nya situation-

er man utsätts för. Bakgrunden till ett svar på en fråga förändras alltså konstant. Det finns alltså ingenting som garanterar att respondenterna skulle ge samma svar en vecka senare, eftersom något kan ha förändrat åsikten alternativt känslorna vid det skedet. Om undersökningen utfördes på andra personer skulle resultaten troligen också vara annorlunda. Detta eftersom ingen åsikt är en annan lik.

*Validitet* avser hur väl frågan mäter det som den är avsedd att mäta. Om man exempelvis undersöker hur många dagar per vecka de tillfrågade ser på tv skall svarsalternativen handla om veckan och dess dagar och inte vara formulerade i termer av alltid, ofta, sällan och aldrig; dessa termer mäter fenomenet på helt annat sätt. Validitet handlar om trovärdighet.

Validiteten i detta arbete anser jag vara relativt hög. I nästan alla fall fick jag de svar som jag var ute efter. Enkätsvaren har gått igenom noga, dessa har även gått igenom med personalen på företaget för att det inte skall finnas oklarheter.

Begreppen reliabilitet och validitet är dock mer lämpliga för kvantitativa studier. Vid en kvalitativ studie är det bättre att tala om trovärdighet. Reliabilitetens idé grundar sig på kvantitativa studier, att fenomen mäts och värden anges. (Trost 2007, 64-66)

### **10.3 Förslag till fortsatt forskning**

Som förslag till fortsatt forskning kunde man rikta in sig mer i den verkliga processen för hur företaget går till väga för att inleda ett nytt förhållande samt hur man bygger upp förtroendet och en stark grund för ett lönsamt samarbete. Som tidigare konstaterats i detta arbete är kommunikationen en väsentlig del av förhållandet och därför kunde man även gå djupare in på hur parterna bygger upp ett stabilt informationsflöde mellan sig.

För att få en djupare bild samt högre reliabilitet vore det även ett alternativ att ha fler respondenter. Företaget i detta fall har endast fem stycken handelsagenter, en aspekt vore att ta reda på om samarbetet värderas lägre när det finns fler partners.

## 11 AVSLUTNING

Överlag har detta arbete gått bra att skriva. Rubriken och huvudämnet har varierat ett antal gånger under arbetets gång, eftersom jag ständigt fått ny kunskap och intresse för nya synvinklar. Respondenterna har alla varit mycket hjälpsamma och även övriga personer från företaget har varit väldigt stödjande.

Efter att jag analyserat responsen från enkäterna samt gått igenom min personliga intervju, kunde jag konstatera att flera områden och ämnen stämde överens med teorin. Intressant var även att det förekom påståenden i teorin som sa emot teorin.

Som nämnt anser jag ha lärt mig mycket av att skriva detta arbete. Fastän jag tidigare varit anställd på företagets försäljningskontor och dagligen kommunicerat med dess handelsagenter, var det stor del av den teoretiska delen jag inte var medveten om. Jag hade heller aldrig tänkt på hur mycket det krävs av båda parterna för att få ett väl fungerande samarbete samt båda sidorna nöjda.

Avgränsningarna kändes lämpliga för denna typ av arbete, dock hade det varit intressant att analysera respons från en mindre nöjd samarbetspartner. Enkäterna skickades via mejl eftersom alla har upptagna scheman, i efterhand kunde det dock konstateras att det hade varit mer lämpligt med ett fem minuters samtal för att få mer relevanta svar. I detta fall hade företaget endast fem stycken handelsagenter, jag anser dock att fler respondenter hade gett en mer hållbar bild. Den personliga intervjun var nödvändig för att få en bättre inblick på situationen.

Jag anser det har varit lätt att hitta material och information till den teoretiska delen av arbetet. Dock har de flesta källor varit skrivna på engelska och därav problem med att översätta vissa begrepp, men jag anser att detta även förbättrat mina skriftliga kunskaper samt även fått chansen att utvidga mitt engelska ordförråd.

Försäljning och internationella kontakter är någonting som intresserat mig under de senaste åren, och detta arbete har väckt mitt intresse mer. Jag har inte tänkt på att förhållandet mellan företaget och agenten kan vara avgörande för hur lönsam en marknad blir. Ett yrke inom försäljning är någonting som jag kan se mig själv

arbeta med i framtiden och därefter anser jag mig även ha nytta av vad jag lärt mig angående internationella samarbeten från detta arbete.

Slutligen vill jag tacka min handledare för den vägledning och det stöd jag fått under arbetets gång. Jag vill även tacka företaget för all hjälp samt tålamodet.

## KÄLLOR

### Böcker

Albaum, G. Duerr, E. & Standskov, J. 2005. International Marketing and Export Management. 5th ed. England. Pearson Education

Blythe, J. 2005. Sales & Key Account Management. London. Thomson.

Czinkota, M. Ronkainen, I. 2007. International marketing. 7th ed. USA. Cengage Learning

Czinkota, M. Ronkainen, I. Ortiz-Buonafina, M. 2004. The Export Marketing Imperative. USA. Thomson

Harwood, T. Garry, T. & Broderick, A. 2008. Relationship Marketing: Perspectives, dimensions and Contexts. USA. McGraw-Hill

Hofstede, G. Minkov, M. 2010. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd ed. USA. McGraw-Hill

Hollensen, S. 2007. Global Marketing - a Decision-oriented approach. 4th ed. England. Pearson Education

Honeycutt, E. Ford, J. Simintiras, A. 2003. Sales Management: a Global Perspective. NY USA. Routledge.

Jobber, D. Lancaster, G. 2009. Selling and Sales Management. 8th ed. England. Pearson Education

Johnston, M. Marshall, G. 2013. Sales force management. 11th ed. New York. Routledge.

Kindström, D. Kowalkowski, C. & Parment, A. 2012. Marknadsföring mellan företag. Malmö. Liber Ab

Kvale, S. Brinkmann, S. 2013. Den Kvalitativa Forskningsintervjun. 2 uppl. Lund. Studentlitteratur Ab.

Martin, J. Nakayama, T. 2010. Intercultural Communication in Contexts. 5th ed. New York. McGraw-Hill.

Nyberg, R. Tidström, A. 2012. Skriva vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar. Lund. Studentlitteratur Ab

Söderman, S. 1994. Exporthandboken: Affärsutveckling för små och stora företag. Stockholm. Exportrådet och Förlags AB Industrilitteratur.



Trost, J. 2007. Enkätboken. 3 uppl. Lund. Studentlitteratur Ab.

### **Artiklar**

Agndal, H. Chetty, S. 2007. The impact if relationships on changes in internationalization strategies of SMEs. European Journal of Marketing. vol 41. no. 11/12. 1449-1474

### **Elektroniska publikationer**

Minkov, M. Hofstede, G. 2011. The evolution of Hofstede's doctrine, Cross Cultural Management: An International Journal, Vol. 18 no. 1. 10 – 20 Hänvisat 1.4.2016. Www-dokument.

<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13527601111104269>

Wise, A. 2009. Doing Business in the USA; A "Bullet Point" Guide for Foreign people. Hänvisat 17.2.2016. Www-dokument.

[http://www.gdblaw.com/siteFiles/526cbb41-0cb6-4284-9aac-c9feb26de48c/custom/files/BusinessUSA\\_Eng.pdf](http://www.gdblaw.com/siteFiles/526cbb41-0cb6-4284-9aac-c9feb26de48c/custom/files/BusinessUSA_Eng.pdf)

Europeiska Gemenskapen. 1986. Rådets direktiv 86/653/EEG. Hänvisat 31.3.2016. Www-dokument. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/?uri=CELEX%3A31986L0653>

### **Intervju**

Höglund, R. Sales Manager, Herrmans Oy Ab. Intervju 11.4.2016.

Dear xxx,

I am conducting a study on foreign representatives and their cooperation with company X as a part of my Bachelor's Thesis. The aim of my study is to get a better understanding of the principal-representative relationship and how the cooperation could be improved.

It would be highly appreciated if You would answer the questionnaire enclosed. It will take You approximately 15-20 minutes to answer. Please write the answers to the questionnaire save the changes and send the questionnaire back. I kindly ask You to send the questionnaire back by March 31st 2016 to [xx.xx@gmail.com](mailto:xx.xx@gmail.com) .

If You have any questions related to this, please contact me by e-mail; [xx.xx@gmail.com](mailto:xx.xx@gmail.com) .

Thank You very much for Your time and cooperation.

Kind regards,

QUESTIONNAIRE 10th March 2016

Company name:

Respondent name:

Domicile:

Please, answer to the following questions.

1. How would You evaluate the cooperation between You and x? Please choose the most appropriate option.

1 = insufficient 2 = poor 3 = adequate 4 = good 5 = very good

Answer:

2. What are the positive characteristic in the cooperation between You and x?

Please, indicate what in Your opinion works well (e.g. marketing materials, communication, knowledge about products, etc.).

Answer:

3. What are the biggest difficulties you encounter when selling company's products (e.g. lack of product knowledge, lack of marketing material, etc.)?

Answer:

4. How could company x help You to overcome these challenges (e.g. training, better material and documentation, etc.)?

Answer:

5. Do You have any ideas about how to increase the sales of company's products in You market area?

Answer:

6. Do you have any other comments or opinions regarding the cooperation between You and company x? Please feel free to comment. below.

Answer:

**Intervjufrågor företag x**

1. Finns det särskilda anledningar exporten sker via just agent och inte via exempelvis distributör?
2. Hur går processen till för Er att hitta en lämplig agent?
3. Erfarenhet av ”dåliga” samarbeten?
4. Hur fungerar avtalen?
5. Marknadsföringen på respektive område?