

AGENTTIEN KÄYTTÖ VIENTITYÖSSÄ

Case: Koskisen Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden laitos
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2008
Eliisa Jukka

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden laitos

ELIISA JUKKA:

Agentin käyttö vientityössä
Case: Koskisen Oy

Kansanvälisen kaupan opinnäytetyö, 41 sivua, 14 liitesivua

Kevät 2008

TIIVISTELMÄ

Työ selvittää case-yrityksen yhteistyön sujuvuutta agenttien kanssa. Case-yrityksenä on Koskisen Oy. Koskisen Oy valmistaa mekaanisen metsäteollisuuden tuotteita rakennus-, huonekalu- ja kuljetusvälineiteollisuudelle. Vientitoimintaa yritys harjoittaa pääasiassa agenttien ja myyntikonttoreiden avulla sekä suoran viennin kautta.

Teoria osassa käsittelee erilaisten vientitoimintojen valintaa, keskittyen agenttien toimintaan. Agentti on yleensä edullinen ja hyvä tapa aloittaa vientitoiminta uudelle markkina-alueelle, koska usein agentilla on jo valmis myyntiverkosto.

Opinnäytetyöni empiriaosuus keskittyy Koskisen Oy:n ja agenttien välisen yhteistyön analysointiin tutkimuksen avulla. Tutkimus suoritettiin lähettämällä kvalitatiivinen kysely Koskisen Oy:n sahatavara-agenteille sekä haastattelemalla heidän kanssaan toimivia myyjiä. Kyselyssä ja haastattelussa esitetyt kysymykset koskivat muun muassa suullisten ja kirjallisten sopimusten hyviä ja huonoja puolia sekä yhteistyön sujuvuutta ja parannusehdotuksia.

Kyselystä saatujen vastausten perusteella selvisi, että suurin osa Koskisen Oy:n agenteista on työskennellyt alalla jo hyvin pitkän ajan ja Koskisen Oy:n tuotteiden myynti on heille hyvin tuttua. Yhteistyö on vuosien aikana sujunut hyvin ilman suurempia ongelmia. Vastauksista kävi myös ilmi että vain kahdella agenteista on kirjallinen sopimus. Myyjien haastatteluista selvisi, että on hyvin vaikeaa löytää hyvää ja asiantuntevaa sahatavaran myyntiagenttia, siksi on tärkeää pitää yhteistyön laatu hyvänä jo olemassa olevien agenttien kanssa. Selvityksessä ilmeni myös, ettei myyntiagentin käyttö ole aina ollut ensimmäinen askel uusille markkina-alueille lähettäessä.

Avainsanat: agentti, vienti, myynti, yhteistyö, Koskisen Oy

Lahti University of Applied Sciences
Faculty on Business Studies

ELIISA JUKKA:

Using Export Agency Services
Case: Koskisen Oy

Bachelor's Thesis in International Trade, 41 pages, 14 appendices

Spring 2008

ABSTRACT

The aim of this thesis is to examine the case company's co-operation with their agents. The company in question is Koskisen Oy. Koskisen manufactures wood products for the construction, furniture and vehicle industries. Koskisen exports their products mainly through agents and sales offices but also through direct exports.

The theoretical background of this study consists of different types of export methods focusing on sawn timber agents' operations. An agent is usually an inexpensive and a good way to start exporting to a new market area, because agents often have an already existing network.

The empirical part of the thesis focuses on Koskisen's co-operation with their agents. The study was carried out by sending a qualitative questionnaire to Koskisen's sawn timber agents. Also the salespersons working with the agents were interviewed. The stated questions in the questionnaire and interviews concerned matters such as good and bad aspects of a written or verbal contract and how the co-operation had worked and how it could be improved.

According to the answers, most of the agents had worked in the field for a very long time and selling Koskisen's products had become very familiar. Co-operation had worked well, without any major problems. The answers also revealed that only two of the agents had a written agreement. In the interviews, one point that came up was that a good and professional agent that sells sawn timber was very hard to find. This is one of the reasons why it is important to maintain good co-operation. Koskisen has not always used an agent when entering a new market area.

Keywords: agent, export, sales, co-operation, Koskisen Oy

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	VIENTITOIMINNAN LÄHTÖKOHDAT	2
2.1	Vientitavan valintaan vaikuttavat tekijät	2
2.1	Epäsuora vienti	5
2.2	Suora vienti	7
2.3	Välitön vienti	9
2.4	Muut toimintavaihtoehdot	10
3	ULKOPUOLINEN EDUSTAJA	12
3.1	Ulkopuolisen edustajan käyttö viennissä	12
3.2	Valmistajan edustaja	13
3.3	Jälleenmyyjä	14
3.4	Tukkukauppias, välittäjä ja meklari	16
3.5	Agentti	17
4	AGENTIN VALINTA JA YHTEISTYÖ	19
4.1	Agentin valinta, toiminta ja niitä koskeva lainsäädäntö	20
4.2	Sopimuksen laatiminen ja siihen liittyvä lainsäädäntö	22
4.3	Herrasmiessopimus ja kirjallinen sopimus	24
5	SOPIMUKSET	25
5.1	Sopimuksen keskeinen sisältö	25
5.2	Sopimuksen päättymisen	28
6	CASE: KOSKISEN OY	29
6.1	Historia	30
6.2	Nykyisyys	30
7	TUTKIMUSTULOKSET	33
7.1	Tutkimusmenetelmät	33
7.2	Sopimukset	34
7.3	Yhteistyö	35
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	37

9	YHTEENVETO	39
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Työ on selvittää case-yrityksen yhteistyön sujuvuutta sahatavaraa myyvien agenttien kanssa. Case-yrityksenä on Koskisen Oy. Koskisen Oy valmistaa mekaanisen metsäteollisuuden tuotteita rakennus-, huonekalu- ja kuljetusväline-teollisuudelle. Vientitoimintaa yritys harjoittaa pääasiassa agenttien ja myyntikonttoreiden avulla sekä suoran viennin kautta. Koskisen Oy panostaa tuotteidensa laadun yhtenäisyyteen ja hyvään toimitusvarmuuteen. Tämä on luonut yritykselle hyvän maineen.

Opinnäytetyöni koostuu kahdeksasta pääluvusta. Luvussa kaksi, vientitoiminnan lähtökohdat, käsittelen erilaisten vientitoimintojen valintaa. Luvussa kolme käsittelen tarkemmin erilaisia edustusmuotoja, luvussa neljä agenttien valintaa sekä yhteistyötä ja luvussa viisi sopimuksia. Agentti on yleensä kustannustehokas ja hyvä tapa aloittaa vienti uudelle markkina-alueelle, koska agentilla on usein jo valmis myyntiverkosto. Näin riskit uudelle markkina-alueelle siirtymisessä ovat pienemmät ja myyntitoiminnan käynnistyminen nopeampaa. Luku kuusi esittelee Koskisen Oy:n, jonka jälkeen esittelen tutkimuksen menetelmät ja tulokset luvussa seitsemän sekä analysoin saatuja tuloksia luvussa kahdeksan. Lähteinä on käytetty kirjallisuutta, elektronisia lähteitä sekä haastatteluista kerättyä aineistoa.

Tutkimusongelmina työssä ovat: Onko yhteistyö sujunut Koskisen Oy:n kanssa hyvin? Vaikuttaako kirjallisten sopimusten puuttuminen yhteistyön sujuvuuteen? Mitkä ovat herrasmiessopimusten haitat ja hyödyt? Miten yhteistyön sujuvuutta voitaisiin parantaa?

Tutkimusmenetelmänä olen käyttänyt kvalitatiivista tutkimusmallia ja tutkimustyyppinä tapaustutkimusta. Suuntasin kyselyn Koskisen Oy:n sahatavaraa myyville agenteille. Kysymykset olivat sekä avoimia että monivalintakysymyksiä ja osa kysymyksistä perustui viisi portaisiin asteikkoihin eli skaaloihin. Agentit vastasivat kyselyyn netin kautta. Yhdeksästätoista agentista viisitoista vastasi kyselyyn. Haastattelut Koskisen Oy:n myyntihenkilöstön kanssa suoritin yksilöhaastatteluina.

Haastattelutyypinä käytin lomakehaastattelua, jonka kysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Kyselyssä ja haastatteluissa esitetyt kysymykset koskivat muun muassa suullisten ja kirjallisten sopimusten hyviä ja huonoja puolia, yhteistyön sujuvuutta sekä parannus ehdotuksia.

2 VIENTITOIMINNAN LÄHTÖKOHDAT

Tässä luvussa käsittelen lyhyesti sitä, mitä yrityksen täytyy ottaa huomioon vientiä aloittaessaan ja mitkä tekijät vaikuttavat juuri oikean vientitavan löytämiseen. Yrityksen laajentuessa uusille markkina-alueille on tärkeää aloittaa tutustumalla hyvin uuteen kohdemaahan. Jos näyttää siltä, että uudella markkina-alueella olisi riittävästi kysyntää yrityksen tuotteille, maariskit eivät ole liian suuret eikä logistiikka ongelma, on yrityksellä edessään oikean vientitavan valinta. Vaihtoehtoina ovat muun muassa suora, epäsuora tai välitön vienti.

2.1 Vientitavan valintaan vaikuttavat tekijät

Kotimaanmarkkinoiden ollessa pienet, tai tuotevalikoimaltaan kapeat tuotantoon nähden, on yritysten suunnattava katseensa ulkomaille saavuttaakseen kasvutavoitteensa. Päättävöitteena usealla yrityksellä voi olla myyntivolyymin kasvattaminen tai hankintatoiminnan aloittaminen. Hankintatoiminta voi koskea raaka-aineiden hankintaa tai verkostoitumista. (Eronen 2002, 95–96.)

Kansainvälinen kauppa koetaan usein helpoksi, koska se käsittää samat perustehtävät kuin kotimaassa tapahtuva liiketoiminta. Rajat ylittävä liiketoiminta on kuitenkin paljon vaikeampaa kuin voisi aluksi luulla, kansainvälisessä toiminnassa on enemmän haasteita ja uhkia kuin kotimaan toiminnassa. Myös virheiden teko on helpompaa, kun joudutaan asioimaan vieraalla kielellä. (Seristö 2002, 9.)

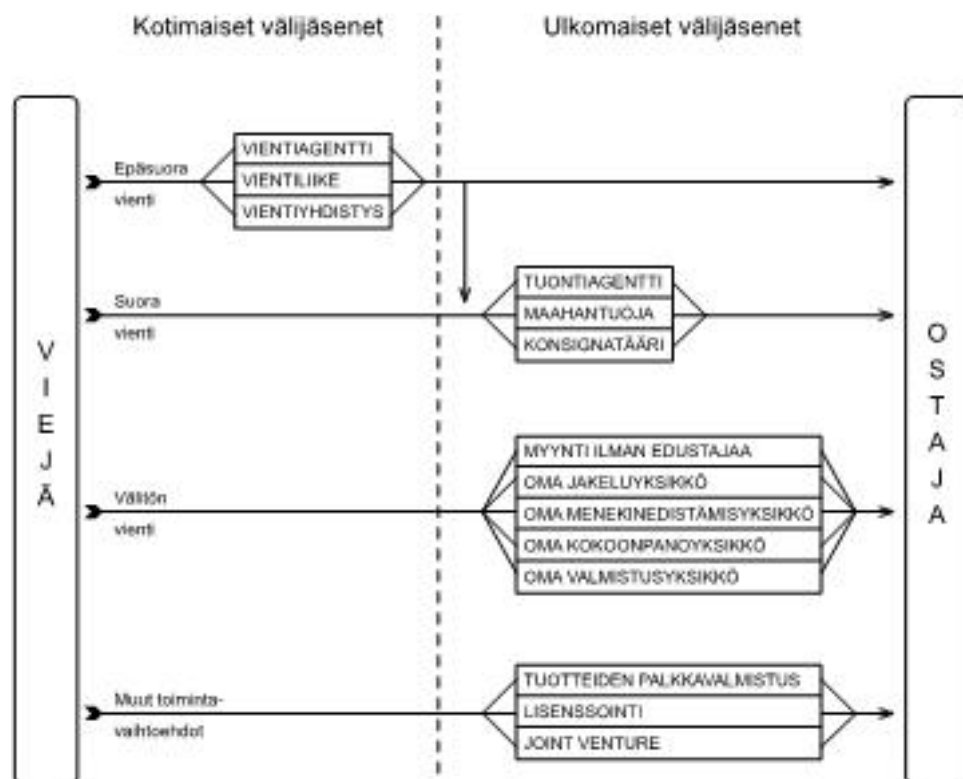
Kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä on monia eri ympäristötekijöitä. Kirjassa Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja, Kari Karhu jaottelee nämä ympäristötekijät kahdeksaan pääryhmään. Pääryhmiä ovat taloudellinen, rahoituksellinen, demografinen, tekninen, poliittinen, juridinen, kulttuurinen ja sosiaalinen ympäristö. Liiketoimintaympäristön ominaispiirteiden vaikutukset yritykseen ovat sitä suurempia, mitä syvemmillä kansainvälistymisen asteella operoidaan. (Karhu 2002, 12–14.)

Toimintamuotoja sopeutettaessa eri markkinoiden vaatimuksiin yrityksen tarvitsee tehdä kohdemaasta laaja maaraportti, jossa on analysoitu esimerkiksi markkinoita ja erilaisia riskejä. Huolellisesti tehdyssä maavalinnassa on otettu huomioon kolme tekijää: markkinapotentiaali, maariskit ja etäisyys. Yrityksen on myös kiinnitettävä huomiota oikean operaatiomuodon valintaan. (Eronen 2002, 95–96.)

Vientiä aloittaessaan yrityksen täytyy valita itselleen sopivin vientitapa. Apuvälineeksi soveltuu esimerkiksi SWOT-analyysi. SWOT-sana muodostuu sanoista strength, weakness, opportunity ja threat. Analyysin avulla voidaan selvittää siis yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. (Tekes 2008.)

SWOT-analyysin avulla vientiyritys voi tarkastella sisäisiä ja ympäristöstä tulevia ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia, yrityksen olemassa olevien vahvuuksien ja heikkouksien tarkastelun rinnalla. SWOT-analyysiin voi myös lisätä kilpailuedun arvioinnin. Kaikki tehdyt analyysit luovat pohjan päätöksentekoprosessille. Ensimmäinen päätös, joka yrityksen on tehtävä, on päättää jatketaanko tuotteen valmistamista kotimaassa vai siirretäänkö valmistus ulkomaille. Jos yritys tavoittelee huomattavaa osuutta kohdemaansa markkinoilta, täytyy yrityksen olla valmis käyttämään paljon resursseja sen saavuttamiseen. Ei välttämättä riitä, että yrityksen myynti, markkinointi ja valmistus sijaitsevat Suomessa, vaan niiden siirtäminen kohdemaan voi olla välttämätöntä. Vienti voidaan toteuttaa kolmella eri vaihtoehdoisella tavalla: suorana, epäsuorana tai välittömänä vientinä. (Gabiellson, Luostarinen 2002, 97; Karhu 2002, 14–16; Pehkonen 2000, 49–50.)

Kuviossa yksi on selvennetty millaisia erilaisia toimintavaihtoehtoja yrityksellä on. Yritys voi valita haluaako se toimia kotimaassaan vai ulkomailla sijaitsevan välijäsenen kanssa. Jos yritys valitsee kotimailla sijaitsevan välijäsenen, voidaan kuvion ensimmäistä nuolta seuraamalla huomata, että kauppa voi tapahtua suoraan kotimaisen välijäsenen kautta asiakkaalle tai sitten kotimaisen- ja ulkomaisen välijäsenen kautta. Kustannukset huomioon ottaen, yrityksille olisi varmasti paras pitää välikäsien lukumäärä mahdollisimman pieninä. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tarkemmin eri välijäsenten piirteitä ja hyviä sekä huonoja puolia.



KUVIO 1. Ulkomaankaupan toimintavaihtoehdot. (Pehkonen 2000, 50.)

2.1 Epäsuora vienti

Epäsuora vienti sopii erityisesti pienelle yritykselle, joka vasta aloittelee ulkomaanvientiä. Epäsuorassa viennissä viejän kotimaassa oleva välijäsen myy yrityksen tuotteet eteenpäin. Välijäseniä ovat vientiagentit, vientiliikkeet ja vientiyhdistykset. (Pasanen 2005,65.)

Epäsuora vienti on vaivaton ja panostuksiltaan pieni vientitoiminnan muoto ja sitä hyödyntävät pääasiassa kulutustavaroita tuottavat yritykset. Yrityksen ei tarvitse huolehtia vientidokumenttien tekemisestä sillä välijäsen, esimerkiksi kotimainen tukkuri, huolehtii kaikista vientitoiminnoista. Valmistaja ei välttämättä ole edes tietoinen viennin kohdemaasta eikä tuotteen lopullisia ostajia. (Gabiellsson, Luostarinen 2002, 104; Pasanen 2005,65; Selin 2004, 23.)

Vientiagentti on elinkeinonharjoittaja, joka hankkii oma-aloitteisesti ostotarjouksia päämiehellensä, eli viejälle. Agentti voi olla fyysinen tai juridinen henkilö. Fyysinen eli luonnollinen henkilö on ihmisen nimitys oikeuspersoonallisuutena. Tällöin ihminen on sekä aktiivisesti, oikeuksiltaan, että passiivisesti, velvollisuuksiltaan oikeuskelpoinen. Juridinen henkilö on henkilö, jolla voi olla oikeuksia ja velvollisuuksia. Agentti ja viejä laativat sopimuksen, jossa mainitaan esimerkiksi provision suuruus ja myyntitavoitteet. Sopimus voi olla niin sanottu herrasmiehsopimus, mutta jos jompikumpi osapuolista niin vaatii, sopimus on laadittava kirjallisena. Agenttia käytettäessä viejä hoitaa itse kaikki vientiin liittyvät toiminnot, kuten kuljetuksen ja tullauksen. Agentteja koskeva lainsäädäntö vaihtelee maittain. (Aikio 1998, 227, 308; Pehkonen 2000, 50–51.)

Vientiliike on yritys, joka on erikoistunut ulkomaankauppaan. Vientiliike ostaa tavarat suoraan valmistajalta, hoitaa vientitapahtumaan liittyvät toimet ja myy tuotteet eteenpäin. Valmistaja ei välttämättä saa tietoonsa tuotteidensa loppukäyttäjiä ja hintoja. Vientiliikkeet voivat toimia myös tuontiliikkeinä ja kauppa-agentteina. (Pehkonen 2000, 51.)

Vientiyhdistys rakentuu kahdesta tai useammasta yrityksestä. Tämä organisaatio hoitaa yhdessä jäsenyritystensä viennin. Yritys voi ryhtyä vientiyhdistyksen kanssa yhteistyöhön, jos se kokee, että hyöty on suurempi kuin haitta. Vientiyhdistysten hyötyinä ovat keskitetty ja tehokas vientirutiinien hoitaminen sekä mahdollisuus korkealaatuisten asiantuntijoihin. Haittoina yritykset ovat kokeneet taloudelliset ja inhimilliset tekijät sekä viennin epätasaisen jakautumisen. (Pehkonen 2000, 52.)

Taulukosta yksi näkyy epäsuoran viennin edut ja haitat. Taulukon sisältöä tarkastellessa voi huomata, että haittoja on huomattavasti enemmän kuin hyötyjä. Epäsuora vienti toimii hyvin jos tuotteen myynti välijäsenen kautta on vain satunnaista tai väliaikaista. Jos yritys valmistaa muita tuotteita kuin kulutustavaroita ja haluaa luoda pitkäaikaista vientiä kohdemaahan, sen kannattaa harkita viennin aloittamista muilla vientitavoilla. Seuraavista kappaleista käy ilmi, kuinka yrityksellä on mahdollisuus saada suoran viennin kautta tärkeää tietoa markkinoista ja markkinoilla vallitsevasta hintatasosta. Asiakkaisiin luodut suorat kontaktit ja heiltä saatu palautte voi auttaa yritystä kehittämään tuotettaan paljon paremmaksi. Epäsuorassa viennissä tätä yhteyttä ei synny ja tiedon siirtyminen loppuasiakkailta tuottajalle on heikkoa tai jopa estettyä.

TAULUKKO 1. Epäsuoran viennin edut ja haitat. (Karhu 2002, 82.)

Edut	Haitat
+ ei tarvitse puuttua vientimuodollisuuksiin	– ei juurikaan kosketusta vientimarkkinoihin ja loppuasiakkaisiin
+ kommunikointi omalla kielellä	– sidonnaisuus välijäsenen
+ mahdollisuus ”helppoihin” kauppoihin	– itsellä ei mahdollisuutta perehtyä vientitoimiin
+ pienet aloitus- ja toimintakustannukset	– tiedonkulun rajoittuneisuus valmistajan ja loppuasiakkaan välillä
+ pienet riskit	– yhteistyön päätyttyä välijäsenen kanssa ei ole kontakteja loppuasiakkaisiin
+ mahdollisuus hyödyntää välittäjän resursseja ja kokemusta	– vaikeaa seurata markkinoinnin riittävyttä
+ lyhyet maksuajat	– vaikeaa omatoimisesti edistää
+ mahdollisuus tavoittaa laajat markkinat	

	myynnin kasvua – välikäsien palkkiot lisäävät kustannuksia ja loppuasiakkaan maksamaa hintaa – matala tehtaan lähtöhinta
--	--

2.2 Suora vienti

Suorassa viennissä yritys on suorassa yhteydessä ulkomailla toimiviin välittäjiin. Välittäjänä voi toimia kohdemaassa toimiva agentti tai maahantuojia. Kuten epäsuorassa viennissä, ennen sopivan edustusmuodon valitsemista, yrityksen on tutustuttava kunnolla kohdemaahan ja siellä vallitsevaan markkinatilanteeseen. Suoran viennin etuja ovat kontaktit kohdemaahan. Heikkoutena on suuremmat kustannukset. Suorassa viennissä valmistajan täytyy itse huolehtia vientitoiminnoista, mutta voi käyttää paikallisen agentin tai tukkurin toimintoja hyväkseen. Agentin tai tukkurin käyttö saattaa poistaa yritykseltä suoran kontaktin loppuasiakkaaseen, mutta ne nopeuttavat tehokkaan myyntitoiminnan alkamista. (Gabiellsson, Luostarinen 2002, 104; Pehkonen 2000, 52; Selin 2004, 24.)

Tuontiagentti toimii kuten vientiagentti. Agentti välittää päämiehellensä kauppvoja ja saa niistä sovitun provision. Käytännön asioiden hoito kuuluu viejälle. Ulkomaila sijaitsevan agentin kanssa käytävää yhteistyötä vaikeuttavat pitkät välimatkat ja erilaiset juridiset kysymykset. Yrityksen onkin hyvä perehtyä perusteellisesti oikeudelliseen puoleen, jotta vältetään turhilta väärinkäsityksiltä ja sopimusongelmilta. (Pehkonen 2000, 52–53.)

Maahantuojia ostaa suuret erät yritysten tuotteita ja myy ne eteenpäin tukku- ja vähittäismyyntiliikkeille tai teollisuuslaitoksille. Maahantuojan toimintaperiaate on hyvin samanlainen kuin yrityksen kotimaassa sijaitsevalla vientiliikkeellä. Maahantuojia saa tulonsa tuotteen myynnistä saatavista myyntivoitoista. (Pehkonen 2000, 55.)

Komissionääri muistuttaa agenttia, mutta agentista poiketen komissionääri toimii omissa nimissään päämiehen lukuun. Päämies ei osallistu neuvotteluihin eikä solmi sopimuksia. Asiakas siis ostaa tavaran komissionääriltä, eikä tiedä tavaran oikeaa omistajaa, koska komissionääri tekee oman laskunsa asiakkaalle. Tavaran omistusoikeus siirtyy suoraan yritykseltä ostajalle. Tätä kauppatapaa kutsutaan peiteteksi edustukseksi. (Edilex 2008; Pehkonen 2000, 55–56.)

Brokerit eli välittäjät hoitavat kaikki asiakkaan tavaran myyntiin liittyvät asiat markkinoinnista myyntiin ja laskutukseen. Brokereille maksetaan yleensä komissio. Brokereitten toiminnasta hyvä esimerkki on asuntojen välitystoimistot. (Pehkonen 2000, 56.)

Taulukossa kaksi näkyy suoran viennin edut ja haitat. Suora vienti soveltuu mielestäni hyvin uuteen maahan vientiä aloittaville keskisuurille yrityksille. Yrityksellä täytyy olla työntekijöitä, jotka osaavat hoitaa oikeiden vientidokumenttien toteutukset ja hallitsevat kansainvälisen kaupan. Pienissä yrityksissä ongelmaksi voi nousta se, että myyntityö on toteutunut onnistuneesti, mutta kukaan ei tiedä mitä dokumentteja tarvitaan, jotta tavara saataisiin maasta ulos. Useaan maahan tarvitaan esimerkiksi ötökkätodistus, joka osoittaa että puinen lava tai laatikko, jolla tavara aiotaan lähettää, ei sisällä puun kuorta ja on käsitelty niin ettei niissä ole ötököitä. Omakohtaisena kokemuksenani yritysten tietämättömyydestä vientidokumenteista on pienyritys, joka halusi lähettää lentorahtia, muttei tiennyt mikä on kauppalasku – dokumentti jonka tulli ehdottomasti vaatii.

TAULUKKO 2. Suoran viennin edut ja haitat. (Karhu 2002, 90.)

Edut	Haitat
+ lyhyt jakelukanava vähentää jakelukustannuksia ja parantaa tuottomahdollisuuksia	– lopullista asiakasta ei välttämättä tunneta
+ helpompi hallita hinnoittelun perusteet	– markkinatiedon suodattuu matkalla välittäjältä valmistajalle
+ helpompi sopeuttaa yrityksen liiketoimintaan	– vaatii vientiosaamista ja kielitaitoa
	– vaatii huomattavia taloudellisia voimavaroja

<ul style="list-style-type: none"> + helppo seurata kohdemaassa vallitsevaa ostokäyttäytymistä + tehokas tiedonsaanti tulevien päätösten ja strategioiden pohjaksi + yrityksen henkilöstö saa käytännön oppia vientikaupasta 	<ul style="list-style-type: none"> – yhteistyön päättyessä koko vientitoiminnalta voi pudota pohja pois, jos tuotetta ei ole markkinoitu omalla tavaramerkillä
---	---

2.3 Välitön vienti

Välitön vienti vaatii yritykseltä vankkaa vientiosaamista ja eniten resursseja verrattaessa epäsuoraan ja suoraan vientiin. Välittömässä viennissä yritys myy tuotteitaan suoraan asiakkaalle tai oman myyntikonttorinsa tai valmistusyksikkönsä kautta.

Välitön vienti saattaa olla kallein vientitapa, mutta sillä saavutetaan usein myös suurimmat tulokset. Yritys hoitaa itse myynnin, markkinoinnin ja asiakastapaamiset. Ilman välikäsiä yrityksellä on mahdollisuus antaa itsestään juuri sellaisen kuva kuin se haluaa. (Pehkonen 2000, 56; Selin 2004, 24.)

Myyntikonttoria perustettaessa ulkomaille täytyy myynnin kyseiseen maahan olla suurta. Myyntikonttorin perustaminen vaatii yritykseltä paljon rahallista panostusta. Yrityksen täytyy valita perustaako se itsenäisen tytäryrityksen vai emoyhtiöön kuuluvan sivuliikkeen. Erona näillä kahdella on lainalaisuus. Tytäryritys perustuu sijaintimaan lakeihin kun taas sivuliike noudattaa emoyrityksen maan lakeja. Yrityksen ei myöskään ole pakko perustaa myyntikonttoriaan tyhjästä, vaan se voi myös ostaa valmiin markkinointiyhtiön tai vähittäismyyntiorganisaation. (Pehkonen 2000, 56.)

Oman valmistusyksikön perustaminen vaikuttaa pitkälle tulevaisuuteen. Perustaminen vie paljon aikaa ja yrityksen taloudellisia resursseja. Ennen oman valmistusyksikön perustamista yrityksen täytyy tehdä perusteellinen tutkimus kohdemaasta. Helpompi tapa perustaa oma valmistusyksikkö on ostaa jo valmiiksi toimiva yritys, jolla on jo valmiina tuotteen valmistamiseen tarvittava tietotaito ja asiakaskunta. (Pehkonen 2000, 57.)

Kuten aiemmin tekstissä mainittiin, tarvitsee yrityksellä olla paljon resursseja käytäessään välitöntä vientitapaa. Taulukossa kolme mainitaan välittömän viennin etuja ja haittoja. Myyntikonttorin perustaminen voi olla kannattavaa myynnin ollessa suurta. Myynnin ollessa pientä, saattaisi agentin käyttö olla yritykselle kannattavampaa. Agentille maksetaan provisio vain tehdystä kaupoista, kun taas myyntikonttorista aiheutuu joka kuukausi kiinteitä kustannuksia, myynti- ja markkinatilanteesta huolimatta.

TAULUKKO 3. Välittömän viennin edut ja haitat. (Karhu 2002, 113.)

Edut	Haitat
+ koko vientitoiminnan helpompi hallittavuus	– korkeat markkinointikustannukset
+ markkinoinnin ja palvelun joustavuus	– paikalliset markkinat tuntevan edustajan puuttuminen
+ markkinoiden kehityksen helppo seurattavuus	– myyntihenkilöstön aiheuttavat palkkamenot
+ mahdollisuus luoda suoria asiakassuhteita	– suuret vientihenkilöstön matkakulut
+ auttaa saamaan kokemusta vieraista markkina-alueista	
+ ei välikäsiä aiheuttamassa ylimääräisiä kustannuksia	
+ kokonaisuutena varsin tuloksekas toimintatapa	

2.4 Muut toimintavaihtoehdot

Lisenssisopimuksella yritys myy ulkomaiselle osapuolelle käyttöluvan patenttiin, tavaramerkkiin tai tekijänoikeuteen. Koska lisenssin luovuttaja antaa sopimus-kumppaninsa käyttöön esimerkiksi jonkin tuotteen valmistamiseen tarvittavan tietotaidon, täytyy lisenssisopimukset laatia mahdollisimman tarkasti ja kaiken kattaviksi. Lisenssimyyntiin suositellaan vain patentoituja tuotteita. Lisenssin ostaja maksaa

viejälle rojaltin, joka voi perustua määrättyyn prosenttiin netto- tai brutto myynnistä. Rojaltin voi myös sopia maksettavaksi yhdellä kerralla. Lisenssinostajan valinnassa kannattaa huomioida ostajan ominaisuudet sekä se, millaisesta sopimuksesta ostaja on kiinnostunut. (Jaspers 2000; Pehkonen 2000, 57–58; Selin 2004, 27.)

Franchising muistuttaa lisensointia, sillä franchise-sopimuksella yritys myy ulkomaiselle ostajalle tuotteen myyntioikeuden. Franchisingissa keskitytään enemmän palveluiden kuin tuotteiden tuottamiseen, tällöin yrityksen nimellä, tuotteen tavaramerkillä ja maineella on hyvin keskeinen asema. (Selin 2004, 27.)

Palkkavalmistuksessa ulkomainen yritys sitoutuu valmistamaan viejälle esimerkiksi tietyn määrän viejän logolla valmistettuja tuotteita. Viejä maksaa yritykselle tästä korvauksen ja hoitaa itse tuotteen markkinoinnin kotimaan tai ulkomaan markkinoille. (Pehkonen 2000, 58–59.)

Yhteistyösopimusten avulla muodostetaan yhteisyhtiöitä (joint venture), jossa osapuolet sopivat siitä, mitä kukin sijoittaa yritykseen. Tyypillisiä yhteistyömuotoja ovat yhteisostot, -valmistus ja -myynti. Yhteistyösopimusten kautta mahdollistuu myös esimerkiksi tutkimus- ja kehitystyöhankkeet. Tekemällä yhteistyötä, yrityksen ei tarvitse rahoittaa koko projektia. Kulujen ollessa pienet, yritys voi sijoittaa varojaan myös muihin tarkoituksiin. (Pehkonen 2000, 59; Selin 2004, 29.)

Projektiviennissä eli hankeviennissä koti- ja ulkomaiset yritykset yhdistävät voimavaransa. Projektivienti koskee usein ulkomaille suuntautuvaa projektia, jossa ennalta määrättyssä paikassa suoritetaan tehtäväkokonaisuus, jonka tavoitteet ja kesto ovat tarkkaan ennalta suunniteltu. Tällaisia projekteja voivat olla erilaiset rakennusprojektit, tai sitten yritys voi toimia osaprojektin toimittajana. Projektivienti vaatii yritykseltä hyvää vientiosaamista ja kansainvälisten sopimusten tunteusta. (Pehkonen 2000, 59; Selin 2004, 24–25.)

3 ULKOPUOLINEN EDUSTAJA

Tässä luvussa käsittelen tarkemmin ulkopuolisia edustajia. Ulkopuolisia edustajia ovat muun muassa valmistajan edustaja, meklari, jälleenmyyjä ja agentti. Tarkastelen edustajien hyviä ja huonoja puolia, käyttöön liittyviä asioita sekä ympäristöjä, joihin erityyppiset edustajat parhaiten soveltuvat.

3.1 Ulkopuolisen edustajan käyttö viennissä

Edustaja on ulkopuolinen henkilö tai organisaatio, jonka kanssa viejä eli päämies, tekee sopimuksen. Sopimuksessa päätetään esimerkiksi palkkauksesta, joka on yleensä provisiopohjainen. Yrityksen täytyy muistaa, että edustajalla voi olla yksi tai useampi päämies, eikä edustajaa velvoita mikään jakamaan aikaansa tasan päämiestensä kesken. Ulkopuolinen myyntiedustaja tuntee paikalliset markkinat ja asiakkaat paremmin kuin yrityksen oma myyjä. Hänellä on usein myös parempi neuvotteluvoima. Ulkopuolisen edustajan käyttö on halpaa ja käynnistää viennin nopeasti. Erilaisia edustajia käyttävät niin pienet kuin suuretkin yritykset. Erilaisia edustajatyyppejä ovat muun muassa valmistajan edustaja, agentti, meklari ja jälleenmyyjä. (Pasanen 2005, 60–68; Pehkonen 2000, 49–61.)

Taulukossa neljä on yhteenvedona ulkopuolisten edustajien hyödyt ja haitat. Taulukossa on otettu huomioon kaikki tässä luvussa mainitut edustusmuodot. Käsittelen tarkemmin jälleenmyyjään ja agenttiin liittyviä etuja ja haittoja taulukoissa viisi ja kuusi.

Kuten jo työni alussa kerroin, täytyy yrityksen ennen edustajan valintaa päättää, mitkä esimerkiksi ovat valitut tuotteet, strategiat, resurssit ja tavoitteet sekä selvittää vallitseva markkinatilanne. Edustajia on vaikea luokitella puhtaisiin tyyppeihin, koska luokitusperusteina ovat monet eri asiat muun muassa edustukseen kuuluvat toiminnot, vastuut ja edustajalle maksettavan korvauksen muoto (Immonen 2005, 40). Kuitenkin on olemassa muutama yleisesti käytetty edustajatyyppejä, joista kerron seuraavaksi.

TAULUKKO 4. Ulkopuolisen edustajan edut ja haitat. (Immonen 2005, 35–36.)

hyödyt	haitat
<ul style="list-style-type: none"> + Yritys saa nopeasti alusta alkaen osaamista ja kokemusta; alueellista tuntemusta, asiakasyhteyksiä, kielitaitoa jne. + Pieni taloudellinen riski; edustajalle(agentti) maksetaan vain yleensä aikaansaadusta myynnistä. + Yrityksen ei tarvitse sitoa henkilöitä ja varoja, esimerkiksi epävakaille, pienille tai tutkimattomille markkinoille. + Tuotteita voidaan testata ennen oman myyntiorganisaation rakentamista (huomioitava sopimuksessa). + Halutessa voidaan käyttää nimeä tai tavaramerkkiä ”kotimaisemman” imagon saamiseksi; tai edustaja voi olla kanava tuotteille, joihin valmistaja ei halua yhdistää omaa nimeään. 	<ul style="list-style-type: none"> – Asiakkailta tuleva palaute on vähäistä. – Moni edustaja optimoi oman myyntinsä itselleen sopivaksi, ei optimaaliseksi päämiehensä kannalta. – Yrityksen tuote joutuu kilpailemaan ajankäytöstä edustajan muiden tuotteiden kanssa. – Edustaja ei tee pitkän tähtäimen panostuksia vaan myy sitä, millä helpoiten syntyy kauppvoja. – Edustajan mielenkiinto valmistajaan saattaa loppua ja hän voi jopa ryhtyä myymään kilpailijan tuotteita. – Liian hyvä myyntitulos saattaa pelottaa edustajaa, koska edustaja pelkää päämiehen perustavan tällöin oman myyntiyhtiön. – Kun edustaja menetetään, menetetään myös markkinatuntemus, jolloin on vaikeata säilyttää markkinat. – Edustajaa (agenttia) suojaava lainsäädäntö vaikeuttaa monessa maassa edustajan irtisanomista.

3.2 Valmistajan edustaja

Valmistajan edustaja hankkii provisiota vastaan kauppvoja päämiehelleen. Valmistajan edustaja ei itse harjoita kauppaa, vaan asiakkaan löydettyään hän ohjaa asiakkaan päämiehen luo. Päämies laatii sopimukset ja käy tekniset ja kaupalliset neuvottelut asiakkaan kanssa. Valmistajan edustajia käytetään usein vaativassa teknisessä myynissä. Edustajan myyntikustannukset ovat edullisemmat kuin oman avainhenkilöstön kustannukset, jos kaupatut määrät ovat pieniä. (Immonen 2005, 40.)

Haittapuolina valmistajan edustajan käytössä on edustajan suuri päämiesten lukumäärä ja valmistajan ja asiakkaan välinen suhde. Valmistaja pääsee asiakkaiden kanssa kontaktiin vasta kun hankintasuunnitelmat ovat niin pitkällä, että niihin on vaikeata tehdä suuria muutoksia. Edustajilla on monia päämiehiä ja se vaikeuttaa edustajan innokkuuteen myydä tuotetta. Usein voi käydä niin että edustajan huomion vievät muut projektit ja kaupantekomahdollisuudet. (Immonen 2005, 40.)

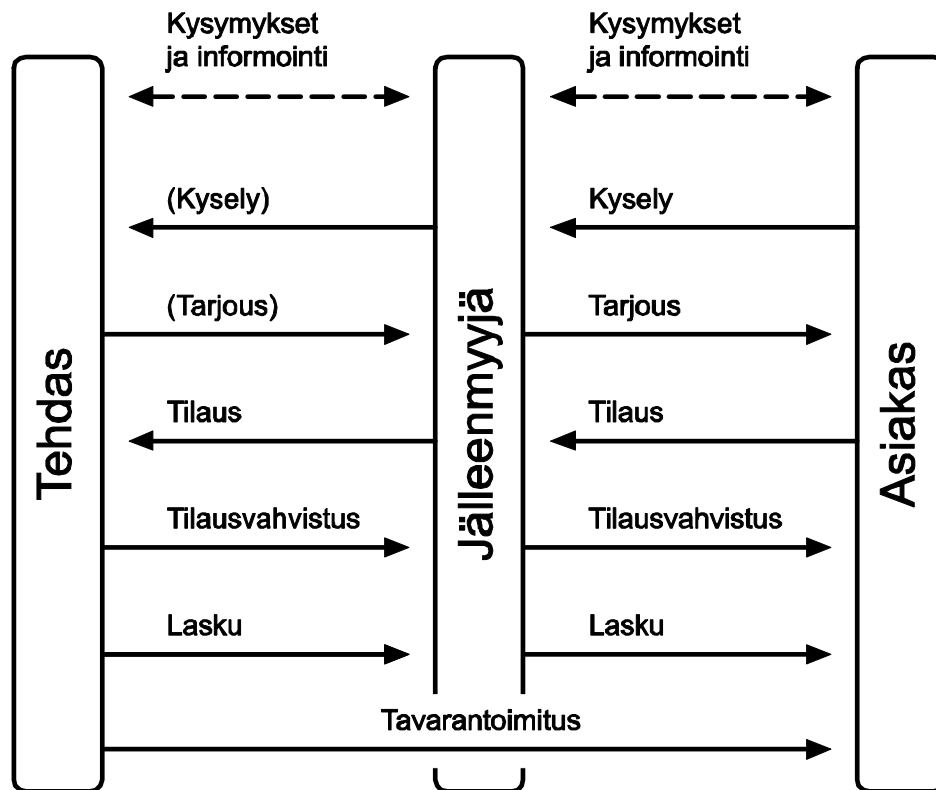
3.3 Jälleenmyyjä

Jälleenmyyjä ostaa tavarat itselleen ja jälleenmyyjä ne omalla riskillään. Jälleenmyyjä toimii omissa nimissään ja saa palkkionsa saamistaan myyntituotoista. Koska jälleenmyyjä kantaa suuremman liikeriskin kuin agentti, yrityksen tuotteestaan saama hinta on jonkin verran pienempi kuin agenttia käytettäessä. Jälleenmyyjällä on olemassa valmiit asiakaskontaktit ja markkinointimenetelmät. (Immonen 2005, 43.)

Jälleenmyyjän toimintoja voidaan verrata valmistajan toimintoihin. Jälleenmyyjä varastoi tuotteen, laskuttaa, hoitaa kuljetuksen ja niin edelleen. Valmistajalla on hyvin pieni mahdollisuus vaikuttaa jälleenmyyjän toimintoihin, varsinkin jos valmistajan tuotteen osuus myynnistä on pieni. Jälleenmyyntisuhteessa hinnoista määrääminen on kilpailulainsäädännön vastaista. Tavara siirtyy joko jälleenmyyjän varaston kautta asiakkaalle, tai suoraan valmistajalta asiakkaalle. Valmistaja sopii usein jälleenmyyjän kanssa vuosisopimuksen, joka voi olla eksklusiivinen, jolloin jälleenmyyjällä on yksinoikeus tavarantoimintaan tietyllä alueella. (Erämetsä, Suominen 2004, 46–48, Immonen 2005, 43.)

Kuviosta kaksi voi huomata, että kaikki tieto kulkee jälleenmyyjän läpi. Kun asiakkaalle ei mene yritykseltä edes laskua, on asiakkaan vaikea tietää minkä yrityksen tuotetta hän ostaa. Myöskään yritys ei saa asiakkaista mitään kuvaa. Tällöin yritykseltä jää saamatta asiakkailta saatu palaute, ja tuotteen kehitysehdotukset.

Asiakassuhteiden malli Jälleenmyyntimalli



KUVIO 2. Jälleenmyyjämalli. (Immonen 2005, 43.)

Haittapuolena voidaan mainita valmistajan vähäinen vaikutus esimerkiksi tuotteen markkinointiin. Jos jälleenmyyjä ei panosta tuotteen myyntiin, voi tuotteella olla enemmänkin kysyntää, mutta tieto markkinatilanteesta ei välity valmistajalle. (Immonen, 2005, 43.) Voi myös olla, että jälleenmyyjä onnistuu jotenkin pilaamaan tuotteen brändiä, jolloin valmistajan on vaikea saada asiakkaiden luottamusta takaisin aloittaessaan itse tavaroidensa myynnin kyseiseen maahan. Taulukko viisi käsittelee jälleenmyyntisuhteen etuja ja haittoja. Jos yritys haluaa tavoittaa pienetkin asiakkaat, on jälleenmyyntisuhde silloin parempi kuin agenttisuhde. Agentti ei välttämättä ole kiinnostunut pienistä myyntimääristä, koska mitä pienempi kauppa sitä pienempi on agentin saama provisio.

TAULUKKO 5. Jälleenmyyntisuhteen edut ja haitat. (Karhu 2002, 99.)

Edut	Haita
+ kauppa tehdään sopimusalueella	– markkinainformaatiota tehokkaasti välittävien suorien asiakaskontaktien puuttuminen
+ kaupan rationaalisuus	– myynnin kanavoitumisesta johtuvat riskit
+ ajansäästö asioitaessa suoraan jälleenmyyjän kanssa	– jälleenmyyjän palkkiosta johtuva huomattava hintarasite
+ säästöt matkakustannuksissa	– rahoitukseen liittyvät vaikeudet
+ paikallistuntemuksen lisääntyminen	
+ välijäsenen valmis asiakassuhdeverkosto	
+ mahdollisuus hyödyntää jälleenmyyjän markkinatuntemusta	
+ jälleenmyyjän agenttia paremmat mahdollisuudet palvella hyvin myös pienasiakkaita	
+ jälleenmyyjä huolehtii varastoinnista kohdealueella	
+ jälleenmyyjä pystyy huolehtimaan huolto- ja varaosapalveluista	

3.4 Tukkukauppias, välittäjä ja meklari

Tukkukauppias, välittäjä ja meklari saavat myyntivoiton, kun tuotetta myydään eteenpäin. Heille ei siis makseta provisiota kuten valmistajan edustajalle ja agentille. Välittäjillä voi olla varastoja ja kontakteja ympäri maailmaa. Meklarilla taas on harvemmin myynti- tai jakeluverkostoa. Meklari välittää helppoja eli bulkeittain myytäviä tuotteita, jotka eivät vaadi suurempaa asiantuntemusta. (Immonen 2005, 44.)

Välittäjiä puolestaan toimii enemmän raaka-ainesektorilla, missä voidaan yhdistellä useita eri tuotteita yhdeksi toimitukseksi esimerkiksi rakennustarvikkeiden hankinnaksi, jolloin monta tuotetta yhdistyy yhdeksi toimitukseksi. Välittäjien käyttö on yksinkertaista, myynti on normaalia myyntiä. Valmistaja ei kuitenkaan saa tietoa asiakkaista ja kauppa voi olla hyvinkin satunnaista. (Immonen 2005, 44.)

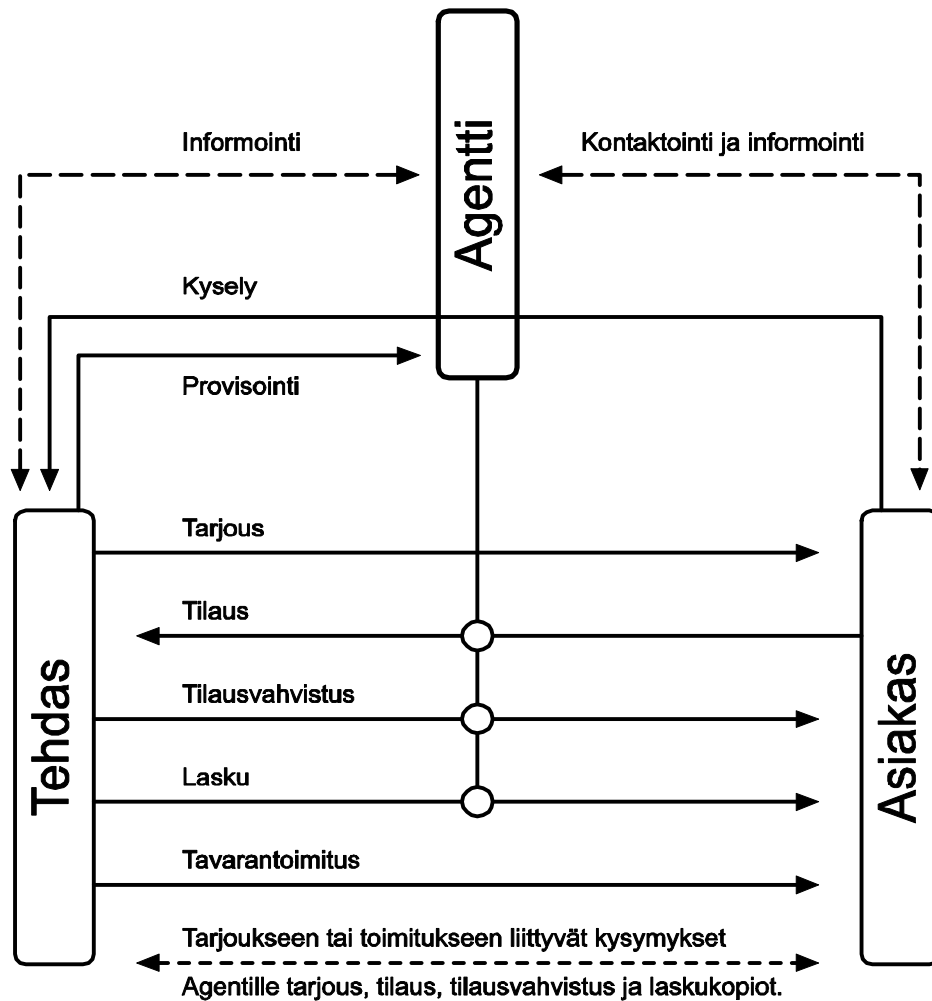
3.5 Agentti

Agentti on päämiehen välitön ja avoin edustaja. Myös agentti toimii valmistajan nimissä, kuten valmistajan edustajakin. Erona on se, että agentti käy kaupalliset neuvottelut. Hinnat ja tarjoukset agentti kysyy valmistajalta. Agentille maksetaan korvaus provisiona jokaisesta välitetystä kaupasta. Edustaja menettää provisio-oikeuden, jos kauppa ei toteudu tai jos asiakas kieltäytyy maksamasta. Agentin ulkomaisia asiakkaita ovat usein vähittäis- ja tukkuliikkeet, maahantuontiliikkeet ja erilaiset jakeluyritykset. Agentit voidaan jakaa kahteen päätyyppiin, välittäjäagentteihin ja päätäntäagentteihin. (Jaspers 2002; Immonen 2005, 41.)

Kuvio kolme selventää informaation kulkua päämiehen, agentin ja asiakkaan välillä. Erona aikaisempaan jälleenmyyntimalliin voi huomata sen, että informaatio kulkee agentin kautta, mutta agentti toimii vain tiedon välittäjänä. Eli agentti ei esimerkiksi puutu päämiehen tarjoamaan hintaan tai toimitusehtoihin, vaan välittää ne sellaisenaan asiakkaalle. Asiakas on myös tietoinen siitä, minkä yrityksen tuotetta hän on ostamassa. Kuviossa kolme agentin kautta kulkee myös lasku, mutta yritys voi myös lähettää kauppalaskun suoraan asiakkaalle. Jotkut agentit eivät välttämättä edes halua kauppalaskua ja komissiolaskua paperimuodossa, heille riittää esimerkiksi pdf-muodossa lähetetyt laskut.

Välittäjäagentti välittää osto- tai myyntitarjouksen päämiehelle ja päätäntäagentti saa valtuutuksen päämieheltä, jonka nojalla hän voi itse solmia kauppaa koskevan sopimuksen. Agentti voi myös edustaa muita valmistajia samaan aikaan. Monen päämiehen edustaminen takaa mahdollisimman hyvän ajankäytön ja maksimaalisen provisiotuloksen. Agentin kanssa voi tehdä eksklusiivisen tai non-eksklusiivisen sopimuksen. Eksklusiivisessa sopimuksessa agentti saa yksinedustuksen eli viejä ei saa palkata muita edustajia kyseiseen maahan myymään tuotteitaan. Non-eksklusiivinen sopimus mahdollistaa muiden edustajien käytön, jotka voivat myydä samoja tuotteita samoille alueille. Jos agentin kanssa laaditaan eksklusiivinen sopimus, voidaan agentille asettaa myyntitavoitteita ja velvoittaa hänet raportoimaan halutuista asioista. (Erämetsä, Suominen 2004, 13–14, 45–48; Immonen 2005, 41; Pehkonen 2000, 51.)

Asiakassuhteiden malli *Agenttimalli*



KUVIO 3. Agenttimalli. (Immonen 2005, 42.)

Valmistajan mahdollisuus kontrolloida agenttia riippuu laaditusta sopimuksesta ja yhteistyön sujuvuudesta. Agentin käyttö on helppoa ja yleistä. Agentin markkina- ja asiakastuntemus saadaan heti käyttöön, eikä valmistajan tarvitse käyttää omia resurssejaan myyjien kouluttamiseen ja markkinoiden tutkimiseen. Huonoina puolina ovat agentin pieni kiinnostus suuriin markkinaosuuksiin, heille saattaa riittää niin sanotut helpot asiakkaat, kun taas valmistajaa kiinnostaa volyymit. (Immonen 2005, 41.)

Myös agentin sitouttaminen yritykseen voi olla vaikeaa. Mikään ei takaa, että agentti myisi aktiivisesti yrityksen tuotteita. Ongelmana onkin, että miten yritys voi motivoida agenttia. Koskisen Oy pyrkii vaikuttamaan agenttien myyntiaktiivisyyden varmistamalla, että perusasiat ovat kunnossa. Perusasioita ovat muun muassa yrityksen ja agentin välinen luottamus, hyvä toimitusvarmuus ja tuotteiden tasainen laatu. Sahatavaran laatu ei välttämättä ole kaikista parasta, mutta sen laatu on hyvin tasaista. Aikaisemmin tuotetta ostanut asiakas osaa odottaa tiettyä laatua. Agentti mielellään edustaa tuotteita, joita on helppo myydä. Hankalasti kaupaksi menevien tavaroiden edustaminen ei ole agentille kannattavaa. (Tamminen 2008; Piispanen 2008)

TAULUKKO 6. Agenttisuhteen edut ja haitat. (Karhu 2002, 105.)

Edut	Haitat
<ul style="list-style-type: none"> + vähäiset perustamis- ja ylläpitokustannukset + taloudellisen riskin jakautuminen + tehokas ensikäden tiedonsaanti agentin toimialueelta + kansainvälinen kauppa suhteellisen vaivatonta + viejä saa tuotteesta korkeamman hinnan kuin maahantuojan välityksellä toimittaessa 	<ul style="list-style-type: none"> – useaan eri asiakkaaseen suuntautuvan tavara- ja maksuliikenteen monimutkainen hallittavuus – agentin usein puutteelliset edellytykset laajentuneeseen toiminnan suorittamiseen menestyksekkäästi – agentti saattaa tarkoituksellisesti jarruttaa myyntiä tuottoisan edustuksen menettämisen pelossa – vientikaupan toimenpiteiden suorittaminen viejäyrityksen itsensä vastuulla

4 AGENTIN VALINTA JA YHTEISTYÖ

Tässä luvussa käsittelen agentin valintaa ja toimintaa sekä sitä rajoittavaa lainsäädäntöä. Agentin valinta ei ole aivan vaivatonta, sillä ammattitaitoisen agentin löytäminen on hankalaa. Yritys voikin hyödyntää erilaisia tietolähteitä yhteistyökumppania etsiessään. Käsittelen tässä luvussa myös kirjallisia ja suullisia sopimuksia

sekä niiden eroja. Suullisten sopimusten solmiminen voi olla helppoa, mutta kirjallisen sopimuksen hyödyt ovat suullisen sopimuksen hyötyjä suurempia, etenkin epävakaisissa tilanteissa. Tarkastelen myös, miten Koskisen Oy on hoitanut agenttiansa valinnan

4.1 Agentin valinta, toiminta ja niitä koskeva lainsäädäntö

Vientiä aloittaessa on tärkeää valita agentti huolella. Valitsemiseen tulisi käyttää tarpeeksi aikaa, sillä oikean yhteistyökumppanin valinta on yksi suurimmista jakelutoimintaan vaikuttavista osatekijöistä. Huonon edustajan valinta saattaa johtaa edustajaan, joka keskittyy vain kilpailijoiden tuotteiden myyntiin ja pitää päämiehen tuotteen tahallaan pois markkinoilta yksinoikeussopimuksen avulla. Huonon edustajan valinta saattaa aiheuttaa myös paljon turhia kustannuksia. Kustannuksia syntyy esimerkiksi silloin, jos markkinoille pääsy viivästyy tai jos olemassa oleva sopimus halutaan purkaa. On myös huomioitava, että agentti voi vaikuttaa negatiivisesti yrityksen tai tuotteen imagoon. Imagon heikentymisen korjaaminen vaatii paljon aikaa ja kustannuksia. (Erämetsä, Suominen 2004, 19, 23.)

Usein agentin valinta suoritetaan liian hätäisesti, jolloin päämies valitsee ensimmäisen tarjokkaan. Valinnan epäonnistumista ei pidetä suurena, koska usein oletetaan, että tarvittaessa agentin vaihto onnistuu helposti. On siis syytä tiedostaa mahdolliset pitkäaikaiset ongelmat ja valita agentti kiirehtimättä. Tietoa mahdollisista edustajaehdokkaista voi hankkia oman alan julkaisuista, internetistä tai muista julkisista lähteistä. (Erämetsä, Suominen 2004, 19.)

Tietoa voi etsiä myös paikallisista kauppakamareista ja YK:n alajärjestöistä UNCTAD:in Trade Pointeista. UNCTAD on YK:n alaisuudessa toimiva pysyvä hallitusvälinen toimielin, jonka toiminnan päätavoitteena on edistää kehitysmaiden kanssa käytävää kauppaa (Ulkoasiainministeriö 2008). Kontakteja voi myös luoda osallistumalla messuille, näyttelyihin tai palkkaamalla konsultin. Myös pankit voivat välittää asiakkaillensa ulkomaisia liikeyhteyksiä. Yritys voi myös osallistua Finpron järjestämille EU-yrityspäiville, joihin osallistuu yrityksiä eri maista.

Yrityksen halutessa Finpro tekee kohdemaassa myös rekrytointia. (Erämetsä, Suominen 2004, 24–25; Immonen 2005, 45–58.) Finpro on suomalaisten yritysten perustama yhdistys, joka toimii maailmanlaajuisesti ja hallitsee yritysten kansainvälistymisprosessin eri vaiheet (Finpro 2008).

Kun yritys on saanut kasaan muutamia edustajaehdokkaita, on tärkeää hankkia edustajista laajat taustatiedot. Ensin edustajaehdokkaaseen voidaan olla yhteydessä kirjeitse tai sähköpostilla. Paras on kuitenkin tavata edustaja henkilökohtaisesti muutamaa otteeseen ennen valinnan tekemistä. On myös suositeltavaa, että edustaja kävisi Suomessa tutustumassa päämiehensä yritykseen, tuotteisiin ja henkilöstöön, jonka kanssa hän tulisi tekemään yhteistyötä. Näillä tapaamisilla syvennetään yrityksen ja edustajan välistä suhdetta ja sitoutetaan edustaja toimintaan heti alusta lähtien. Kun ratkaisu on tehty, pitäisi kaikkia osapuolia informoida päätöksestä, unohtamatta muita edustajaehdokkaita. Voi olla, että yritys tulee tarvitsemaan heidän palveluitaan myöhemmin. Myös niille asiakkaille, joita yrityksellä on jo edustajan alueella, tulisi ilmoittaa uusista järjestelyistä. (Immonen 2005, 58–65.)

Agentit jotka nyt myyvät Koskisen Oy:n tuotteita ovat päätyneet Koskisen agentiksi erilaisin tavoin. On agenteja, jotka Koskisen Oy on joutunut kouluttamaan sahatavaran myyjiksi ja sitten on agenteja jotka on löydetty tavallisoin keinoin, eli haastatteluiden kautta. Agentit saattavat myös ottaa suoraan yhteyttä ja kysyä voisiko yhteistyötä harkita. Agentin valintakriteereinä on asiantuntevuus sekä kokemus, esimerkiksi onko agentti ennen myynyt skandinaavista puutavaraa ja perustuuko agentin myyntikokemus saha ja höylätavaran vai lastulevyn myyntiin (Tamminen 2008).

Suomessa agenttien toimintaa säätelee kauppaedustajalaki, joka perustuu EU:n kauppaedustaja direktiiviin. Kauppaedustajia koskeva laki on EU:ssa yhdenmukaistettu direktiivillä 653/1986/EY (Jaspers, 2006). Yleistä sopimusoikeutta sovelletaan kohdissa, jotka puuttuvat laista ja direktiivistä. Kauppaedustajadirektiivi on antanut yksittäisille maille eräiltä osin liikkumavaraa, joten kauppaedustajalain sisältö voi vaihdella. Kuitenkin tärkeimmät pakottavat lainsäädökset ovat olennaisilta osin identtiset Suomen kauppaedustajain kanssa.

Pakottavia lainsäännöksiä täydentävä yleinen sopimusoikeuden sisältö vaihtelee maakohtaisesti kuitenkin huomattavasti. (Erämetsä, Suominen 2002, 27–28.)

Muualla maailmassa saattaa agentteja koskeva lainsäädäntö puuttua täysin. Niissä maissa, joista lainsäädäntöä löytyy, on selvitettävä lain sisällöt tarkasti ennen sopimuksen laatimista. Jos maassa on agenttilainsäädäntöä, on se usein pakottavaa seuraavilla osa-alueilla: paikallisen edustajan käyttöpakko, agentin irtisanominen, agentin yksinoikeus, kirjallisen sopimuksen muoto, rekisteröintivelvollisuus ja sopimuksen kieli, riitojen ratkaisu, agentin valtuutuksen sisältö ja laajuus sekä agentin oikeus vastaan ottaa haasteita ja tiedoksiantoja. Paikallisen lain mukaan agentilla voi myös olla yksinoikeus omalle myyntialueelleen, vaikka sopimuksessa olisikin sovittu toisin. (Erämetsä, Suominen 2002, 28.)

4.2 Sopimuksen laatiminen ja siihen liittyvä lainsäädäntö

Ennen sopimuksen laadintaa yrityksen kannattaa selvittää itsellensä seuraavanlaisia asioita: mitä sopimuksella halutaan saada aikaiseksi, minkälaista sopimusta yritys suunnittelee ja tiedetäänkö kohdemaasta kaikki tarpeellinen. Jos päätetään soveltaa kohdemaan lakia, kannattaa ottaa huomioon maan laissa olevat erityispiirteet kuten mahdolliset pakottavat säännökset. Valinta edustussopimuksen muodosta tapahtuu yleensä agentti- tai jälleenmyyntisopimuksen välillä. Valintaan vaikuttaa jakelutien rakenne kohdealueella, tuote, resurssit ja osapuolten toivomukset. (Erämetsä, Suominen 2004, 20; Selin 2004, 76–77.)

Sopimusta laadittaessa täytyy muistaa pääsääntö eli sopimusvapaus. Sopimusvapauteen kuuluu molempien osapuolien oikeus tehdä sopimuksia, vapaus päättää tehdä sopimusta vai ei, vapaus päättää sopimuskumppaninsa ja vapaus päättää sopimuksen sisällöstä. Tosin näissäkin asioissa täytyy huomioida paikalliset lait. Agenttidirektiivissä ja sen pohjalta tehdyssä lainsäädännössä on kohtia, jotka poikkeavat sopimusvapauden periaatteesta. Agentin asema koetaan heikommaksi kuin yrityksen, joten suurin osa agentin hyväksi säädettyistä lain säännöksistä ovat pakottavia. Luonnollisena määräyksenä on, ettei sopimuksia ei saa tehdä hyvän tavan

eikä lain vastaisesti. Ongelmia voi esiintyä edustajan toimiessa agenttina sekä jälleenmyyjänä. (Erämetsä, Suominen 2004, 28, 47; Immonen 2005, 115–117; Selin 2004, 76–77.)

Kirjallisten sopimusten sisältö voi vaihdella eri maissa. Amerikkalaisessa sopimuksessa pyritään määrittelemään kaikki mahdollinen, esimerkiksi asiat jotka me koemme itsestäänselvyyksinä. Japanissa tehdyt sopimukset taas syntyvät aikanaan ja sisältävät vain pääkohdat. Kirjallisten sopimusten hyvänä puolena on se, että sovitut asiat ovat aina tarkistettavissa, oli kyseessä sitten uusi työntekijä tai agentin kanssa jo kauan toiminut myyntimies. (Immonen 2005, 114–115.)

Agenttisopimuksessa tulisi mainita se, onko agentti välittäjä- vai päätäntäagentti. Päätäntäagentti saa solmia päämiehen puolesta sopimuksia asiakkaan kanssa kun taas välittäjäagentti ei. Päätäntäagenttien kanssa on suositeltavaa sopia noudatettavat ehdot ja hintapolitiikka. Jos agenttisopimuksessa ei ole määritelty agentin edustusvaltaa, ratkeaa se agentin kotipaikan lainsäädännön perusteella. Suomen lainsäädännön mukaan agentti saa päättää sopimuksista vain, jos hänet on siihen erikseen valtuutettu. Valtuutuksen muodosta voidaan sopia agenttisopimuksessa erillisellä asiakirjalla tai jopa suullisesti. Valtuutus voidaan tehdä myös niin sanotulla hiljaisella valtuutuksella. Tämä tarkoittaa sitä, että päämies on useasti sallinut agentin sopia sopimuksia. (Erämetsä, Suominen 2004, 33.)

Kaikki Koskisen Oy:n agentit ovat välittäjäagentteja. Agentti kysyy aina Koskisen Oy:ltä hinnan ja välittää sen asiakkaalle. Hintaan vaikuttaa esimerkiksi haluttu puulaji, erittely sekä sen paksuus, leveys ja pituus. Kaikkea hintaan liittyviä kuluja ei tarvitse aina eritellä, agentit tietävät käytettävät vakioehdot kuten toimitusehdot ja maksuehdot. Alennuksia agentti voi myöntää vain Koskisen Oy:n luvalla. (Tamminen 2008.)

Sopimuksien teossa tulee olla hyvin tarkka ja käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita. Kaikki poikkeukset pitää mainita sopimuksessa. On parempi tehdä hyvin yksityiskohtainen sopimus, kuin jättää asioita mainitsematta siinä uskossa, että niitä tuskin koskaan tulee eteen. EU-alueella sopimusten pohjana toimii laaja

kilpailuoikeussäännöstö. Vaikka EU:n lainsäädäntö yhtenäistää monta asiaa, saattaa kansallinen lainsäädäntö esimerkiksi estää täysin vapaiden sopimusten laatimisen. EU:n agenttidirektiivissä on pakottavia määräyksiä, mitä ei voida sopimuksia tehtäessä ohittaa. Nämä määräykset koskevat esimerkiksi provision maksua, sopimuksen irtisanomisaikaa sekä päämiehen että agentin velvollisuuksia. (Erämetsä, Suominen 2004, 47; Immonen 2005, 115–117; Selin 2004, 76–77.)

Koskisen agentit saavat provision jokaisesta kaupasta jonka he hankkivat. Provisioiden suuruus on usein 2,5 % tavaran varastohinnasta. Asiakkaalta veloitetusta kuljetuskustannuksista ei agentille makseta provisiota. (Tamminen 2008)

Kun asiakas tekee päämiehen kanssa kauppasopimuksen, jää agentti kokonaan sopimuksen ulkopuolelle. Hän on siis täysin irrallinen kauppasopimuksesta. Agentilla voi tosin olla laissa määritelty velvollisuus valvoa sitä, että sopimusta noudatetaan. Tällöin agentti toimii päämiehen etujen valvojana. Kaupasta aiheutuneet riidat ratkaistaan vain päämiehen ja asiakkaan kesken. Kauppasopimukseen sovelletaan kotimaisessa kaupassa kauppalakia ja kansainvälisessä kaupassa muun sopimuksen puuttuessa joko myyjän maan lakia tai YK:n kauppalakia. (Erämetsä, Suominen 2004, 34–35.)

4.3 Herrasmiessopimus ja kirjallinen sopimus

Herrasmiessopimusta käytetään silloin, kun ei ole mahdollista tai tarpeellista tehdä virallista tai muodollista sopimusta. Herrasmiessopimus on suullinen sopimus, joka perustuu sopimusosapuolten väliseen luottamukseen. Ensin todetaan osapuolten aikomukset suullisessa keskustelussa tai kirjeenvaihdossa, jonka jälkeen voidaan aloittaa kaupanteko. Yhteistyön aloittaminen herrasmies-sopimuksella on helppo ja vaivaton tapa, mutta epävarmojen aikojen koittaessa kirjallisesta sopimuksesta olisi huomattava apu. Vaikeuksia synnyttäneet tilanteet ovat muun muassa myynnin epäonnistuminen tai henkilövaihdoksista syntyneet ongelmat. (Immonen 2005, 114–115.)

Kirjallisen sopimuksen puuttuessa agentin asema on EU-alueella suhteellisen hyvä ja selkeä. EU-alueella agenttien toimintaa turvaa hyvä agenttilainsäädäntö, joka sisältää yksityiskohtaiset säännökset sopimuksen tärkeimmistä asioista. Säännöksiä sovelletaan asiaa koskevan sopimusehdon puuttuessa. Suurin osa agenttilainsäädännön asetuksista on agentin hyväksi pakottavaa oikeutta. Tämä tarkoittaa sitä, ettei niistä voi poiketa yhteisellä sopimuksella. EU-alueen ulkopuolella käytävässä kaupassa kirjallisten sopimusten tärkeys korostuu, koska tällöin agenttilainsäädäntö todennäköisimmin puuttuu. (Erämetsä, Suominen 2004, 23.)

Tilanteessa, jossa osapuolet kokevat ettei kirjallinen sopimus varsinaisesti edistä liiketoimintaa, kannattaa käyttää edes jotain yleistä mallisopimusta. Mallisopimukset antavat yksinkertaisimmillaan perusturvan molemmille osapuolille. (Immonen 2005, 114–115.)

5 SOPIMUKSET

Tässä luvussa käsittelen tarkemmin kirjallisessa sopimuksessa mainittavia asioita. Jos sopimus on tehty huolellisesti, se tarjoaa perusturvan mahdollisiin ongelmatilanteisiin. Kirjallinen sopimus myös luo pysyvyyden ja jatkuvuuden tunnetta, jolloin molemmat osapuolet panostavat enemmän yhteistyön sujumuuteen. Luvun lopussa käsittelen sopimusten loppumista sekä kerron käytännön esimerkin, miten Koskisen Oy on irtisanonut agenttien kanssa tehdyn suullisen sopimuksen.

5.1 Sopimuksen keskeinen sisältö

Laaditun sopimuksen tulisi olla yrityksen asemaa turvaava, myyntiä edistävä, katetta antava sekä oikeudellisesti pätevä. Sopimuksen tulisi olla myös mahdollisimman selkeä sekä jaottelun että kieliasun osalta. (Immonen 2005, 112–114.)

Sopimuksen otsikko. Sopimus pitää nimetä sen todellisen luonteen mukaan, jotta kaikille osapuolille tulee selväksi, mistä sopimuksessa on kysymys. Sekatyypisten sopimusten nimeäminen saattaa osoittautua hankalaksi, kun sopimus voi sisältää elementtejä useista eri sopimustyypeistä. (Erämetsä, Suominen 2004, 152.)

Sopijapuolet tulee tarkoin määritellä sopimuksessa niiden virallisilla nimillä. Oikeaoppisella määrittelyllä varmistetaan, että mahdolliset vaatimukset osoitetaan oikealle henkilölle. Sopimusosapuolten tiedoista tulisi ainakin hankkia luottotiedot ja kaupparekisteriote. (Erämetsä, Suominen 2004, 153; Immonen 2005, 119.)

Sopimuksen kohde ja luonne. Sopimuksessa tulee määritellä agentin myymät tuotteet tai tuoteryhmät, se millä alueella agentti on oikeutettu myymään tuotteita sekä mille asiakasryhmille agentti saa myydä yrityksen tuotteita. Agentille voidaan myös antaa yksinoikeus johonkin tiettyyn alueeseen, jolle päämies ei halua muita agenteja. Päämiehen kannattaa kuitenkin varata oikeus suoraan myyntiin. Mikäli yrityksellä on oikeus suoraan myyntiin, pitää määritellä onko agentilla oikeus provisioon kyseistä myynnistä. Myös edustuksen luonne on ilmastava, onko agentti välittäjäagentti vai päätäntäagentti. Jos edustuksen luonnetta ei ole määritelty, sen määrittelee paikallinen lainsäädäntö. Suomessa ja EU-alueella lainsäädännössä oletuksena on välittäjäagenttina toimiminen. (Erämetsä, Suominen 2004, 154-155; Immonen 2005, 119.)

Päämiehen oikeudet ja velvoitteet tulee kirjoittaa sopimukseen. Velvoitteet voivat koskea muun muassa myynninedistämistä, joka sisältää hinnastot, näytteet, mainonta- ja markkinointimateriaalit. Päämiehen on myös tiedotettava agenttia tuotteeseen liittyvistä seikoista ja muutoksista sekä sovittava mahdollisesta koulutuksesta. (Erämetsä, Suominen 2004, 159–560.)

Agentin oikeudet ja velvoitteet. Yksi agentin velvollisuuksista on edistää yrityksen myyntiä. Jotta välttyttäisiin väärinkäsityksiltä, tulee sopimukseen kirjata agentin tärkeimmät myynninedistämiseen liittyvät tehtävät ja niihin liittyvien kulujen maksaja. Myös agentille asetettu raportointivelvollisuus ja myyntitavoitteet tulisi määrittellä. Asetettujen tavoitteiden täytyy olla realistiset mutta samalla agenttia motivoi-

vat. Joskus agentin on palkattava aliagentteja, jotta myyntiluvuilla päästäisiin myyntitavoitteeseen. Tästäkin oikeudesta tulee mainita sopimuksessa. Agentti voi myös myydä päämiehen ja kilpailevan yrityksen tuotteita omalle alueelleen tai sopimusalueen ulkopuolelle, ellei sopimuksessa toisin vaadita. Agentin velvollisuudeksi voidaan myös määritellä asiakkaiden luottotietojen tarkistaminen. Muut agentille asetettavat velvoitteet voivat koskea muun muassa agentin oikeutta ottaa maksuja päämiehen puolesta, agentin ostoja omaan lukuunsa, huoltoa, varaosia, tuotteilta edellytettäviä virallisia lupia tai asiakkaiden reklamaatioiden välittämistä päämiehelle. (Erämetsä, Suominen 2004, 161–180.)

Provisio. Agentille maksetaan provision muodossa. Provisioon oikeuttavien toimistusten, provision suuruus, laskentaperiaate, maksaminen ja provisio sopimussuhteen jälkeen tulee kirjata tarkasti. Agentille ei makseta provisiota niin sanotuista jälkitilauksista, jotka syntyvät asiakkaan ja päämiehen välillä ilman agenttia, vaikka agentti olisikin aiemmin hankkinut asiakkaan päämiehelle. (Erämetsä, Suominen 2004, 180–182; Viljakainen 2004, 32.)

Salassapitovelvollisuus. Agentti on EU-alueella velvollinen pitämään salassa päämieheltä saamansa luottamukselliset tiedot ilman, että tätä kohtaa mainitaan sopimuksessa. Sopimuksen päättymisenkin jälkeen agentti on salassapitovelvollinen koskien yrityksen liike- tai ammattisalaisuuksia. Aina ei ole tosin selvää, mikä tieto on salaista mikä ei. Päämiehen on tällöin velvollisuus kertoa agentille, mikä koetaan liikesalaisuudeksi ja mikä ei. (Erämetsä, Suominen 2004, 183; Viljakainen 2004, 25.)

Sopimuksen voimassaoloaika tulisi määritellä, jotta ongelmien ilmetessä voidaan sopimuksen loppumisen jälkeen vaihtaa agenttia ilman suurempia korvausvaatimuksia. Sopimuksen voimaantuloaika ja sopimuksen voimassaolomuoto tulee mainita. Voimassaolo määrittää solmitaanko sopimus määräajaksi, toistaiseksi voimassaolevaksi vai määräajaksi, jonka loppuessa sopimus jatkuu vielä määräaikaisena tai toistaiseksi voimassaolevana. Sopimuksissa voidaan joskus myös käyttää koeaikaa, jonka jälkeen sopimus voidaan katsoa toistaiseksi voimassaolevaksi. (Erämetsä, Suominen 2004, 183–184; Immonen 2005, 134.)

Sopimuksen lakkaaminen. Sopimus voi lakata kolmella eri tavalla: irtisanomalla, purkamisella tai määräaikaisen sopimusajan päättymisellä. Sopimuksessa tulee määritellä irtisanomisaika, mahdolliset sopimuksen purkuperusteet ja irtisanomisen ja purun muoto. Molempien osapuolien on kuitenkin noudatettava sopimusta irtisanomisajan loppuun asti. (Aalto, 2002, 134; Erämetsä, Suominen, 2004, 184–185.)

Sopimuksen irtisanomisen/lakkaamisen jälkeiset suhteet. Yhteistyön loppumisen jälkeisestä ajasta on myös sovittava asioita, kuten mainosmateriaalin palauttaminen sekä mahdolliset vahingonkorvaukset. Vahingonkorvaus voi muodostua esimerkiksi markkinointikustannuksista tai irtisanomiskorvauksista. (Erämetsä, Suominen 2004, 185–186.)

Sovellettava laki ja riitojen ratkaisu. Mahdollisten riitojen ratkaisun helpottamiseksi täytyy sopimuksessa olla maininta sovellettavasta laista, käsittelypaikasta ja -kielestä. On myös selkeästi ilmaistava käytetäänkö tuomioistuin- vai välimiesmenettelyä. (Erämetsä, Suominen 2004, 186.)

Sopimuksen loppulausekkeet voivat koskea mahdollisia tiedonantoja, sopimuksen muuttamista ja sopimuksen siirtämistä sekä aikaisempien sopimusten syrjäyttämistä. Lopuksi kumpikin osapuoli laittaa päiväyksen alle tarvittavat allekirjoitukset. Vastapuolen yhtiöjärjestys saattaa esimerkiksi vaatia, että sopimuksen allekirjoittaa kaksi henkilöä. (Erämetsä, Suominen 2004, 187.)

5.2 Sopimuksen päätyminen

Edustussopimus voidaan purkaa, jos tärkeä syy sitä vaatii. Purkuun ei tällöin vaikuta, mitä sopimuksessa on asiasta mainittu. Sopimuksen voi purkaa esimerkiksi tapauksissa, joissa sopimusta tehtäessä toinen osapuolista on johtanut toista harhaan, sopijaosapuoli on loukannut vakavasti teoillaan sopimuskumppaninsa etua, aiheuttanut teoillaan luottamuksen menetyksen tai jättänyt noudattamatta sopimuksessa

mainittuja ehtoja. Osapuolten kuitenkin kannattaa ennen sopimuksen purkua suorittaa tilanteen kokonaisarviointi. (Viljakainen 2004, 67–68.)

Purkuilmoitus on syytä tehdä aina todistettavalla tavalla kuten kirjeellä, sähköpostilla tai faksilla. Purkuilmoitukseen pitäisi aina liittää syy, jonka takia osapuoli on päättänyt sopimuksen päättämiseen. Syyllä voi olla suuri merkitys päätettäessä mahdollisista korvauksista tai provisioista. (Viljakainen 2004, 67–69.) Sopimus voi myös päättyä toisen osapuolen konkurssiin hakeutumiseen tai menehtymiseen (Aalto 2002, 123).

Maksettavan hyvityksen määrään vaikuttaa esimerkiksi edustussopimuksen kesto, olosuhteet, joissa sopimus on päättynyt sekä agentin ikä ja työkyky. Maksettava hyvitys ei voi olla suurempi kuin yritykselle koituva etu, edustajalle aiheutuva provisioiden menetys tai kohtuullisena pidetty määrä. Agentilla ei ole oikeutta hyvitykseen, jos yritys purkaa tai irtisanoo sopimuksen laissa määritellyn purkuperusteen nojalla. Oikeutta hyvitykseen ei myöskään ole, jos agentti on itse purkanut tai irtisanonut sopimuksen ilman pätevää purkuperustetta. (Kärkäs 2003)

Haastattelussa Jukka Tamminen kertoi esimerkkitapauksen suullisen sopimuksen purkamisesta, jossa Koskisen Oy lakkasi myymästä kyseiselle agentille tavaraa. Myyntiluvut laskivat ja näin sopimus pystyttiin irtisanomaan vähentyneeseen myyntiin vedoten.

6 CASE: KOSKISEN OY

Tässä luvussa kerron Koskisen Oy:n historiasta ja nykytilanteesta sekä Koskisen eri toimialoista. Koskisen Oy:n toimialoja ovat muun muassa saha-, vaneri- ja taloteollisuus.

6.1 Historia

Kalle Koskinen, William Lehtinen ja Valtteri Rantala perustivat K. Koskisen Puutavaraliikkeen vuonna 1931. Kalle Koskinen toimi puutavaraliikkeen johtajana ja hänellä oli liikkeestä enemmistöosakkuus. Lehtinen johti sahaustoimintaa ja Rantala huolehti Koskisen johdolla metsien ostoista. Yritys laajeni 1930-luvulla, kun Kalle Koskinen osti noin yhden sahan vuodessa. Vuonna 1951 K. Koskisen Puutavaraliike muutti nimensä K. Koskisen saha O:ksi. Yhtiön johtajana toimi edelleen Kalle Koskinen. Vuonna 1958 Kalle Koskisen poika Kalevi Koskinen valittiin yhtiön uudeksi johtajaksi. Vuonna 1959 Valtteri Rantalan ja William Lehtisen perikunnat möivät osakkeet Kalle Koskiselle ja tästä eteenpäin K. Koskisen Saha oli perheyhtiö. (Koskisen Oy 2008.)

Kalevi Koskinen aloitti suuret uudistukset, monia sahoja lopetettiin ja myytiin kannattamattomina. Vuonna 1965 Järvelään päätettiin perustaa vaneritehdas, joka koekäytettiin kesäkuussa 1966. Vuonna 1973 päätettiin rakentaa myös lastulevytehdas. Tehdas koekäytettiin 1975 ja tuotanto käynnistyi 1976. Vuonna 1976 yhtiö muutti taas nimeään, nyt se muuttui Koskisen Oy:ksi. Vuonna 1989 Koskisen Oy:n puunhankinta siirrettiin Koskitukki Oy:n hoidettavaksi. Vuonna 1996 Yritys osti Asko Oy:ltä Hirvensalmella toimivan Vilkon Oy:n koko osakekannan. Samana vuonna ostettiin myös Herrala-Talot Oy. (Koskisen Oy 2008.)

6.2 Nykyisyys

Tällä hetkellä Koskisen Oy valmistaa ja myy tuotteitaan rakennus, rakennuspuusepän, huonekalu- ja kuljetusvälineiteollisuudelle. Nykyään Koskisen Oy:n toimialoina ovat puunhankinta, lastulevyteollisuus, koivutuoteteollisuus ja taloteollisuus. Toimialojen moninaisuus varmistaa puuraaka-aineen tarkan käytön, esimerkiksi sahalla tuotettu puru menee lastulevyteollisuuden käyttöön. Koskisen tuotantoa on Järvelässä, Hirvensalmella, Vierumäellä ja Venäjällä. Nykyään Koskisen Oy mielletään sahayhtiöksi vaikka lastulevyteollisuuden osuus on jopa kaksi

kolmasosaa tuotannosta. Seuraavien otsikoiden alla selvitän eri konsernin osia. (Koskisen Oy 2008.)

Koskisen Oy:n tuotteiden valvonta alkaa jo metsästä. Koskisella on oma puunhankinta yksikkö, Koskitukki Oy, joka on vastuussa tarvittavan puuraaka-aineen hankinnasta. Koskitukki Oy vastaa puunhankinnan ohella myös konsernin metsätiloista sekä tarjoaa yksityisille metsän omistajille metsänhoitopalvelua. Metsistä huolehtiminen kuuluu yhtenä osana ympäristöä säästävään metsänhoitoon. (Koskisen Oy 2008; Koskitukki Oy 2008.)

Koskisen Oy:n sahateollisuus valmistaa vakio- ja määrämittaista saha- ja höylätavaraa sekä kattoristikoida. Yrityksen laatujärjestelmä ja moderni tuotantoteknologia mahdollistavat nopean asiakkaiden tarpeisiin vastaamisen. Nykyaikaisen tekniikan avulla yrityksellä on mahdollisuus tarjota asiakkaille laaja mittavalikoima ja tarkka mittapitävyys. Tuotteiden jatkojalostus jakautuu kolmeen osaan: rakennusteollisuuteen, sisustukseen ja komponentteihin. (Koskisen Oy 2008.)

Koskisen Vaneriteollisuus valmistaa eri käyttötarkoituksiin sopivia vanerilevyjä. Tuotesuunnittelu ja kehittyneet valmistusvaiheet mahdollistavat vanerilevyjen valmistuksen käyttökohteiden vaatimusten mukaisiksi. Nykyään arvostetaan pitkälle jalostettuja tuotteita, joiden käyttö on helppoa. Vaneriteollisuuden tuotannosta 90 prosenttia menee vientiin. (Koskisen Oy 2008.)

Lastulevyteollisuuden tavoitteena on tarjota mahdollisimman laaja valikoima tuotteita huonekalu- ja rakennusteollisuuden tarpeisiin. Nykyaikaisen tuotantoteknologian ja tuotekehitystyön avulla laajennetaan tuotevalikoimaa. Yritys pyrkii jatkuvasti kehittämään uudenlaisia levyjä uudenlaisiin käyttökohteisiin. (Koskisen Oy 2008.)

Koskisen koivutuoteteollisuudesta vastaa Hirvensalmella sijaitsevat Vilkon Oy. Koivu on erinomainen ja korkealaatuinen tuote huonekalu ja puusepänteollisuudelle. Vilkon Oy:n tuotteina on muun muassa koivusahatavaraa, koivuviiluja ja koivuliimalevyjä. (Koskisen Oy 2008.)

Koskisen taloteollisuudessa valmistetaan kuluttajille laadukkaita ja yksilöllisiä koteja. Herrala-taloissa perinteinen rakennuskulttuuri yhdistyy nykyaikaisiin ratkaisuihin. Taloissa on tukeva puurunkorakenne ja ne täyttävät erilaiset rakennusnormit ja viranomaismääräykset. (Koskisen Oy 2008.)

Tarjotakseen ensiluokkaista palvelua, on Koskisen Oy perustanut moniin Euroopan maihin myyntikonttoreita. Koskisen Oy:llä on yhteensä kaksitoista myyntikonttoria yhdessätoista maassa. Koska myyntikonttoreista aiheutuu koko ajan kiinteitä kustannuksia, on niiden myytävä vähintään 20 000 kuutiota sahatavaraa vuodessa, jotta toiminta olisi yhtä kannattavaa kuin agenttiin verrattaessa. Koskisen Oy on myös aloittanut myyntikonttoreiden aktivoimisen. Aktivoimisen tarkoituksena on parantaa sahatavaran myyntiä. (Koskisen Oy 2008; Tamminen 2008.)

Muutamassa maassa toimii sekä agentti että myyntikonttori. Vaikka alueella toimii myyntikonttori ja agentti, ei se tarkoita, että ne kilpailisivat keskenään. Espanjan myyntikonttori perustettiin vanerilevyteollisuuden tarpeisiin, kun taas agentti myy sahatavaraa. Jos molemmat, agentti ja myyntikonttori, myyvät sahatavaraa, ei agentilta viedä hänen hankkimiaan asiakkaita. Jos agentin kautta tulleet asiakkaat haluavat ostaa suoraan Koskiselta, heitä usein kehoitetaan kääntymään agentin puoleen. Hyvältä agentilta ei kannata viedä niin sanottuja helppoja asiakkaita, jotta yhteistyö pysyisi jatkossakin hyvänä. (Tamminen 2008.)

Agentin käytössä on pyritty toimimaan siten, että yhdessä maassa on yksi agentti. Tällöin vältetään turhilta myyntialueiden määrityksiltä. Hollannissa kuitenkin toimii kaksi agenttia, joista toinen agentti myy välillä enemmän kuin toinen. Puolet Hollantiin menevästä kaupasta tapahtuu suorana kauppana. (Tamminen 2008.)

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän opinnäytetyön empiirisessä osiossa käsittelen Koskisen agenttien kyselyn tuloksia ja myyjien haastatteluista saatuja vastauksia. Kvalitatiiviseen kyselyyn vastasi viisitoista agenttia ja haastattelun tein kolmelle Koskisen Oy:n myyjälle. Myyjät sekä agentit olivat hyvin tyytyväisiä yhteistyön sujumuuteen.

7.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena ja se oli aikaperspektiiviltään poikkileikkaus-tutkimus. Kysely lähetettiin koko perusjoukolle, eli sahatavaraa myyville agenteille. Haastattelun myöskin Koskisen Oy:n myyjä. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja ja niiden muotona toimi teemahaastattelu. Teemahaastattelu on lomake haastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto, haastattelun aihepiiri on tiedossa, mutta kysymysten järjestys ja muoto puuttuu (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2000, 195). Itse kysyin aina täsmentäviä kysymyksiä, kun tarve sitä vaati. Haastattelun kysymyksinä olivat muun muassa suullisten ja kirjallisten sopimusten hyvät ja huonot puolet sekä yhteistyön sujuminen agenttien kanssa.

Kyselyyn agentit vastasivat internetin kautta. Vastauksia käsittelin Excel-ohjelmalla. Kysymykset olivat avoimia ja monivalintakysymyksiä sekä osa kysymyksistä perustui viisi portaisiin asteikkoihin eli skaaloihin. Lomake lähetettiin yhdeksälletoista agentille, joista viisitoista vastasi. Vastauksia tuli eri puolilta maailmaa muun muassa Kreikasta, Italiasta, Espanjasta ja Suomesta

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2000, 213). Vastaavaa tutkimusta ei ollut aikaisemmin tehty, joten tutkimuksen reliabiliteetti on vielä kyseenalainen, koska tuloksia ei voida verrata aikaisempiin. Kysely on toistettavissa ja se mittasi asioita, joita sen kuuluikin mitata. Kyselyn validiteetti, eli pätevyys onnistui, sillä sain haluamiani vastauksia. Vain muutamassa lomakkeessa oli tyhjäksi jätettyjä kohtia, eli tapahtui eräkatkoa.

7.2 Sopimukset

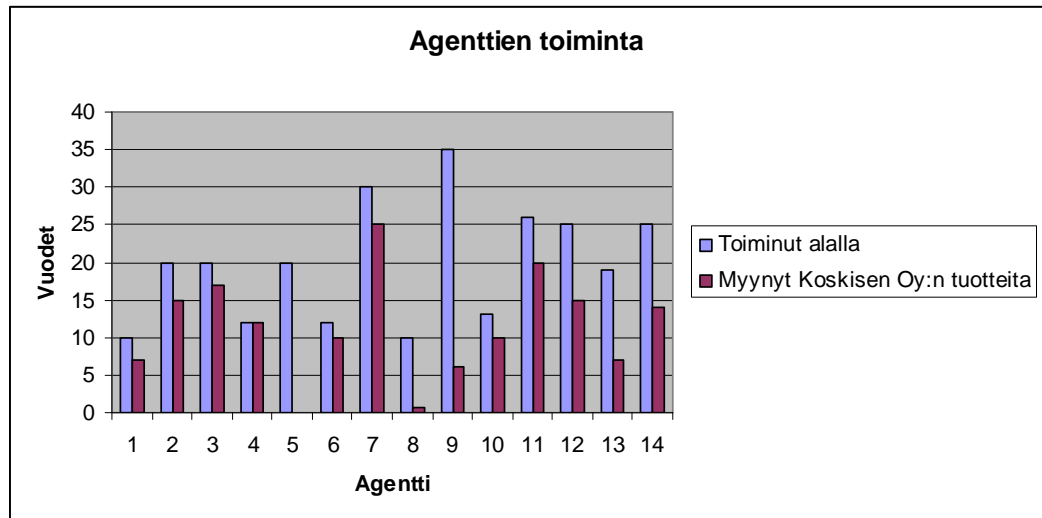
Vain kahdella kyselyyn vastanneista oli Koskisen Oy:n kanssa kirjallinen sopimus. Kirjalliset sopimukset ovat jääneet tekemättä, koska kumpikaan osapuoli ei ole niitä vaatinut. Agentit myös pitivät suullisia sopimuksia normaalina käytäntönä, joten heillä oli suulliset sopimukset useimpien asiakkaidensa kanssa. Sopimuksia ei ole muutettu kirjallisiksi, koska yhteistyö on sujunut hyvin. Kirjallisille sopimuksille ei siis ole nähty tarvetta edellä mainittujen syiden lisäksi. Jukka Tamminen totesi haastattelussaan, ettei sopimusten olemassaolo vaikuta kaupankäyntiin tai yhteistyön sujuvuuteen: ”Homma joko toimii tai ei toimi”. Vaikka kirjallinen sopimus koetaan tarpeettomaksi, on puolet agenteista solmineet kirjalliset sopimukset muiden päämiestensä kanssa.

Agenttien mielestä suulliset sopimukset toimivat hyvin, jos osapuolet ymmärtävät hyvin toisiaan ja keskustelevat asioista avoimesti. Suullisten sopimusten positiivisina puolina mainitaan sopimusten joustavuus, helppous ja käytännöllisyys. Huonoina puolina mainittiin suullisten sopimusten puutteellinen oikeusturva ja sopimusten aiheuttama epävarmuus tulevaisuudesta. Agentit kokevat, ettei suullisista sopimuksista ole aiheutunut ongelmia. Muutamit agenteista kertovat pitävänsä kirjallisia sopimuksia parempina, koska niiden avulla molemmat osapuolet sitoutuvat tekemään kaikkensa myynnin edistämiseksi. Kirjallisten sopimusten positiivisina asioina pidetään myyntitavoitteiden ja myyntialueiden selkeää määrittelyä. Vain kahdelle agentille oli asetettu myyntitavoitteet ja ne koettiin realistisiksi. Koskisen Oy:llä on tiedot agenttien edellisten vuosien myynneistä, joiden keskiarvosta saadaan osviitta tulevan vuoden myynnille (Piispanen 2008).

Agentit pitävät kirjallisen sopimuksen solmimista hyvänä asiana. He uskovat sen syventävän yhteistyötä, parantavan toimintaa ja myyntitulosta. Kirjalliseen sopimukseen sitoutuminen ei kuitenkaan saisi olla liian työlästä eikä se saisi rajoittaa liikaa toimintaa.

7.3 Yhteistyö

Kuviosta neljä voidaan todeta, että agentit ovat toimineet alalla jo kauan ja he ovat aloittaneen Koskisen Oy:n tuotteiden myynnin toiminnan aikaisessa aloitusvaiheessa. Yhteistyöhön on siis jo muodostunut tietyt toimintamallit. Agentti viisi ei kertonut kuinka kauan hän on myynyt Koskisen tuotteita.



Kuvio 4. Agenttien toiminta

Suurin osa agenteista edustaa myös useaa muuta puualan yritystä. Monen yrityksen edustaminen mahdollistaa monipuolisen valikoiman loppuasiakkaalle. Kilpailun koveudessa yrityksen imago, tarjoamien tuotteiden laatu ja ominaisuudet korostuvat.

Agentit kokivat yhteistyön Koskisen Oy:n kanssa sujuneen hyvin. Asteikolla yhdestä viiteen yhteistyön sujuvuuden keskiarvoksi annettiin 4,2. Kiitettävää palautetta sai myyjien nopea vastaaminen yhteydenottoihin. Agenttien vastauksista ja myyjien haastatteluissa tuli ilmi, että yhteyttä agenteihin pidetään lähinnä sähköpostitse. Faksin ja kirjeiden lähettely ei ole juuri enää käytössä. Muutama agentti kuitenkin toivoi, että henkilökohtaisia tapaamisia olisi enemmän ja että yhteyttä pidettäisiin myös enemmän puhelimitse. Osa agenteista oli kiinnostunut laajentamaan toimintaansa uusille markkina-alueille ja kehittämään myyntiä tietyn asiakaskunnan kanssa. Agenttien avoimet vastaukset yhteistyön parantamiseen on liitteessä kaksi.

Koskisen Oy pyrkii järjestämään agenttipäiviä silloin, kun on tiedossa esimerkiksi jokin tuotantoon liittyvä uudistus tai investointi. Agenttipäivillä agenteilla on mahdollisuus myös vaihtaa tietojaan esimerkiksi oman maansa hintakehityksestä ja markkinanäkymistä. Tänä syksynä agenttipäivät järjestetään muutamaa päivää ennen Suomen saha ry:n järjestämiä agenttipäiviä. Aiheena tänä syksynä on Koskisen Oy:n uusi höyläämö. (Tamminen 2008.)

Suomen Saha ry on itsenäisten sahojen yhdistys, joka toimii yritysten edunvalvojana, tiedonvälittäjänä ja yhteydentekijänä. Yhdistys aloitti agenttipäivien järjestämisen noin 5–6 vuotta sitten. Agenttipäivien tarkoitus oli luoda yritysten ja agenttien hyötykäyttöön foorumi, jonka kautta välitetään tietoa esimerkiksi raaka-aineen ja markkinoiden tulevaisuudesta. Agenttipäivät oli ensin tarkoitus järjestää vain kerran kahdessa vuodessa, mutta kovan kysynnän takia ne järjestetään kerran vuodessa. Tänä vuonna agenttipäivät järjestetään Turussa. (Tamminen 2008; Suomen Saha ry 2008.)

Koskisen Oy:n myyjien mielestä nykyistä yhteistyötä voitaisiin parantaa käyttämällä enemmän aikaa yhteyksien pitoon. Jukka Tammissella on ollut myös tapana ottaa jokin huonosti menestyvä markkina-alue niin sanottuun erikoishuolintaan. Tällöin hän käyttää enemmän aikaa kyseisen alueen myyntiin.

Ongelmiltakaan ei ole välttytty. Esimerkiksi eräässä maassa kauppa aloitettiin nollasta. Agentit opetettiin myymään skandinaavista puutavaraa, mutta nyt kun kauppa on lähtenyt sujumaan, agentti on alkanut neuvomaan Koskisen Oy:tä ja asiakkaita sitä, kuinka kauppa tehdään. Asiakas on esimerkiksi soittanut suoraan yritykseen ja ilmoittanut, ettei toimitusta kannata lähettää, koska hänellä ei ole vara maksaa sitä. Kun agenttiin on otettu yhteyttä ja kysytty, mitä agentti ja asiakas ovat asiasta sopineet, on agentti käskenyt lähettää tavarat. Tämän vuoksi lähetetyt paketit ovat seisseet kolme kuukautta satamassa. Agentti ei siis ole ajanut Koskisen Oy:n eikä asiakkaan etuja. Agentin kuuluisi ensisijaisesti valvoa päämiehensä etuja, koska päämies on se, joka maksaa agentille hänen palkkionsa. (Tamminen 2008) Epäilen kuitenkin, agentit joiden myynti ei ole suurta pitävät komplikaatioiden ilmetessä

enemmän omiensa puolta. Myös tämän takia olisi hyvä jos yritys saisi sitoutettua agentin selvästi omaksi edustajakseen, eikä asiakkaan edustajaksi.

Ranskassa toimiva agentti on myynyt Koskisen tuotteita jo yli kaksikymmentä vuotta. Tässä ajassa on yrityksen ja agentin välille muodostunut hyvä side ja yhteistyö on sujuvaa. Ranskan agentti on selvästi Koskisen etuja ajava agentti. (Tammisen 2008, Einiö 2008)

Agenteilla eikä myyjillä ole ollut ongelmia jotka, olisivat johtuneet kielestä. Aina on löydetty yhteinen kieli, ja se on ollut useimmiten englanti. Haastattelussa Timo Piispanen mainitsi, että enemmänkin on ollut kulttuurista juontuvia väärinkäsityksiä. Esimerkiksi Kreikassa on ongelmia ollut joidenkin asiakkaiden kanssa. Markkinatilanteen huonontuessa eivät asiakkaan viitsisi ottaa vastaan tilaamiansa tuotteita. Eikä asiaan vaikuta se, että he ovat allekirjoittaneet sopimuksen. He eivät ilmeisesti täysin ymmärrä allekirjoitetun sopimuksen sitovuutta.

Jukka Tammisen mielestä agenttien käyttö ei ole vanhanaikaista. Hyvälle agentille löytyy aina oma paikkansa markkinoilta. Agentista käytettävä myyntiedustaja nimeke myös nykyaikaistaa agenttien imagoa. Timo Piispanen ja Eetu Einiö taas olivat sitä mieltä, että agenttien toiminta tulee vähenemään ja he pitävät agentin käyttöä jo hieman vanhentuneena käytäntönä. Nykyaika mahdollistaa helpon suoran yhteydenoton yritykseen. Tällöin agentin käyttö välikätenä vähenee.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yritysten kansainvälistyminen luo lisähaasteita kaupankäynnille. Yrityksellä täytyy olla henkilöstöä ja resursseja, jotta uuden markkina-alueen valtaaminen onnistuisi mahdollisimman nopeasti ja kustannustehokkaasti. Vientitapoja on monta erilaista, joten varmasti kaikille yrityksille löytyy sopiva. Vaikka kirjallisten sopimusten ei nähdä edistävän kaupankäyntiä, kannattaisi yrityksen silti tehdä kaikki sopimuksensa kirjallisina. Tällöin kaikilla osapuolilla olisi tiedossa toimintasäännöt.

Ja jos yritys tulee valinneeksi huonon agentin, voidaan hänet irtisanoa sopimuksessa määritettyjen sääntöjen mukaan.

Vaikka Koskisen Oy on solminut vain muutaman agentin kirjallisen sopimuksien, toimii yhteistyö moitteettomasti. Itse kuitenkin suosittelisin Koskisen Oy:tä tekemään sopimukset ainakin niiden agenttien kanssa, joiden myynti ei ole suurta tai joiden kanssa on ollut ongelmia. Kyselyiden tulosten perusteella, voin myös todeta, että useat agentit ovat halukkaita solmimaan kirjallisen sopimuksen. Kirjallinen sopimus saattaisi motivoida agentteja parempiin tuloksiin ja näin kasvattaa kokonaismyyntiä. Sopimusten kirjallinen muoto myös saattaisi parantaa agenttien sitouttamista Koskisen Oy:hyn. Jos verrataan kumpi motivoi agenttia enemmän, Yritys A, jonka kanssa agentilla on kirjallinen toistaiseksi voimassaoleva sopimus vai yritys B, jonka kanssa agentilla ei ole sopimusta. Tulin itse siihen tulokseen, että Yritys A osoittaa olevansa yhteistyöhaluinen myös tulevaisuudessa ja luottavansa agenttiin, tästä johtuen saattaa agentti kokea olevansa enemmän A:n agentti kuin B:n. Ensimmäiseksi liitteeksi olen tehnyt agenttien mallisopimuksen.

Nykyään asiakkaisiin ja agentteihin ollaan yhteydessä pääasiassa sähköpostitse. Agentit kuitenkin toivoivat enemmän henkilökohtaisia tapaamisia ja puhelinyhteydenottoja. Sähköpostien avulla asiat saadaan paperille välttäen kieleen liittyviä ongelmia. Henkilökohtainen yhteydenpito, vaikka se olisikin pieni puhelu, vahvistaa yhteistyötä ja syventää henkilökohtaisia suhteita. Henkilökohtaisia suhteita vahvistavat myös agenttipäivät, joiden ohessa voitaisiin käydä kahdenkeskisiä keskusteluja. Koskisen Oy:n kannattaisi myös tehostaa palautteen antoa ja rohkaista agentteja antamaan uusia kehitysehdotuksia.

Liiketoiminnan sähköistymisen ansiosta suorat yhteydenotot kasvavat, jolloin on kyseenalaista kuinka kauan agentteja tullaan vielä käyttämään. Halutakseen säilyttää markkina-asemensa on agenttien panostettava yhteistyön kehittämiseen ja oltava valmiita etsimään kokoajan lisää uusia asiakkaita.

Kansainvälisesti toimittaessa ei erilaisilta ongelmilta voida välttyä. Kaikkien maiden välillä on ainakin vähän kulttuuri eroja, jotka voivat johtaa väärinkäsityksiin. Yrityksen pitääkin osata odottaa niitä ja niihin pitää osata valmistautua. Yksi valmistautumistapa on järjestää työntekijöille tarpeeksi koulutusta ja maaraporttien tilaaminen. Koskisen Oy on kuitenkin välttynyt suuremmilta yhteistyöongelmilta. Yritys ei ole joutunut käymään läpi aikaa ja rahaa vieviä oikeuskäsittelyitä. Pitkät oikeuskäsittelyt Euroopan maissa voisivat olla kohtalokkaita yrityksen imagolle. On siis tärkeää pitää yhteistyö toimivana ja imago hyvänä. Pienissä piireissä kaikki tuntevat toisensa ja uutiset kulkevat hyvin nopeasti puskaradion kautta.

9 YHTEENVETO

Vientiä aloittaessaan on yrityksen tarkoin tutustuttava kohdemaahan. Yritys voi hyödyntää esimerkiksi Finpron tarjoamia palveluita kuten maaraportteja. Yrityksen on kuitenkin hyvä huomioda, että raporttien sisältö saattaa vaihdella huomattavasti. Jos maaraportin tekee ihminen, jolle yrityksen tuotteet ja ala ovat tuttuja, osaa hän varmastikin vastata juuri niihin kysymyksiin, joita yrityksellä on. Jos taas raportin tekijänä on henkilö, joka ei tiedä alasta mitään, saattaa raportin sisältö olla hyvinkin pintapuolista. Oikean toimintavaihtoehdon ja välijäsenen valintaan vaikuttavat yrityksen koko, tuotteet ja tulevaisuuden suunnitelmat.

Jos tarkoitus on luoda maahan pitkäaikaisia siteitä ja yhteistyökumppaneita, kannattaa yrityksen liikkeelle suoran viennin kautta. Tällöin yritys saa kuvan markkinoista ja voi vaikuttaa hinnoitteluun. Hyvän välijäsenen löytäminen saattaa tosin olla hyvinkin vaikeata. Tuotteen ollessa esimerkiksi agentille tuntematon, täytyy yrityksen varautua joko kouluttamaan agentti tai harkitsemaan jopa toista toimintavaihtoehtoa.

Yrityksen valitessa ulkopuolisen edustajan, on hänellä jo valmiina hyvä markkinatuntemus ja valmiit myyntiverkostot. Riskejäkin tietysti on, mutta jos yritys onnistuu löytämään esimerkiksi hyvän agentin ja motivoimaan hänet myymään yrityksen

tuotteita, saattaa yrityksellä olla edessä hyvin menestynyt ja pitkäaikainen agenttisuhde.

Agenttien valinta on syytä tehdä maltillisesti ja harkiten, sillä luotavat suhteet ja niistä seuraavat ongelmat ovat pitkäaikaisia. Yrityksen tavoitteet ja toimintatavat määrittävät, millainen sopimus agenttien kanssa on aiheellista solmia. Herrasmies-sopimukset ja suulliset sopimukset tarjoavat nopean ratkaisun ja toimivat erityisesti pienten organisaatioiden välillä, missä ihmisten väliset henkilökohtaiset suhteet ovat voimakkaita. Kirjallinen sopimus on kuitenkin kattavin ja suoraselitteisin vaihtoehto, jonka tärkeys korostuu etenkin markkinatilanteen heikentyessä tai muissa epävarmoissa tilanteissa.

Agenttisopimuksen asiat rakentuvat pitkälti samoista kohdista kuin esimerkiksi tutut tuotantosopimukset. Erityishuomio on kuitenkin eri lakikäytäntöjen ja sovellettavien sääntöjen kohdalla sekä markkina-alueeseen ja myyntikäytäntöön liittyvissä asioissa. Hyvä sopimus turvaa yrityksen aseman, edistää myyntiä, parantaa kättä sekä on oikeudellisesti pätevä. Kirjallinen sopimus on helppo purkaa, jos sopimuksessa on mainittu irtisanomisaika ja mahdolliset sopimuksen purkuperusteet. Suullisen sopimuksen purkamisessa on ongelmana purkamiseen liittyvien ehtojen puuttuminen. Yrityksen täytyykin päättää, miten tilanne ratkaistaan. Yksi vaihtoehto on vaatia sopimusta ja tehdä se määräajaksi, jonka jälkeen sopimusta ei jatketa. Tämä vaihtoehto voi kuitenkin viedä turhan paljon aikaa.

Käyttämäni case-yritys Koskisen Oy toiminta alkoi puutavari liikkeestä. Ajan kuluessa Koskisen Oy:stä on kasvanut monialainen puutuotteiden tuottajan. Yritys on levittäytynyt yksiköillään puutuotteen elinkaaren kaikkiin kohtiin: puunkasvatuksesta materiaalin tuotantoon, jatkojalostukseen ja tuotteita käyttäviin palveluihin. Koskisen Oy panostaa tuotteidensa laadun yhtenäisyyteen ja hyvään toimitusvarmuuteen, tämä on luonut yritykselle hyvän maineen ja onnistumisen laajalla markkina-alueella.

Koskisen agentit ovat toimineet alalla jo kauan ja he ovat aloittaneet Koskisen Oy:n tuotteiden myynnin toiminnan aikaisessa aloitusvaiheessa. Yhteistyöhön on siis jo muodostunut tietyt toimintamallit. Agentit kokivat yhteistyön Koskisen Oy:n kanssa sujuneen hyvin. Asteikolla yhdestä viiteen yhteistyön sujuvuuden keskiarvoksi annettiin 4,2. Kiitettävää palautetta sai myyjien nopea vastaaminen yhteydenottoihin.

Vain kahdella kyselyyn vastanneista oli Koskisen Oy:n kanssa kirjallinen sopimus. Kirjalliset sopimukset ovat jääneet tekemättä, koska kumpikaan osapuoli ei ole niitä vaatinut. Agentit myös pitivät suullisia sopimuksia normaalina käytäntönä, joten heillä oli suulliset sopimukset useimpien asiakkaidensa kanssa. Sopimuksia ei ole muutettu kirjallisiksi, koska yhteistyö on sujunut hyvin. Kirjallisille sopimuksille ei siis ole nähty tarvetta edellä mainittujen syiden lisäksi. Nykyään kuitenkin olisi suositeltavaa että kirjalliset sopimukset olisi tehtynä. Menestyksekkään toiminnan tulevaisuudessa takaa yrityksen tuotteet ja toimintatavat, sekä hyvä yhteistyö kaikkien välijäsenien kanssa.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Aalto, S. 2002. Kauppaedustussopimuksen päätyminen. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Aikio, A (toim.). 1998. Uusi sivistyssanakirja. 17. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Erämetsä, P., Suominen, P. 2004. Agenttikaupan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Gabrielsson, M. Kansainvälinen markkinointi. Seristö, H (toim). 2002. Kansainvälinen liiketoiminta. 1. painos. Vantaa: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uudistettu painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Immonen, H. 2005. Vientiedustaja valinta, sopimukset ja yhteistyö. 8. uusittu ja täydennetty painos. Helsinki: Multiprint Oy.

Karhu, K. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. 2002. Helsinki: Edita Prima Oy.

Pasanen, A. 2005. Kansainvälisen kaupan käsikirja. 1. painos. Helsinki: Multiprint Oy.

Pehkonen, E. 2000. Vienti- ja tuontitoiminta. 1. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Selin, E. 2004. Vientitoiminnan käsikirja. Juva: WS Bookwell Oy.

Seristö, H (toim). 2002. Kansainvälinen liiketoiminta. 1. painos. Vantaa: WSOY.

Viljakainen, P. 2003. Laki kauppaedustajista ja myyntimiehistä. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Sähköiset lähteet:

Finpro. [verkkajulkaisu] [viitattu 5.4.2008] Saatavissa: <http://www.finpro.fi/finpro/>

Myyntikomissionääri. Edilex. [verkkajulkaisu] [viitattu 6.2.2008] Saatavissa; <http://www.edilex.fi/content/oikeuskaytanto/kvl/19960068/>

Koskisen Oy. [verkkajulkaisu] [viitattu 26.1.2008] Saatavissa: <http://www.koskisen.fi/>

Koskitukki Oy. [verkkajulkaisu] [viitattu 26.1.2008] Saatavissa: <http://www.koskitukki.fi/ncms.aspx?name=frontpage&ax=center:b25265b4-ee4-47ce-bf67-d8be3879d119,-1&menuid=440&menuobj=2a30bf30-e77b-42a4-9541-c2bc79e213a1>

SWOT-analyysin pohja. Tekes. [verkkajulkaisu] [viitattu 7.4.2008] Saatavissa: http://64.233.183.104/search?q=cache:o8Vt1f6BnncJ:www.tekes.fi/julkaisut/opas/aloitus/swot_rtf.rtf+swot+analyysi&hl=fi&ct=clnk&cd=3&gl=fi&client=firefox-a

Suomen Sahat ry:n internetsivut. [verkkajulkaisu] [viitattu 8.4.2008] Saatavissa: www.suomensahat.fi

Japers, P. 2002. Kauppaedustaja ja yksinmyyjä Euroopan, Saksan ja Suomen oikeudessa [verkkajulkaisu]. Bergman asianajotoimisto. [viitattu 8.4.2008] Saatavissa: <http://www.bjl-legal.com/f/article/handvert/f>

Japers, P. 2000. Lisenssisopimukset ja Euroopan kilpailulaki [verkkajulkaisu].

Bergman asianajotoimisto. [viitattu 8.4.2008] Saatavissa: <http://www.bjl-legal.com/f/article/techtransfer/f>

Japers, P. 2006. Kauppaedustaja ja sopimusmyyjä Saksassa [verkkajulkaisu].
Bergman asianajotoimisto. [viitattu 8.4.2008] Saatavissa:
<http://www.bjl-legal.com/f/article/geragent/f>

Kärkäs, M. 2003. Kauppaedustajan oikeus hyvitykseen edustussopimuksen lakat-
tua [verkkajulkaisu]. Helsingin seudun kauppakamari. [viitattu 8.4.2008] Saatavis-
sa:
http://www.helsinki.chamber.fi/index.phtml?1262_m=1650&s=156

YK:n kaupp- ja kehityskonferenssi (UNATACT) [verkkajulkaisu]. Ulkoasiainmi-
nisteri. [viitattu 8.4.2008]. Saatavissa:
<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=34780&contentlan=1&culture=f>
i-FI

Suulliset lähteet:

Tamminen, J. 2008. Vientipäällikkö. Koskisen Oy. Haastattelu (27.3.2008)

Piispanen, T. 2008. Aluemyyntipäällikkö. Koskisen Oy. Haastattelu (27.3.2008)

Einiö, E. 2008. Aluemyyntipäällikkö. Koskisen Oy. Haastattelu (27.3.2008)

LIITE 1/3

Agenttisopimus**Sopijapuolet:**

Päämies: _____ (Y-tunnus _____)

Agentti: _____ (Y-tunnus _____)

Agentin tehtävänä on edistää päämiehen tuotteiden markkinointia ja myyntiä.

Agentin on myös huolehdittava päämiehen edusta, toimittava häntä kohtaan velvollisuudentuntoisesti ja rehellisesti sekä noudatettava päämiehen antamia kohtuullisia ohjeita.

Edustussuhteen kesto:

Tämä edustussopimus on voimassa toistaiseksi / määräajan _____ asti.

Määräaikaisen sopimuksen päättyessä, voivat osapuolet keskustella sen jatkumisesta.

Agentin rekisteröintiin liittyä velvollisuus:

Agentti sitoutuu pitämään itsensä arvolisä-, ennakkoperintä- ja kaupparekisterissä koko edustussopimuksen voimassa olo ajan. Edustussopimus päättyy ilman erillistä irtisanomisilmoitusta, kun agentti lakkaa olemasta arvolisä-, ennakonperintä- tai kaupparekisterissä.

Agentin toiminta-alue ja/tai asiakaspiiri _____

Agentin provisio:

Agentilla on oikeus saada provisio vain sellaisesta yksittäisestä sopimuksesta, joka on syntynyt agentin myötävaikutuksesta.

Agentille syntyy oikeus provisioon, kun asiakas on maksanut laskun

Agentille maksetaan provisio tuotteen _____hinnasta

Provisio on: _____ %

Provisio maksetaan kerran kuukaudessa seuraavan kuukauden aikana.

Tuotteet myydään valmistajan tuotteina. Valmistaja määrittelee tuotteille myyntihinnat. Tavoitteellinen myyntivolyymi sopimuskauden aikana on vähintään _____ kuutiota/vuosi

Sopimuksen irtisanominen:

Toistaiseksi voimassaoleva sopimus voidaan irtisanoa päättymään irtisanomisajan kuluttua. Ensimmäisen sopimusvuoden aikana, irtisanomisaika on yksi kuukausi. Tämän jälkeen irtisanomisaika pitenee yhdellä kuukaudella jokaiselta alkavalta sopimusvuodelta. Pisin irtisanomisaika on kuitenkin kuusi kuukautta.

Irtisanomisaika lasketaan sen kalenterikuukauden lopusta, joka aikana irtisanomisen toimitetaan sopijaosapuolelle.

Sopimusrikkomuksen, vakavan väärinkäytöksen tapahtuessa tai myyntivolyymin jäädessä merkittävästi tavoitteesta tai jommankumman osapuolen tilanteen muuttuessa niin, että ao osapuolen mahdollisuudet täyttää velvoitteensa muuttuvat oleellisesti, kummalla tahansa osapuolella on oikeus purkaa sopimus ilman irtisanomisaikaa ilmoittamalla siitä kirjallisesti toiselle osapuolelle

Muutokset sopimukseen:

Tähän sopimukseen voidaan tehdä muutoksia vain kirjallisesti.

Tähän sopimussuhteeseen sovelletaan _____ lakia, siltä osin kuin tässä sopimuksessa ei ole muuta sovittu. Tätä sopimusta on laadittu kaksi samanlaista kappaletta, yksi kummallekin sopijapuolelle.

_____ssa/.....2008

[allekirjoitus päämiehen puolelta]

[allekirjoitus agentin puolelta]

Päämiehen nimi

Agentin nimi

Suullisen sopimuksen kyselylomake

Yhteistyö Koskisen Oy:n kanssa

Tämän tutkimuksen tavoite on tutkia kuinka yhteistyö sujuu Koskisen Oy:n (myöhemmin Koskisen) ja heidän agenttiensa välillä ja kuinka yhteistyötä voisi parantaa.

Vastausaikaa on 17 Maaliskuuta asti.

Aloita valitsemalla kieli

Suomeksi

Purpose of this survey is to examine how does the co-operation between Koskisen Oy (later Koskisen's) and their agents work and how can it could be improved.

You will have response time up to 17 March

Start by choosing a language

In English

Organisaationne

1. Yrityksenne nimi Name of your company
2. Maa Country
3. Kuinka monta vuotta yrityksenne on toiminut alalla?
How long has your company been on the field?
4. Kuinka kauan yrityksenne on myynyt Koskisen tuotteita?
How long has your company sold Koskisen's products?
5. Kuinka monta myyjää yrityksessänne myy Koskisen tuotteita?
How many salesperson sell Koskisen's products in your organization?
6. Kuinka montaa puuyritystä yrityksenne edustaa?

How many wood producing companies does your company represent?

7. Kuinka monelle jälleenmyyjälle välitätte Koskisen tuotteita?

How many retailers to your company sell Koskisen's products?

8. Kuinka moneen eri maahan yrityksenne välittää Koskisen tuotteita?

How many countries does your company sell Koskisen's products?

Sopimuksista

1. Teillä on Koskisen kanssa

What kind of contract you have with Koskisen?

suullinen sopimus verbal agreement

kirjallinen sopimus written agreement

2. Miksi päädyitte suulliseen sopimukseen

Why did you end up using verbal contract?

3. Miksi suullista sopimusta ei ole vaihdettu kirjalliseksi?

Why hasn't the agreement been changed to a written agreement?

4. Onko muiden päämiestenne kanssa suullinen sopimus?

Has your company made verbal agreements with your other clients as well?

Kyllä, kaikkien kanssa Yes, with everyone

Suurimman osan kanssa on Yes, with majority of the customers

Suurimman osan kanssa ei No, only with few customers

Ei, vain Koskisen kanssa No, only with Koskisen's

Meillä ei ole muita päämiehiä We don't have other clients

5. Mitkä ovat mielestänne suullisen sopimuksen positiiviset puolet?

What positive sides do you see in verbal agreements?

6. Mitkä ovat mielestänne suullisen sopimuksen negatiiviset puolet?

What negative sides do you see in verbal agreements?

7. Onko Koskisen kanssa ilmennyt ongelmia suullisesta sopimuksesta johtuen?

Has there been any problems due to the verbal agreement?

Kyllä Yes

- Minkälaisia ongelmia?
- What kind of problems?

Ei No

8. Mitä mieltä olisitte kirjallisen sopimuksen solmimisesta Koskisen kanssa?

What would you think about making a written agreements with Koskisen´s?

9. Kirjallisissa sopimuksissa viitataan yleensä myyntitavotteisiin. Oletteko suullisessa sopimuksessanne asettaneet myyntitavoitteita yhdessä Koskisen kanssa?

Usually written contracts mention sales targets. Have you set any sales targets together with Koskisen´s?

Kyllä Yes

- Onko asetetut tavoitteet realistiset?
- Are they realistic?

Kyllä Yes

Ei, liian suuret No, too high

Ei, liian pienet No, too low

Ei No

Yhteistyöstä

1. Kuinka usein olette yhteydessä Koskiseen?

How often are you in contact with Koskisen´s?

	Päivittäin Daily	Kuukausittain Monthly	3kk välein Every three months	6kk välein Every six months	vuosittain Once or twice a year
Puhelin, Phone					
Sähköposti, E-mail					
Faksi, Fax					
Kirje, Letter					
Henkilökohtainen tapaaminen, Personal meeting					

2. Onko yhteyshenkilö helposti tavoitettavissa?

How easily can you get in touch with your contact person at Koskisen's?

	(tyytymätön) (dissatisfied) 1	2	3	4	(erittäin tyytyväinen) (highly satisfied) 5
Puhelimella, Phone					
Sähköpostilla, E-mail					
Faksilla, Fax					
Kirjeitse, Letter					

3. Onko teillä ollut kielestä johtuvia ongelmia tai väärinkäsityksiä?

Has language caused any trouble or misunderstanding?

Kyllä Yes

- Minkälaisia ongelmia?
- What kind of trouble?

Ei No

4. Minkä arvosanan antaisit yhteistyölle Koskisen kanssa?

In scale from 1 to 5 how satisfied are you in the co-operation with Koskisen's?

(tyytymätön) (dissatisfied) 1	2	3	4	(erittäin tyytyväinen) (highly satisfied) 5

5. Miten parantaisitte yhteistyötä Koskisen kanssa?

How would you improve co-operations with Koskisen's?

Suuri kiitos vastauksistanne! Arvostan mielipiteitäsi ja näkemyksiäsi.

Antamasi tiedot on tallennettu

Your data has been saved

Kirjallisen sopimuksen kyselylomake

Yhteistyö Koskisen Oy:n kanssa

Tämän tutkimuksen tavoite on tutkia kuinka yhteistyö sujuu Koskisen Oy:n (myöhemmin Koskisen) ja heidän agenttiensa välillä ja kuinka yhteistyötä voisi parantaa.

Vastausaikaa on 17 Maaliskuuta asti.

Aloita valitsemalla kieli

Suomeksi

Purpose of this survey is to examine how does the co-operation between Koskisen Oy (later Koskisen's) and their agents work and how can it could be improved.

You will have response time up to 17 March

Start by choosing a language

In English

Organisaationne

1. Yrityksenne nimi Name of your company
2. Maa Country
3. Kuinka monta vuotta yrityksenne on toiminut alalla?
How long has your company been on the field?
4. Kuinka kauan yrityksenne on myynyt Koskisen tuotteita?
How long has your company sold Koskisen's products?
5. Kuinka monta myyjää yrityksessänne myy Koskisen tuotteita?
How many salesperson sell Koskisen's products in your organization?

6. Kuinka montaa puuyritystä yrityksenne edustaa?

How many wood producing companies does your company represent?

7. Kuinka monelle jälleenmyyjälle välitätte Koskisen tuotteita?

How many retailers to your company sell Koskisen's products?

8. Kuinka moneen eri maahan yrityksenne välittää Koskisen tuotteita?

How many countries does your company sell Koskisen's products?

Sopimuksista

1. Teillä on Koskisen kanssa

What kind of contract you have with Koskisen?

suullinen sopimus verbal agreement

kirjallinen sopimus written agreement

Miksi päädyitte kirjallisen sopimukseen?

Why did you end up using written contract?

Onko muiden päämiestenne kanssa kirjallinen sopimus?

Has you're company made written agreements with your other client as well?

Kyllä, kaikkien kanssa Yes, with everyone

Suurimman osan kanssa on Yes, with majority of the clients

Suurimman osan kanssa ei No, only with few clients

Ei, vain Koskisen kanssa No, only with Koskisen's

Meillä ei ole muita päämiehiä We don't have other clients

Mitkä ovat mielestänne kirjallisen sopimuksen positiiviset puolet?

What positive sides do you see in written agreements?

Mitkä ovat mielestänne kirjallisen sopimuksen negatiiviset puolet?

What negative sides do you see in written agreements?

Onko Koskisen kanssa ilmennyt ongelmia kirjallisesta sopimuksesta johtuen?

Has there been any problems due to the written agreement?

Kyllä Yes

Minkälaisia ongelmia? What kind of problems?

Ei No

Kirjallisissa sopimuksissa viitataan yleensä myyntitavotteisiin. Oletteko sopimuk-
sessanne asettaneet myyntitavoitteita yhdessä Koskisen kanssa?

Usually written contracts mention sales targets. Have you set any sales targets
together with Koskisen's?

Onko asetetut tavoitteet realistiset?

Are they realistic?

Kyllä Yes

Ei, liian suuret No, too high

Ei, liian pienet No, too low

Yhteistyöstä

1. Kuinka usein olette yhteydessä Koskiseen?

How often are you in contact with Koskisen's?

	Päivittäin Daily	Kuukausittain Monthly	3kk välein Every three months	6kk välein Every six months	vuosittain Once or twice a year
Puhelin, Phone					
Sähköposti, E- mail					
Faksi, Fax					

Kirje, Letter					
Henkilökohtainen tapaaminen, Personal meeting					

2. Onko yhteyshenkilö helposti tavoitettavissa?

How easily can you get in touch with your contact person at Koskisen's?

	(tyytymätön) (dissatisfied) 1	2	3	4	(erittäin tyytyväinen) (highly satisfied) 5
Puhelimella, Phone					
Sähköpostilla, E-mail					
Faksilla, Fax					
Kirjeitse, Letter					

3. Onko teillä ollut kielestä johtuvia ongelmia tai väärinkäsityksiä?

Has language caused any trouble or misunderstanding?

Kyllä Yes

- Minkälaisia ongelmia?
- What kind of trouble?

Ei No

4. Minkä arvosanan antaisit yhteistyölle Koskisen kanssa?

In scale from 1 to 5 how satisfied are you in the co-operation with Koskisen's?

(tyytymätön) (dissatisfied) 1	2	3	4	(erittäin tyytyväinen) (highly satisfied) 5

5. Miten parantaisitte yhteistyötä Koskisen kanssa?

How would you improve co-operations with Koskisen's?

Suuri kiitos vastauksistanne! Arvostan mielipiteitäsi ja näkemyksiäsi.

Thank you for answering! I value your input and opinions.

Antamasi tiedot on tallennettu

Your data has been saved

LIITE 4

Kyselystä saatuja agenttien ehdotuksia yhteistyön parantamiseksi:

”Possibly more one to one meetings if suitable to both parties”

”We have been improving our co-operation with Koskisen constantly. We are now looking for more areas of cooperation: more products and perhaps more markets. We also want to be Koskisen's official agent.”

”By making a group of customers which we could approach/visit only with Koskisen goods to be discussed.”

”Arranging for a visit to and from your people for training and know our customers needs better and become your sole agents in Portugal”

”More frequent visit to buyers with Sale people. Large availability of requested sizes. Possible combination of lumber and plywood.”

”Yritetään löytää uusia tuotteita/ratkaisuja yhteistyökumppanin kanssa.”

”Koskisen edustajat tervetulleet käymään myös Agentin luona eli tänne Helsinkiin!”

”Encourage more regular contact by telephone and face to face meetings”

”Being the only channel for Koskisen on Holland and belgian woodmarkets would help to improve the marketing, Big Time ! But when facing North, we know the Gras is always greener on the other side of the Pont.”