



Agentin ja päämiesyrityksen välisen suhteen kriittiset menestystekijät, case BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Ltd.

• • • • •

Kauppi, Markus & Kostia, Joonas

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

**Agentin ja päämiesyrityksen välisen suhteen kriittiset
menestystekijät, case BOCO - Nordic Board Agents and
Consultants Ltd.**

Kauppi, Markus & Kostia, Joonas
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2011

Kauppi, Markus & Kostia, Joonas

Agentin ja päämiesyrityksen välisen suhteen kriittiset menestystekijät, case BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Ltd.

Vuosi 2011 Sivumäärä 79

Tämän opinnäytetyön aihe ja teoreettinen tausta perustuvat markkinoiden nykyiseen globaaliin kehitykseen ja siitä seuranneeseen kiristyneeseen kilpailutilanteeseen, joka on luonut monelle teolliselle yritykselle tarpeen markkina-alueensa laajentamiseen. Monet pitävät laajentamista äärimmäisen tärkeänä yrityksen pitkäaikaisen menestymisen kannalta. Uudelle alueelle siirtyminen voi tosin olla äärimmäisen haastavaa. Prosessin helpottamiseksi yrityksen valmistaman tuotteen vienti ja jakelu voi tapahtua uudessa kohteessa useissa erilaisissa muodoissa. Yksi näistä vaihtoehtoista on agenttuuriyrityksen käyttö yhteistyökumppanina.

Agentin avulla yritys voi vaivattomasti ja kustannustehokkaasti etabloitua uudelle markkina-alueelle, jolloin se toimii yhteistyösuhteessa päämiehenä, jonka lukuun agentti suorittaa myyntiä ja markkinointia. Agentin käytön vahvuudeksi voidaan katsoa sen vaivattomuus - agentin tehtäviin kuuluu hoitaa myyntineuvottelut ja asiakassuhteiden hoito uudella markkina-alueella, jolloin päämiesyritys voi käyttää omat resurssinsa ydinosaamisensa kehittämiseen. Onnistuneessa agentti-päämiessuhteessa molemmat osapuolet muodostavat keskenään eräänlaisen symbioosin, josta molemmat hyötyvät.

Opinnäytetyön hankeyrityksenä toimii BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Ltd, joka on vuonna 1999 perustettu, kahdeksan henkeä työllistävä agenttuuriyritys. Yrityksen toimitilat sijaitsevat Helsingin Lauttasaarella ja sen toimiala on paperi- ja kartonkiteollisuus. BOCO:n päämiessidosryhmä koostuu 12:sta, pääosin ulkomaalaisesta, paperia ja kartonkia valmistavasta teollisuusyrityksestä. Yritys pyrkii olemaan päämiehillään pitkäaikainen ratkaisu pohjoismaisten ja Venäjän markkinoiden kokonaisvaltaiseen hallintaan.

Opinnäytetyö tutkii agenttuuriyritysten toimintaa nykytrendien mukaisessa markkinaympäristössä. Työssä perehdytään agenttuuri-toiminnan tyypillisiin etuihin, haasteisiin ja tärkeimpiin velvollisuuksiin sekä agentin itsensä että agentin palvelua käyttävän päämiesyrityksen näkökulmasta. Lisäksi syvennytään tutkimaan tarkemmin paperi- ja kartonkialalla toimivaa suomalaista agenttiyritystä ja kehittämään sen nykyisiä toimintamalleja. Työn teoriaosuus pohjautuu lähteisiin, jotka käsittelevät kattavasti yritysten nykyistä tarvetta kansainvälistyä, agenttiyrityksen toimintaa sekä siihen liittyviä lakeja, sopimuksia ja velvoitteita. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää tutkimuksen avulla agentti-päämiessuhteen kriittiset menestystekijät.

Varsinainen tutkimustyö on tehty kyselylomakkeeseen perustuvana kvantitatiivisena kyselynä, jonka otoksena on ollut hankeyrityksen päämiesjoukko. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että kriittiset menestystekijät agenttuuriyrityksen ja tämän päämiesten välillä ovat luotettavuus, tiedon välitys ja asiantuntemus. Tämän lisäksi tutkimuksen mukaan päämiehet arvostavat pitkää kokemusta toimialalta ja markkina-alueelta, tuotetietoutta sekä selkeää tilausten dokumentointia ja seurantaa. Kokonaisuudessaan agentin käyttäminen koetaan hyvänä vaihtoehtona etabloiduttaessa uudelle markkina-alueelle.

Asiasanat: agentti, päämies, vientistrategia, myyntistrategia, yhteistyö

Kauppi, Markus & Kostia, Joonas

Critical success factors in the relationship of an Agent and Principal case BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Ltd.

Year	2011	Pages	79
------	------	-------	----

The topic and theoretical background of this thesis is based on current global market developments and intensified competition. This increased competition has created a need for many industrial companies to expand their market area. Many consider extending their current market area a vital part of the company's long-term success however, this is also a rather complicated process. To ease entry a company can export and distribute its products in many different ways in the new market areas. One of these options is to use a sales agent as a partner in the new business.

Using an agent allows the manufacturing company to easily establish business in new areas cost effectively and with relatively small effort. In this case the company acts as a principal in the relationship, on whose behalf the agent performs sales and marketing. The strength of using an agent can be considered to be the simplicity - an agent's responsibilities include managing sales negotiations and customer relationships in the new market area enabling the principal company to use its own resources and development work on its core competence. In a successful agent-principal relation the two parties form a kind of symbiosis, which benefits both.

The case study agent company of this thesis project is BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Ltd which was founded in 1999 and currently employs eight people. The company's headquarters are located in Lauttasaari, Helsinki, and its field of business is the paper and paperboard industry. BOCO's principal group consists of the 12, mostly foreign, industrial companies producing paper and paperboard. The company aims to offer its principals a long-term solution for handling the Scandinavian and Russia market area.

This thesis examines the activities of an agent in accordance with current trends in the market environment. The theory and research focus on typical advantages, challenges, and main responsibilities from both the agents and the principal's point of view. In addition it focuses in more detail on the current functions of the Finnish agent and aims to develop its existing business models. The theory is based on sources that address current market trends, an agent company's operations, including its obligations, as well as related laws and agreements. The purpose of this thesis is to research the critical success factors in the relationship between a principal and agent.

The actual research work has been done as a quantitative survey based on a questionnaire. The questionnaire was sent to all of the case company's principal companies. The results suggest that the critical success factors in this type of relationship are reliability, transferring information and expertise. In addition the study shows that principals appreciate long experience in the industry and the market area, product knowledge and a clear documentation and follow-up of orders. In general, the use of an agent is considered an effective way to establish sales in new areas.

Key words: agent, principal, export strategy, sales strategy, co-operation

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus	8
1.2	Tutkimusmenetelmät	9
1.3	Työn teoreettinen tausta	9
1.4	Toimeksiantajayritys	9
1.5	Opinnäytetyön rakenne	10
2	Teoriatausta	10
2.1	Kansainvälistyvä liiketoiminta	11
2.2	Nyky-yritysten tarve laajentaa markkina-alueitaan	11
2.2.1	Vaihtoehdot etabloiduttaessa	12
2.2.2	Yleisimmät edustajatyypit	13
2.2.3	Edustajatyypien vertailu	14
2.3	Agenttuuriyritykset ja niiden perustoimintamalli	15
2.3.1	Agenttuuritoiminta (Tilastokeskuksen selvitys)	18
2.3.2	Agentin ja päämiehen yhteistyösuhde	18
2.3.3	Yhteistyö päämiehen näkökulmasta	18
2.3.4	Yhteistyö agentin näkökulmasta	19
2.4	Yhteistyökumppanin valinta	20
2.4.1	Agentin valinta	21
2.4.2	Päämiehen valinta	21
2.4.3	Valinnan jälkeen	22
2.5	Edustussopimukset ja niihin liittyvä lainsäädäntö	22
2.5.1	Edustussopimuksen merkitys	22
2.5.2	Edustussopimukselle asetettavat vaatimukset	23
2.5.3	Edustussopimuksen päättyminen	25
2.5.4	Agentti- ja jälleenmyyntisopimusten erot	25
2.5.5	Agenttisopimus	25
2.5.6	Jälleenmyyntisopimus	26
2.5.7	Edustusalueet	27
2.6	Agentin ja päämiehen velvollisuudet	27
2.6.1	Agentin velvollisuudet	28
2.6.2	Päämiehen velvollisuudet	33
2.6.3	Seuraamukset velvollisuuksien rikkomisesta	36
2.6.4	Agentti palvelun tarjoajana	37
2.7	Yhteenveto teoreettisesta taustasta	38
2.8	Teoreettinen viitekehys	39

3	Empiirinen osa	39
3.1	Tutkimusstrategian luonti ja tutkimusmenetelmät	39
3.2	Erilaiset tutkimusmenetelmät	41
3.3	Tutkimusmenetelmän valinta: Case BOCO.....	42
3.3.1	Tutkimuskohde ja rajausta	42
3.3.2	Reliabiliteetti ja validiteetti	43
3.3.3	Tutkimuslomake ja kysymykset	43
3.3.4	Tutkimusvälineistö	43
3.3.5	Alkuperäiset oletukset	44
3.4	Hankeyrityksen esittely: BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Ltd. ...	44
3.4.1	Henkilöstö ja toiminta	44
3.4.2	SWOT-analyysi.....	46
3.5	Case -yrityksen toimiala: Paperi- ja kartonkiteollisuus	48
3.5.1	Valmistusprosessin synty	48
3.5.2	Teollisten yksiköiden sijainnit	48
3.5.3	Massa- ja paperiteollisuus.....	50
3.5.4	Tärkeitä tunnuslukuja ja tulevaisuuden näkymät.....	50
3.5.5	Kuitujen kierrätys	51
3.5.6	Tulevaisuuden näkymät Suomessa ja Pohjoismaissa	51
3.6	Tutkimustulokset	52
3.6.1	Kysymykset 6-10, BOCO:n toiminta markkinalla	52
3.6.2	Kysymykset 11-17, BOCO:n omien prosessien toimivuus	55
3.6.3	Kysymykset 18-22, BOCO:n henkilöstön ammattitaitoisuus	59
3.6.4	Kysymykset 23 - 36, Kriittiset menestystekijät agentin ja päämiehen välisessä suhteessa.....	62
3.6.5	Kysymykset 37 ja 38, Yleisarvosana ja vapaamuotoinen palaute	70
3.7	Johtopäätökset ja diskussio	71
4	Teorian ja tutkimuksen yhtymäkohdat.....	73
5	Päätössanat	73
	Lähteet	74
	Kuvat ja kuviot	76
	Taulukot	77
	Liitteet.....	78

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö selvittää agentuuriyritysten toimintaa nykytrendien mukaisessa markkinaympäristössä. Markkinoiden nykyinen globaali kehitys ja siitä seurannut kiristynyt kilpailu on luonut monelle teolliselle yritykselle tarpeen markkina-alueensa laajentamiseen. Monet pitävät laajentamista äärimmäisen tärkeänä yrityksen pitkäaikaisen menestymisen kannalta. Yrityksen valmistaman tuotteen vienti ja jakelu voi tapahtua uudessa kohteessa useissa erilaisissa muodoissa. Yksi näistä vaihtoehtoista on agentuuriyrityksen käyttö yhteistyökumppanina.

Mikäli yrityksen on tarve aikaansaada myyntiä alueilla, jotka ovat sille kaukaiset tai tuntemattomat, on yksi hyvä vaihtoehto luoda yhteistyösuhde myyntiedustajan eli agentuuriyrityksen kanssa. Agentin avulla yritys voi vaivattomasti ja kustannustehokkaasti etabloitua uudelle markkina-alueelle, jolloin se toimii yhteistyösuhhteessa päämiehenä, jonka lukuun agentti suorittaa myyntiä ja markkinointia. Muita vaihtoehtoja on hoitaa myynti ja markkinointi suoraan omilla resursseilla tai käyttää maahantuoja, jälleenmyyjää tai tukkukauppiasta. Kaikissa näissä vaihtoehtoissa on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Agentin käytön vahvuudeksi voidaan katsoa sen vaivattomuus - agentin tehtäviin kuuluu hoitaa myyntineuvottelut ja asiakassuhteiden hoito uudella markkina-alueella, jolloin päämiesyritys voi käyttää omat resurssinsa ydinosaamiseensa kehittämiseen. Agentin käytön katsotaan olevan kustannustehokasta, sillä päämies maksaa agentilleen provision yleensä ainoastaan toteutuneesta myynnistä. Onnistuneessa agentti-päämiessuhteessa molemmat osapuolet muodostavat keskenään eräänlaisen symbioosin, josta molemmat hyötyvät.

Tämän työn tarkoitus on perehtyä agentuuritoiminnan tyypillisiin etuihin ja haasteisiin sekä tärkeimpiin velvollisuuksiin sekä agentin itsensä, että agentin palvelua käyttävän päämiesyrityksen näkökulmasta. Lisäksi syvennymme tutkimaan tarkemmin paperi- ja kartonkialalla toimivaa suomalaista agenttiyritystä ja kehittämään sen nykyisiä toimintamalleja.

Agentin ansaintalogiikka perustuu aina pääosin päämiehiltä laskutettavaan myyntiprovisioon, eli komissioon. Tästä johtuen on tämän tyyppisten yritysten kannalta tärkeää ymmärtää millaisena yhteistyökumppanina päämiesyritykset agenttinsa kokevat.

Agentin käyttäminen omassa vientitoiminnassa on vain yksi vaihtoehto päämiehen monien strategisten ratkaisujen joukossa, minkä vuoksi agentin asema yhteistyösuhhteessa ei aina välttämättä ole vakaa. Muuttuvat markkinatilanteet voivat vaikuttaa merkittävästi suurten yritysten strategiaan linjauksiin. Näissä tilanteissa hyvin hoidettu agentti - päämiessuhde tai

hyvin luotu yhteistyösopimus voi myönteisesti vaikuttaa siihen, että agentti pidetään mukana uudistetuissa strategisissa linjauksissa. Agentti - päämiessuhde on parhaimmillaan, kun yhteistyö on eräänlainen symbioosi. Näin päämies säästää markkinointi- ja menekinedistämiskustannuksissaan ja agentti edistää omaa liikevaihtoa myymällä päämiestensä tuotteita omalla markkina-alueellaan.

Termiä edustaja tai agentti käytettäessä se yhdistetään usein yksittäiseen henkilöön. Tässä opinnäytetyössä edustajalla tarkoitetaan itsenäistä, päämiehestä riippumatonta yritystä, joka voi olla joko iso monikansallinen konserni tai vastaavasti pelkkä yhden henkilön pienyritys. (Immonen 2005, 112.)

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus

Opinnäytetyö selvittää päämies - agenttisuhteen kriittiset menestystekijät päämiehen näkökulmasta ja sen, kuinka case -yrityksen nykyiset toimintamallit näitä tekijöitä tukevat. Tehdyllä tutkimuksella on selvitetty, millaisena yhteistyökumppanina suuret maailmanlaajuiset paperin ja kartongin tuottajat kokevat suomalaisen agenttinsa nykyhetkellä. Lopputuloksena on tutkimustuloksiin perustuva kehitysehdotus toimeksiantajayritykselle. Kehitysehdotuksen tarkoitus on edesauttaa sitä, että yritys saa ylläpidettyä mahdollisimman hyvän suhteen päämiehiinsä tulevaisuudessa muokkaamalla oman henkilöstönsä toimintaa päämiesystävällisemmäksi. Koska yhteistyösopimukset ovat luottamuksellisia asiakirjoja BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Oy:n ja päämiesyritysten välillä niiden yksityiskohtaisempaa tarkastelua ei voida julkisesti esittää osana tätä opinnäytetyötä. Tarkoitus on selvittää yritysten välisten suhteiden tärkeimpiä tekijöitä yleisellä tasolla. Lisäksi tutkimuksessa on keskitytty erityisesti siihen, minkä tasoista palvelua ja yhteydenpitoa case -yritys tarjoaa nykyään päämiestensä suuntaan ja minkä tyyppisissä asioissa on varaa parantaa nykyisiä toimintamalleja.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys on seuraava: ”Mitkä ovat hyvän agentti- ja päämiesyrityksen välisen suhteen kriittiset tekijät ja millä tavoin näitä tekijöitä hoidetaan case-yrityksen nykyisessä päivittäisessä toiminnassa?” Alkuperäiset oletukset ovat, että agenttuuriyrityksen ja päämiehen suhteen moninaisuuden vuoksi avoin suhde ja keskinäinen luottamus ovat avainasemassa. Tiedon siirto ja yhteinen strateginen suunnittelu ovat tärkeitä, jotta suhteessa saavutetaan se symbioosi, johon tämän tyyppisellä yhteistyöllä pyritään.

Hankeyrityksen osalta oletetaan, että toiminnan nopeus koetaan päämiesyritysten taholta vahvuudeksi. Lisäksi oman henkilöstön ammattitaidon oletetaan olevan korkealla tasolla. Koska BOCO - Nordic Board Agents and Consultants toimii kansainvälisessä ympäristössä, oletetaan, että erilaiset kulttuuriset ristiriidat saattavat olla yrityksen heikkoja kohtia.

Erilaiset dokumentit, kuten tilauslehdet ja niiden selkeys on asia, josta ei olla varmoja, mikä johtuu päämiesten erillisistä toiminnanohjausjärjestelmistä.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön varsinainen tutkimus on suoritettu kvantitatiivisena ja se on toteutettu englanninkielisellä kyselylomakkeella sekä osittain teemahaastatteluiden muodossa. Teoriaosassa selvitetty agentin velvollisuudet, eli päämies-agenttisuhteen tekijät, ovat pohjana teemakyselylomakkeelle. Tarkoitus on selvittää, kuinka tärkeinä päämiesyritykset pitävät kutakin näistä velvollisuuksista ja kuinka case -yrityksen nykyiset toimintamallit tukevat näiden velvollisuuksien ansiokasta täyttämistä. Tehdyllä tutkimuksella selvitämme millaisena yhteistyökumppanina suuret maailmanlaajuiset paperin ja kartongin tuottajat kokevat suomalaisen agenttinsa nykyhetkellä. Lopputuloksena on tutkimustuloksiin perustuva kehitysehdotus toimeksiantajayritykselle, joka huomioi nykyisten kehitystä kaipaavien asioiden lisäksi sen, mikä on päämiesyritysten mielestä todella olennaisinta yhteistyössä, eli mihin osa-alueisiin on syytä tulevaisuudessa panostaa. Tutkimus oli toteutettava kyselylomakemuodossa hankeyrityksen toiveesta. Tutkimus tehtiin lomakkeella, koska maantieteelliset tekijät, aikaerot ja päämiessuhteiden luonne eivät mahdollistaneet kasvotusten tai reaaliajassa tapahtuvaa haastattelua kaikkien otokseen kuuluvien henkilöiden kanssa.

Mitattaessa päämiesten tyytyväisyyttä voidaan aiemmin työssä mainittujen agentin velvollisuuksien toteutumista pitää hyvänä mittarina. Nämä velvollisuudet ovat olleet pohjana tämän opinnäytetyön kyselylomakkeen luonnissa.

1.3 Työn teoreettinen tausta

Työn teoreettinen tausta on kerätty lähteistä, jotka käsittelevät agenttiyrityksen toimintaa yleisellä tasolla sekä siihen liittyviä lakeja, sopimuksia, velvoitteita ja etuja. Lisäksi empiirisessä osassa tarkastellaan toimeksiantajayrityksen toimialan nykytrendejä, joista osa tukee vahvasti agenttuuriyritystoiminnan tarvetta kansainvälisessä kaupassa. Teoriaosuuden tarkoitus on tutustuttaa lukija vallitsevaan tilanteeseen kyseisellä toimialalla, agenttuuriyrityksen perustoimintaan ja termistöön joka liittyy agenttuuriyritystoimintaan.

1.4 Toimeksiantajayritys

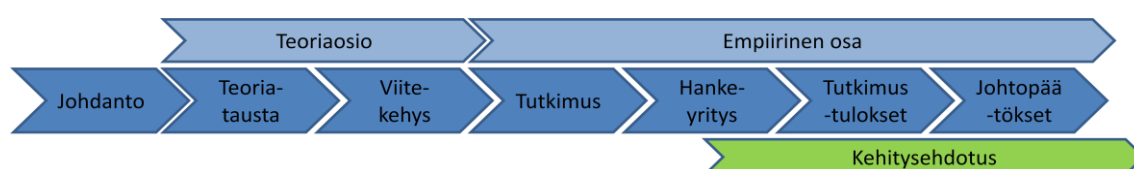
Työn toimeksiantaja on BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Ltd., jonka tarkempi esittely sisältyy työn empiiriseen osaan. Kyseessä on vuonna 1999 perustettu, 8 henkeä työllistävä agenttuuriyritys, joka sijaitsee Helsingin Vattuniemessä ja jonka toimiala on paperi-

ja kartonkiteollisuus. BOCO:n päämiessidosryhmä koostuu 12:sta, pääosin ulkomaalaisesta, paperia ja kartonkia valmistavasta kansainvälisestä teollisuusyrityksestä. Yritys pyrkii olemaan päämiehilleen pitkäaikainen ratkaisu pohjoismaisten markkinoiden kokonaisvaltaiseen hallintaan.

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö rakentuu seitsemästä pääkohdasta. Johdanto esittelee aiheen ja perustelee opinnäytetyön teon motiivit. Teoriaosioon kuuluva teoriatausta tutkii yleisesti globaalin yritystoiminnan nykytilaa ja agenttuuriyrityksen perustoimintamallia. Teoriaosuudessa perehdytään lisäksi tarkemmin agentin ja päämiehen välisiin sopimuksiin ja sopimusehtoihin. Teoriaosion lopussa esitellään työn teoreettinen viitekehys.

Empiirinen osa alkaa tutkimuksen kuvaamisella, jonka jälkeen esitellään hankeyritys. Esittely sisältää tietoa yrityksen historiasta, perustoimintamalleista sekä tulevaisuuden näkymistä. Lisäksi perehdytään yrityksen toimialaan ja tutustutaan tarkemmin paperi- sekä kartonkiteollisuuden historiaan, nykytilaan ja tulevaisuuden näkymiin erityisesti Pohjoismaissa. Tutkimustulokset - osio perustuu tehtyyn tutkimustyöhön ja se keskittyy saatujen tulosten analysoimiseen. Opinnäytetyön viimeinen osa sisältää tutkimustuloksiin perustuvat johtopäätökset, joissa eritellään myös teorian ja tutkimuksen yhtymäkohdat. Varsinaisesta kehitysehdotuksesta on sovittu osan jäävän luottamukselliseksi ja tästä johtuen tämän raportin osana julkaistaan vain osa hankeyritykselle esitetystä materiaalista.



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne

2 Teoriatausta

Tässä osiossa tarkastellaan nykyistä markkinakehitystä ja agentin toimintaa siihen liittyvän kirjallisuuden ja muiden erilaisten lähteiden pohjalta. Teoriataustan tarkoituksena on tutustuttaa lukija agenttiyrityksen toimintaympäristöön ja sen toimintaa ohjaaviin tekijöihin. Osiossa syvennytään tarkastelemaan agenttiyritysten perustoimintamallia, agentin ja päämiehen välistä yhteistyösudetta molempien osapuolten näkökulmista, edustussopimuksia ja niiden merkitystä sekä agentin ja päämiehen velvollisuuksia yhteistyösuhteessa.

Teoriataustan tarkoitus on kokonaisuudessaan avata opinnäytetyössä esiin tulevia käsitteitä, toimintamalleja sekä agentin toiminnan periaatteita, jotka liittyvät olennaisena osana tehtyyn tutkimukseen. Teoriataustan avulla lukija johdatellaan empiiriseen osioon, jossa tarkastellaan tarkemmin case -yritystä ja sen toimialaa. Teoriaosion luettuaan lukijan on helpompi muodostaa kokonaiskäsitys tutkimuksesta ja sen tulosten perusteella tehdyistä johtopäätöksistä.

2.1 Kansainvälistyvä liiketoiminta

Nykyään yhä useampi yritys hakee kasvua ulkomaankaupasta. Kaikki yritykset eivät välttämättä suunnittele siirtävänsä omia toimintojaan ulkomaille, mutta kasvun hakeminen ulkomaisilta markkinoilta on mahdollista kohdistamalla myynti- ja vientityötä uudelle markkina-alueelle. Markkinoiden luonnollista laajenemista edesauttavat myös organisaatioiden, kuten APECin, ASEANin, CAFTA-DR:n, Euroopan Unionin, Mercosurin ja NAFTA:n olemassaolo. (Global Edge, 2011.)

Kansainvälistyvän liiketoiminnan ja globalisaation 8 päätekijää ovat seuraavat:

- Teknologian kehittyminen, erityisesti kuljetus ja kommunikaatiolaitteiston kehitys
- Valtioiden poistamat tuonti- ja vientirajoitukset
- Erilaisten tukipalveluiden saannin helpottuminen
- Kuluttajien aiempaa parempi tietämys ulkomaisista tuotteista
- Kilpailun kansainvälistyminen
- Suurten talousmahtien keskinäisten suhteiden parantuminen
- Maiden välisten yhteistyön kehittyminen
- Kansainvälisen yhteistyön lisääntyminen

Yksittäisen yrityksen näkökulmasta tärkeimmät motiivit oman liiketoiminnan kansainvälistämiseksi ovat seuraava:

- Kasvumahdollisuudet
- Omien toimintojen kustannustehokkuus
- Raaka-aineiden saanti

(Okolo, 2011.)

2.2 Nyky-yritysten tarve laajentaa markkina-alueitaan

Markkinoiden nykyinen integraatiokehitys ja siitä seurannut kiristynyt kilpailu on täten luonut monelle yritykselle tarpeen markkina-alueensa kasvattamiseen. Monet pitävät markkina-

alueen laajentamista äärimmäisen tärkeänä yrityksen pitkäaikaisen menestymisen kannalta. Siirtyminen uudelle markkinalle koetaan sekä mahdollisuutena että kilpailun sanelemana pakkona. Markkina-aluetta laajennettaessa yrityksen valmistaman tuotteen vienti ja jakelu voi tapahtua uudessa kohteessa useissa erilaisissa muodoissa. (Immonen 2005, 9.; EMCC 2011.)

Ennen kuin yritys siirtyy toimimaan uudella markkina-alueella, on sen syytä selvittää markkinatutkimuksen avulla markkinan luonnetta ja hakea tätä kautta olennaista tietoa toimintavaihtoehtojen arvioimiseksi lopullista päätöstä silmällä pitäen. Olennaisena tietona voidaan pitää kaikkea tietoa, joka vaikuttaa yrityksen menestymismahdollisuuksiin tai auttaa valitsemaan toimintatapoja, jotka pienentävät liiketoimintariskiä uudella alueella. (Pasanen 2005, 19.)

Markkinatutkimuksen avulla yritys pystyy saamaan runsaasti elintärkeää tietoa uudesta markkina-alueestaan. Tutkimuksen on syytä kattaa paljon enemmän kuin ainoastaan nykyisen kysynnän selvittämisen valitun kohdemaan tai alueen osalta. Puhuttaessa kansainvälisestä kaupankäynnistä, on yrityksen markkinatutkimuksen avulla pystyttävä löytämään kaikki niin sanotut ”poikkeavuudet” verrattuna aiemmin tunnettuun markkina-alueeseen. Näitä voivat olla esimerkiksi kulttuuritekijät, poliittiset tekijät, väestön rakenne ja talous. Uudelle markkina-alueelle etabloituvan yrityksen on syytä selvittää nämä ominaisuudet tarkasti, jotta kaupankäynti uudella markkina-alueella tulisi onnistumaan mahdollisimman sujuvasti ja ilman vakavia ongelmia. (Pasanen 2005, 19.)

Huolellisesti tehty markkinatutkimus nostaa esiin relevantit asiat, jotka helpottavat huomattavasti päätöksenteossa. Seuraavat aluetekijät luovat perusviitekehyksen toimintaympäristölle: poliittinen kehys, kansantalouden faktat, lainsäädäntö, ympäristötekijät ja väestötekijät. (Pasanen 2005, 19.)

2.2.1 Vaihtoehdot etabloiduttaessa

Kun yritys haluaa aikaansaada myyntiä alueilla, jotka ovat sille kaukaiset tai tuntemattomat, on yksi hyvä vaihtoehto luoda yhteistyösuhde myyntiedustajan eli agenttuuriyrityksen kanssa. Tällöin kyseinen yritys on yhteistyösuhteessa päämiehenä, jonka lukuun agentti suorittaa myyntiä ja markkinointia. Muita vaihtoehtoja on hoitaa myynti ja markkinointi suoraan omilla resursseilla tai käyttää maahantuoja, jälleenmyyjää tai tukkukauppiasta. Kaikissa näissä vaihtoehdoissa on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Valintaa tehtäessä tulee yrityksen ottaa huomioon seuraavat asiat: yrityksen strategiset linjaukset, tuotteiden luonne, käytettävissä olevat omat resurssit ja myynnille asetetut tavoitteet sekä vallitseva markkinatilanne. (Immonen 2005, 9, 40.; Pasanen 2005, 63.)

2.2.2 Yleisimmät edustajatyypit

Edustajatyyppejen yksiselitteinen luokittelu on haastavaa, sillä huomioitavia ominaisuuksia on useita. Tyypilliset luokitteluperusteet ovat: edustukseen liittyvät toiminnot, vastuut, riskit ja edustajalle maksettavan korvauksen, kuten myyntiprovision muoto. (Immonen 2005, 9, 40.)

Tavallisimmat edustajatyypit, joita hyödykkeitä valmistava yritys voi myynnissään ja jakelussaan käyttää ovat seuraavat:

- Valmistajan edustaja, joka hankkii ja välittää kyselyjä päämiehelle provisiota vastaan
- Agentti (agentuuri), joka myy päämiehen tuotteita omatoimisesti komissiota vastaan
- Jälleenmyyjä, joka ostaa ja myy tuotteen omissa nimissään eteenpäin edustussopimuksen pohjalta
- Tukkukauppias, välittäjä tai meklari jotka lunastaa tuotteet itselleen ja myyvät tuotteita omalla hinnallaan ilman erillistä edustussopimusta (Immonen 2005, 40.)

Valittaessa näistä erityyppisistä edustajista, täytyy huomioida minkälaisesta tuotteesta ja markkina-alueesta on kyse ja mitkä ovat asetetut tavoitteet. Lisäksi on tärkeää analysoida, minkä tyyppistä palvelua lopulliset asiakkaat kaipaavat ja kuinka työlästä markkinaosuuksien saavuttaminen on. Myös etabloitumiselle asetettu aikataulu ja suunniteltu edustajan käytön kesto ovat merkittävässä roolissa.

2.2.3 Edustajatyypin vertailu

Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa vertaillaan ulkopuolisen edustajan käytön hyötyjä ja haittoja. Taulukko kuvastaa sitä, millaisia rajoitteita ja säästöjä myyntiedustajan käyttö luo hyödykkeitä valmistavan yrityksen kannalta. Hyötyjä ovat esimerkiksi pieni taloudellinen riski ja mahdollisuus testata menestymistä uudella alueella ennen suurten investointien tekoa. Haittoina voidaan pitää esimerkiksi sitä, että palautteen saanti lopullisilta asiakkailta on vähäistä ja huonoksi osoittautuneen edustajan irtisanominen voi olla haastavaa.

Ulkopuolisen edustajan (agentin) käytön hyödyt ja haitat päämiehen näkökulmasta	
Hyödyt	Haitat
+ Yritys saa käyttöönsä paikallista osaamista, kuten kielitaito, alueellinen tuntemus ja asiakasyhteydet + Pieni taloudellinen riski; agentille maksetaan useimmiten vain toteutuneesta myynnistä + Yrityksen ei tarvitse sitoa omaa henkilöstöä tai varoja epävakaille, pienille tai tuntemattomille markkinoille + Tuotteiden menestymistä voidaan testata ennen oman myyntiorganisaation rakentamista (huomioitava sopimustekniset asiat) + Mahdollisuus käyttää paikallisen agentin imagoa ja "kotimaisuutta"	- Lopullisilta asiakkailta tuleva palaute on pientä, esimerkiksi oikean markkinahinnan selvittäminen voi olla haastavaa - Edustaja saattaa optimoida myynnin itselleen, ei päämiehelle, sopivaksi - Yrityksen tuote kilpailee ajankäytöstä edustajan muiden päämiesten tuotteiden kanssa - Edustaja ei välttämättä tee pitkän tähtäimen panostuksia vaan myy sitä, millä saa helpoiten aikaiseksi kauppaa - Edustajan mielenkiinto valmistajaan saattaa loppua ja hän voi jopa siirtyä myymään kilpailijoiden tuotteita - Liian hyvä myyntitulos saattaa pelottaa edustajaa, koska se voisi johtaa päämiehen oman myyntiyhtiön perustamiseen - Kun edustaja menetetään, menetetään myös markkinatuntemus, jolloin on vaikea säilyttää asiakkaita - Edustajaa (agenttia) suojaava lainsäädäntö vaikeuttaa monessa maassa edustajan irtisanomista

Taulukko 1: Ulkopuolisen edustajan (agentin) käytön hyödyt ja haitat
(Immonen 2005, 35-36.)

Alla olevassa taulukossa havainnollistetaan jälleenmyyntisuhteen hyötyjä ja haittoja. Hyötyinä voidaan pitää säästettyjä kustannuksia ja mahdollisuutta palvella myös pienempiä asiakkaita. Jälleenmyyjä on useimmiten myös vastuussa paikallisesta varastoinnista, jolloin siitä huolehtiminen ei kuluta valmistajan resursseja.

Haittoina voidaan pitää markkinainformaation vähäistä saamista lopullisilta asiakkailta ja riskejä jotka seuraavat myynnin liiallisesta kanavoitumisesta. On myös huomioitava, että jälleenmyyjän kate tuo huomattavan hintarasitteen tuotteen lopulliseen hintaan.

Jälleenmyyntisuhteen hyödyt ja haitat	
Hyödyt	Haitat
+Kaupankäynti kohdistuu sopimusalueelle +Rationalisuus +Säästetty aika asioitaessa suoraan jälleenmyyjän kanssa +Säästöt matkakustannuksissa +Paikallistuntemuksen lisääntyminen +Valmis asiakasverkosto +Mahdollisuus hyödyntää jälleenmyyjän markkinatuntemusta +Jälleenmyyjällä paremmat mahdollisuudet palvella myös pienempiä asiakkaita kuin agentilla +Jälleenmyyjä huolehtii varastoinnista +Jälleenmyyjä pystyy huolehtimaan varaosa- ja huoltopalveluista	-Suorien asiakaskontaktien puutuminen joka vähentää markkinainformaation saantia -Myynnin kanavoitumisen mukanaan tuomat riskit -Jälleenmyyjän katteesta johtuva huomattava hintarasite -Rahoitukseen liittyvät vaikeudet

Taulukko 2: Jälleenmyyntisuhteen hyödyt ja haitat
(Karhu 2002, 99.)

2.3 Agentuuriyritykset ja niiden perustoimintamalli

Koska opinnäytetyössä keskitytään kehittämään nimenomaan agentuuriyrityksen toimintaa, syvennytään seuraavassa tutkimaan tarkemmin myyntiedustajan toiminnan periaatteita.

Agentuuriliiketoimintaa harjoittavaa yritystä kutsutaan yleensä nimellä agentti tai myyntiedustaja. Agentti toimii ja myy tuotteita päämiehen, eli tuotteen valmistajan nimissä ja saa provision toteutuneesta myynnistä. Toisin kuin valmistajan edustaja toimisi, agentti suorittaa itse kaupalliset neuvottelut. Tarjoukset tapahtuvat päämiehen antamien ohjeiden ja hinnastojen mukaan tai agentti voi pyytää tarjousta suoraan päämieheltään. Päämiehellä voi olla agentin kanssa kahdenlaisia sopimuksia. Sopimus agentin kanssa voi olla joko

eksklusiivinen yksinedustus tai vastaavasti non -eksklusiivinen sopimus, jolloin päämiehellä on lupa myydä tuotteitaan kohdemarkkinalle muitakin kanavia pitkin. Mikäli kyseessä on non -eksklusiivinen edustussopimus, voi päämiehellä olla myös muita edustajia, jotka suorittavat kauppvoja samoilla tuotteilla, samojen asiakkaiden kanssa tai samoille alueille. (Immonen 2005, 41.)

Päämiehen mahdollisuus kontrolloida agentin toimintaa on jonkin verran parempi kuin muiden edustajatyyppejen kohdalla. Tähän vaikuttaa eniten se minkälainen sopimus ja yhteistyö syntyy päämiehen ja edustajan välille. Agentin ja valmistajan edustajan toiminnan lähtökohta on kuitenkin sama; molempien tapauksessa ajankäytön on oltava mahdollisimman tuottoisaa. Tavoitteena on myydä sitä mistä saa mahdollisimman hyvän myyntiprovision mahdollisimman pienillä myyntiponnistuksilla. (Immonen 2005, 41.)

Agentin käyttö valmistajien keskuudessa on hyvin tavanomainen keino tehostaa myyntiä. Se on nopea ja yksinkertainen tapa myydä varsinkin silloin, kun halutaan pitää riskit mahdollisimman pieninä tai ei haluta palkata omaa myyntihenkilöstöä. Agentin käyttö soveltuu erityisesti markkina-alueille, joissa myyntivolyymit ovat verrattain pieniä. Agentin kautta valmistaja saa jo olemassa olevan markkina- ja asiakastuntemuksen heti käyttöönsä, eikä valmistajan tarvitse sitoa omia resurssejaan myyntityöhön. Agentin käytön suurimmaksi eduksi voidaan katsoa se, että hyvällä agentilla on valmiiksi toimivat asiakassuhteet, hyvä ja laaja kontaktiverkosto sekä markkinatuntemus kohdemarkkina-alueilta. (Selin, 2004, 66)

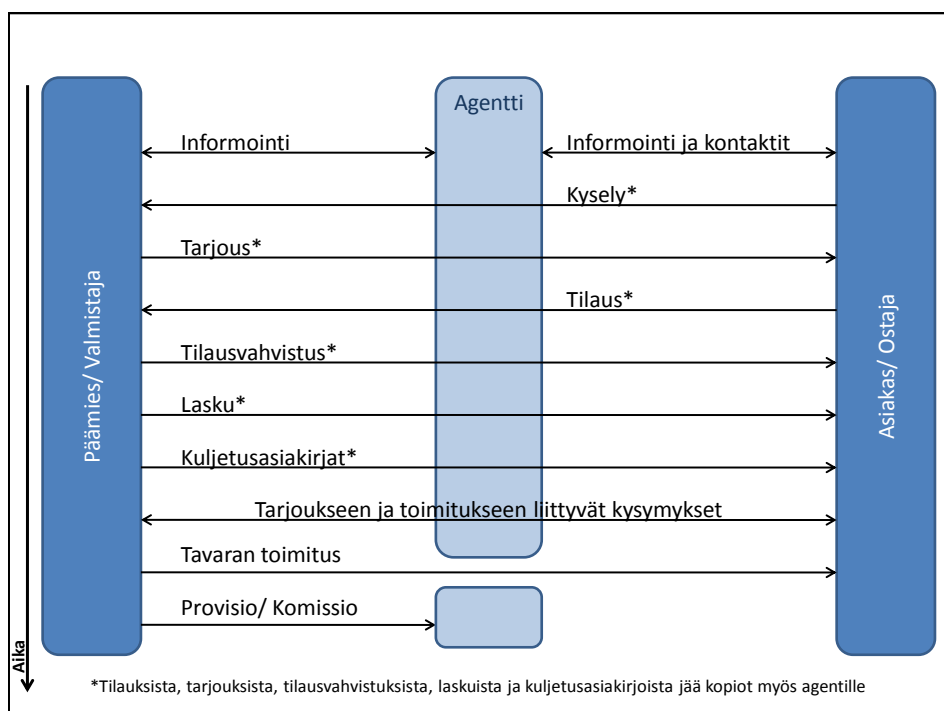
Kuten kaikessa tekemisessä, myös agentin käytön mahdollisista haittapuolista voidaan mainita, että päämiehen ohjausmahdollisuudet ovat rajoitetut, eikä agentti välttämättä ole kiinnostunut tarpeeksi suurista markkinaosuuksista. Ristiriita voi syntyä siitä, että päämiestä kiinnostavat suuret myyntivolyymit, kun taas agentille riittävät niin sanotut helpot asiakkaat. Toisaalta joissain tilanteissa on myös mahdollista, että päämies ei pysty toimittamaan kyseiselle markkina-alueelle sellaista määrää tavaraa jonka agentti saisi myytyä. Agentin käytön haittapuoleksi voidaan katsoa myös se, että yhteistyön päättyessä agentti voi viedä mukanaan laajat asiakas- ja kontaktiverkostot. Tämän jälkeen myös markkinatiedon hankkiminen jää luonnollisesti kokonaan päämiehen harteille. (Immonen 2005, 42.; Sjögren 2011.; Selin 2004, 67.)

Jos valmistaja myöntää agentilleen yksinoikeuden, eli eksklusiivisuuden, tulee sen myös tätä kautta velvoittaa agenttia tuloksiin ja raportointiin. Päämiehen vaatiessa myyntipanostuksia, esimerkiksi messuille osallistumisia tai mainontaa, on nämä luonnollisesti huomioitava provision suuruuden määrittelyssä tai korvattava erikseen. Agentuuriliiketoiminnan toimivuuden kulmakivenä ovat myyntiprovisiot, joten perinteinen agentti toimii luonnollisesti

siten, että provisiotulot olisivat mahdollisimman suuret verrattuna tehtyyn työmäärään. (Immonen 2005, 42.)

Joidenkin tuotteiden kohdalla päämiehen tuottamat hyödykkeet vaativat jälkiseurantaa, kuten esimerkiksi huoltoa tai varaosapalvelua. Tällaisissa tapauksissa nämä on käsiteltävä omina tuoteryhminään. On syytä huomioida, että varaosat myyvät itse itseään, joten ne eivät vaadi varsinaista myyntityötä. On kuitenkin sovittava tarvitaanko varaosille paikallinen varaosavarasto ja huoltovalmius. Näistä aiheutuvat kiinteät kustannukset perustelisi äkkiseltään kuuluvan valmistajalle. On kuitenkin todettava, että kuten myynninedistämisessäkin, nämä toimenpiteet kohdistuvat päämiehen kannalta paljon tehokkaammin, jos agentti osallistuu kustannusten kattamiseen. (Immonen 2005, 43.)

Alla oleva kuvio selventää Agentin perusröolia asiakkaan ja päämiesyrityksen välissä. Kuvio käsittelee myös erilaisten dokumenttien ja tapahtumien kulkua tämän sidosryhmän kesken.



Kuvio 2: Agenttitoimintamalli

(Immonen 2005, 42.; Sjögren 2011.)

2.3.1 Agentuuritoiminta (Tilastokeskuksen selvitys)

”Agentuuritoiminta

Tähän kuuluu:

Agentuuritoimintaan eli välityskauppaan kuuluvat sellaiset yksiköt, jotka toimivat välittäjänä ostajien ja myyjien välillä tai osallistuvat liiketoimiin toimeksiantajiensa puolesta.

Toimeksiantaja voi olla ulkomainen tai kotimainen, yksityinen henkilö tai yritys.

Välityskauppia ei osta kauppataavaroita omistukseensa. Agentuuritoimintaan kuuluvat myös raaka-ainepörssit ja internetissä tapahtuva välityskauppa sekä sahatavaran, kalan, turkisten, kukkien yms. huutokauppiat. Tähän kuuluvat myös realisointikeskukset.

Tähän ei kuulu:

- arvopapereiden ja raaka-ainesopimusten välitys
- vakuutusten välitys
- kiinteistöjen välitys
- matkojen välitys
- lomamökkien välitys
- kuljetusvälitys
- rahtausagentuurit
- moottoriajoneuvoihin liittyvä välityskauppa
- huutokauppakamarit
- internetissä sekä muualla kuin myymälässä tapahtuva vähittäiskaupan huutokauppatoiminta”

(Tilastokeskus 2011.)

2.3.2 Agentin ja päämiehen yhteistyösuhde

Tämä kappale perehtyy tarkemmin agentin ja päämiehen väliseen suhteeseen ja vuorovaikutukseen. Yhteistyön tuomaa synergiaa tutkitaan molempien tahojen näkökulmasta, kuten myös riskejä ja rajoitteita.

2.3.3 Yhteistyö päämiehen näkökulmasta

Myyntiedustajan, eli agentin käyttö on päämiehelle edullinen ja nopea tapa perustaa kattava jakelu- ja myyntiverkko. Edustussopimuksen kautta päämies pystyy turvautumaan ulkopuoliseen asiantuntemukseen joka sisältää usein myös kontaktit paikallisiin jakelukanaviin

ja asiakkaisiin. Agentin käyttö ei vaadi päämieheltä merkittäviä aloitusinvestointeja tai rekrytointia. Uuden tuotteen lanseeraus voi tapahtua hyvin nopeasti, mikäli edustaja on jo pidempään alueella toiminut yritys. Erityisesti kansainvälisessä toiminnassa paikallinen asiakas asioi usein mieluummin paikallisen edustajan kanssa kuin yrityksen joka toimii pitkän etäisyyden päässä ja mahdollisesti vieraalla kielellä. (Erämetsä & Suominen 2004, 19.)

Jotta yhteistyö olisi menestyksestä, on päämiehen panostettava edustajan valintaprosessiin. Tärkeimmät ominaisuudet, jotka edustajan tulee täyttää ovat seuraavat:

- Edustaja on todella sitoutunut yhteistyöhön ja menekin edistämiseen
- Edustajalla on tarvittavat resurssit ja osaaminen

Mikäli näin ei ole, voi edustussopimuksen luominen tulla päämiehelle haitalliseksi jos markkinalle ei päästäkään etabloitumaan suunnitellulla aikataululla. Mikäli edustaja osoittautuu kykenemättömäksi hoitamaan tehtävänsä, voi myös sopimuksen purusta aiheutuvat kulut olla päämiehelle merkittäviä. (Erämetsä & Suominen 2004, 19.)

Mikäli päämies ei ole tarpeeksi huolellinen sopimuksen laadintavaiheessa, voi seuraukset olla kohtalokkaat. Kun on sitouduttu eksklusiiviseen edustussopimukseen voi agentti pahimmassa tapauksessa panostaa kilpailijoiden tuotteiden markkinointiin ja pitää päämiehen tuotteen poissa kyseiseltä markkina-alueelta pitkäkestoisen yksinoikeussopimuksen avulla. (Erämetsä & Suominen 2004, 19.)

2.3.4 Yhteistyö agentin näkökulmasta

Agenttitoiminta tarjoaa pienillekin yrityksille mahdollisuuden päästä mukaan merkittävän suureen jakelutoimintaan kohtalaisen vaatimattomilla panostuksilla ja riskien otolla. Agentti ei joudu sitomaan merkittävää omaa pääomaa esimerkiksi tuotantolaitteisiin tai huolehtimaan omalla kustannuksellaan tuotteiden varastoinnista. Tämä johtuu siitä, ettei agentti sitoudu missään vaiheessa tuotteiden ostamiseen omiin nimiinsä. Kauppa syntyy aina päämiehen ja ostajan välille, jolloin agentti ei myöskään kanna luottotappioriskiä tai velvoitetta vakuuttaa tuotteita. Poikkeuksena tästä niin kutsuttu del credere - agentti joka erillistä korvausta vastaan ottaa vastuun asiakkaan maksukyvyistä. (Erämetsä & Suominen 2004, 21.)

Markkinointikustannusten jakautuminen päämiehen ja agentin välillä riippuu toimialan lisäksi päämiehestä ja siitä mitä asiasta on sovittu. Pääsääntöisesti päämies kustantaa ainakin markkinointimateriaalin ja muut merkittävät kulut, kuten messuosallistumiset. Näiden kulujen jakamisesta on kuitenkin hyvä aina erikseen sopia kirjallisesti, jotta jälkeensä

tehtävä kulujen jako ei aiheuta turhaa kitkaa yhteistyössä tai yllättäviä kustannuksia toiselle osapuolelle. (Erämetsä & Suominen 2004, 19-20.)

Vaikka agenttitoiminnan aloittaminen ei vaadi suurta rahallista panostamista on usein tarpeen, että henkilöstöllä on aiempaa kokemusta alalta ja kontakteja alueellaan toimiviin alan yrityksiin. (Sjögren 2011.)

Agenttiyritys voi toiminnallaan välittää joko kuluttajatuotteita tai teollisuustuotteita. Toiminta voi siis olla joko B-to-C (Business to Consumer) tai B-to-B (Business to Business). B-to-C asiakkaat ovat luonnollisesti yksityisiä kuluttajia ja kuluttajatuotteiden kohdalla B-to-B asiakkaat ovat yleensä tukkuliikkeitä tai suuria kauppaketjuja. Teollisuustuotteiden kohdalla yritysasiakkaina voi olla samantyyppiset tukkuliikkeet tai kyseisen toimialan teollisuusyritykset. Kummassakin tapauksessa asiakasyritysten määrä on todennäköisesti melko pieni, jolloin asiakassuhteiden hallinta onnistuu suhteellisen pienilläkin resursseilla. Agenttitoimintaa voi tehokkaasti harjoittaa jopa yhden hengen yritykset. Suomalaiset agenttuuriliikkeet ovat lähes poikkeuksetta pieniä tai keskisuuria yrityksiä. (Erämetsä & Suominen 2004, 22.)

Koska agenttiyrityksen koko on tyypillisesti melko pieni, on EY-laki lähtökohtaisesti luotu siitä lähtökohdasta, että agentti on kiistatilanteissa heikompi osapuoli. Tämän vuoksi lainsäädäntö antaa agentille melko hyvän oikeusturvan. (Erämetsä & Suominen 2004, 22.)

Yksi esimerkki tästä lain tuomasta turvasta on se, että agentilla on oikeus ns. good-will -hyvitykseen, mikäli päämies lopettaa yhteistyösuhteen. Tällä pyritään estämään se, että päämies teettää etabloituessa raskaan alkutyön agentilla ja markkinoiden auettua siirtää toiminnan omalle myyntiorganisaatiolleen tai vaihtaa yhteistyökumppania. Agentin kannattaa kuitenkin pyrkiä määräaikaiseen sopimukseen päämiehen kanssa yhteistyön alkaessa, vaikka EY-alueella agentin asema ilman kirjallista sopimustakin on melko hyvä ja selkeä. (Erämetsä & Suominen 2004, 22.)

2.4 Yhteistyökumppanin valinta

Kuten yritystoiminnassa muutenkin, on oikean yhteistyökumppanin löytäminen päämies-agenttisuhteessa äärimmäisen tärkeää. Aloite yhteistyöhön voi tulla kummalta osapuolelta tahansa, mutta yhteistyön aloittaminen on aina luonnollisesti yhteinen päätös. Myös sellaiset asiat, kuten henkilökemiat voivat vaikuttaa yhteistyön menestyksekkyyteen. Kulttuurierot kumppaneiden kesken voivat olla huomattavia, mikä luo omat haasteensa menestyksekkään yhteistyön toteuttamiseen. (Immonen 2005, 45-46.)

2.4.1 Agentin valinta

Kun tuotantoyritys etsii edustajaa tietylle markkina-alueelle, on yhteistyöyrityksen etsintään ja valintaan syytä käyttää riittävä määrä resursseja. Edustajalta vaadittavat ominaisuudet vaihtelevat paljolti riippuen siitä minkälainen tuote on kyseessä. Myös valmistavan yrityksen oma strategia ja resurssit vaikuttavat ominaisuuksiin joita edustajalta tulee hakea. Agentin valintaa voidaan monessa mielessä rinnastaa yrityksen sisäisen avainhenkilön rekrytointiin. (Immonen 2005, 45-46.)

Edustajan valinnan vaiheet voidaan erotella viiteen pääryhmään:

1. Edustajaehdokkaan perustiedot
2. Edustajaehdokkaan toimintahistoria
3. Ehdokkaan nykyinen toiminta
4. Ehdokkaan oma arvio tulevasta kehityksestä
5. Yleisvaikutelma

(Immonen 2005, 59-60.)

Kun on löydetty useampi ehdokas, on edessä lopullinen yhteistyökumppanin valinta joka on prosessin vaikeimpia vaiheita. Onnistuminen tai epäonnistuminen valinnassa voi vaikuttaa merkittävästi koko yrityksen tulokseen. Päämiehen on tässä vaiheessa hyvä tutkia mitä edustuksia ehdokkaat ovat edellisinä vuosina hankkineet ja kuinka näiden myynti on toteutunut. Suoraan asiakkailta saadut tiedot ja palaute ovat myös huomioitavia tekijöitä agentin toimintaa tutkittaessa. (Immonen 2005, 62.)

Huonoja vaihtoehtoja voivat olla edustajat, jotka pyrkivät ainoastaan saamaan näyttävän tuotevalikoiman edustettavakseen oman imagonsa kasvattamiseksi. Pahimmassa tapauksessa edustajan todellinen motiivi voi olla sitoa eksklusiivinen sopimus päämiehen tuotteista ja tällä keinolla estää tuotteiden pääsy kyseiselle markkina-alueelle. (Immonen 2005, 62-63.)

2.4.2 Päämiehen valinta

On tilanteita joissa agentti lähtee tietoisesti hakemaan uusia päämiehiä edustettavakseen. Tällöin kannattaa tutkia tarkkaan oman markkina-alueen tilannetta ja tarjontaa. Mikäli on havaittavissa selkeää alitarjontaa omalla markkina-alueella tietyn tuotteen kohdalla, voi olla hedelmällistä kartoittaa kyseisen tuotteen toimittajia muualta maailmasta. On kuitenkin hyvä pitää huolta, että päämiesten tuotteiden kesken ei synny ristiriitoja. Tämä tarkoittaa lähinnä sitä, ettei edustettavaksi hankita kahta täysin identtistä tuotetta jotka kilpailevat keskenään. (Sjögren 2011.)

2.4.3 Valinnan jälkeen

Valintaprosessin päätteeksi on vuorossa sopimusten laatiminen. On olemassa yrityksiä, jotka solmivat ensin esisopimuksen joka muuttuu varsinaiseksi edustusopimukseksi tietyn myyntivolyymin toteuduttua. Esisopimusten käytön mahdollisuudet riippuvat kohdemaan agenttilainsäädännöstä. Sopimusten laatiminen on haastavaa, mutta suurelta osin asioiden selvittelyä tervettä järkeä käyttäen. (Immonen 2005, 64.)

Seuraava luku käsittelee tarkemmin yhteistyön pohjana toimivia sopimuksia. Lisäksi perehdytään toimintaa koskevaan ja ohjaavaan lainsäädäntöön.

2.5 Edustusopimukset ja niihin liittyvä lainsäädäntö

Kun yhteistyöstä sovitaan päämiehen ja myyntiedustajan välillä on suositeltavaa, että edustajan kanssa tehdään aina kirjallinen sopimus. Sopimus on laadittava niin että edustaja on motivoitunut toimimaan päämiehen intressien mukaisesti, mutta toisaalta myös niin, että huonosti asioita hoitava edustaja voidaan tarvittaessa vaihtaa ilman suuria menetyksiä. Kuten edellä mainitaan, on agentin näkökulmasta joskus hyvä vaihtoehto, ettei kirjallista sopimusta solmita lainkaan. Tämä erityisesti silloin kun paikallinen laki luo jo riittävän turvan agentin toiminnalle. (Erämetsä & Suominen 2004, 19.)

2.5.1 Edustusopimuksen merkitys

Mikäli yritykset päätyvät kirjalliseen edustusopimukseen, tulee siihen määritellä kaikki keskeiset edustukseen liittyvät seikat. Sopimuksen suositellaan olevan kirjallinen, siitä käytännön syystä että suullisesti käyty keskustelu voidaan kokea eri henkilöiden taholta hyvin eri tavalla. Erilaisia tulkintoja voi syntyä varsinkin silloin, kun keskustelut on käyty eri kulttuureja edustavien henkilöiden välillä. Tällöin kirjallinen sopimus on aina pätevä. (Immonen 2005, 111.)

Myyntiedustajan ja päämiehen välille laadittujen kirjallisten sopimusten laajuus vaihtelee merkittävästi eri maissa ja maanosissa. Amerikkalaiset yritykset laativat usein hyvin pikkutarkat sopimukset, joissa kaikki mahdolliset yksityiskohdat pyritään määrittelemään, jopa asiat jotka ovat useiden mielestä täysiä itsestäänselvyksiä. Toisen ääripään edustajina voidaan pitää japanilaista käytäntöä, jossa kirjallinen sopimus syntyy ajan kanssa ja muistuttaa ulkomuodoltaan enemmänkin muistiota. (Immonen 2005, 111.)

Kirjallisen edustusopimuksen tekeminen on kaikesta huolimatta perusteltua monestakin käytännön syystä. Useissa tapauksissa sopijaosapuolia ovat yritykset, joiden henkilöstössä

tapahtuu muutoksia säännöllisesti. Uuden työntekijän on tiedettävä ja omaksuttava nopeasti toiminnan keskeiset pelisäännöt. Usein asioiden kanssa on tekemisissä useita eri henkilöitä, joten tästäkin syystä sovittujen asioiden on syytä olla kirjattu paperille. Sitoumukset ja oikeudet tulee pystyä määrittelemään dokumenttien pohjalta silloin kun yritys vaihtaa omistajaa tai yritysten välille syntyy ristiriitatilanteita. Ajan kuluessa voi moni sovittu asia muussa tapauksessa unohtua tai vääristyä. (Immonen 2005, 111.)

Perinteisessä asetelmassa valmistajan käyttäessä omia myyntimiehiään ja henkilöstöä, se voi ohjata heitä vapaasti työlakien puitteissa. Ulkoisesta edustajasta puhuttaessa asia on toisin, valmistajayrityksen johtohenkilöillä ei ole käskyvaltaa itsenäiseen edustajaan tai tämän henkilöstöön. Tästä huolimatta edustajan tulisi kuunnella päämiehen toiveita ja mahdollisuuksien mukaan noudattaa annettuja ohjeita. Pohjimmaisena tavoitteena on tehdä mahdollisimman hyvää myyntityötä päämiehen eduksi, jolloin tämän toiveiden huomioiminen on keskeisessä asemassa. On löydettävä se kultainen keskitie, josta syntyy mahdollisimman paljon molemminpuolisia synergiaetuja ulkoisen edustajan ja päämiehen välille. (Immonen 2005, 112.; Sjögren 2011.)

Edustaja ja päämiehen intressit eivät aina kuitenkaan kaikilta osin kohtaa toisiaan. Usein edustajat haluavat koota mahdollisimman laajan tuotevalikoiman ja edustuston. Ajatuksena on, että kohtuullinenkin menestys myynneissä on agentille tuottoisaa. Päämiehen tärkein tavoite sitä vastoin on saada mahdollisimman hyvä markkina-asema merkittävine markkinaosuuksineen kohdealueella. Provisioagentille voi olla tärkeintä saada tuotteelle mahdollisimman alhainen hinta, joka luonnollisesti helpottaa ja nopeuttaa myyntityötä. Valmistajan kohdalla tämä taas merkitsee turhaa katemenetystä. Esimerkkinä voidaan todeta, että kymmenen prosentin hinnan alentuminen voi säästää edustajalta yhden asiakaskäynnin, mutta laskea samalla valmistajan katteen puoleen alkuperäisestä. Tämä koskee myös maksuehtoja. Etu- tai takapainoiset maksuehdot eivät välttämättä vaikuta saatavan provision suuruuteen, mutta niiden vaikutus valmistajan rahoitustilanteeseen ja kassavirtaan voivat olla huomattavia. (Immonen 2005, 112.)

2.5.2 Edustussopimukselle asetettavat vaatimukset

Edustussopimuksen tulee sisältää muiden edellisessä osiossa mainittujen elementtien lisäksi myös tehokkaan myynnin mekanismit. Tämän lisäksi sen tulee kestää lain edessä. Useimmissa tapauksissa edustussopimus päämiehen ja myyntiedustajan välillä käsitetään erityisesti lakipainotteisena. Tällöin korostuvat vastuut ja sitoutumisasiat, mutta tärkeät myyntiä edistävät ja hintaan liittyvät seikat jäävät helposti kokonaan huomioimatta. Edustussopimusta laadittaessa on huomioitava myös ne pelisäännöt, joiden uskotaan edistävän päämiesyrityksen tuotteiden myyntiä. (Immonen 2005, 112 -113.)

Kaiken kaikkiaan edustussopimuksen tulee olla yhtäältä myyntiä edistävä sekä katetta tuottava, mutta samalla sen on oltava oikeuksia säilyttävä, yrityksen asemaa turvaava tai sitä vahvistava. Asiaa laajemmin tarkastellessa, ei näiden seikkojen tulisi olla minkäänlaisessa ristiriidassa myyntiedustajan intressien kanssa. Tilanteen tarkka kartoittaminen ja hahmottaminen ovat elintärkeitä asioita, jotta nähdään mihin yhteistyöllä pyritään ja miten se voisi toimia mahdollisimman tehokkaasti. Huolella suunniteltu ja toteutettu konsepti takaa lakimiehelle parhaan mahdollisen lähtökohdan sopimuksen laatimiseen sekä nopeuttaa työskentelyä ja säästää kustannuksia. (Immonen 2005, 112.)

Kun sopimus on hiottu kaupallisesti edulliseksi, on tarkastettava että sopimus on oikeudellisesti pätevä, jotta sovitut sitoumukset ja vastuut pitävät. Sitoumusten ja vastuiden on oltava kestäviä niiden ollessa tarkastelussa lain edessä. Maan yleisiä edustajalainsäädännön pykälä ei voi ohittaa edustajasopimuksen avulla. Mikäli oikeudellisen tarkastelun seurauksena on annettu jokin tuomio, on se voitava panna täytäntöön vaikka pakolla. Mikäli edustussopimus ei kestä oikeudellista tarkastelua, tai jos tällaisen tarkastelun seurauksena annettua tuomiota ei saada pantua täytäntöön, voi toinen osapuoli tämän tiedostaessa käyttää tilannetta hyväkseen ja toimia ikään kuin sopimusta ei olisi koskaan ollutkaan. Lakimiehen käyttö on edellä mainitun vuoksi suositeltavaa. Sekään ei tosin vielä takaa vedenpitävää sopimusta, mutta poistaa merkittävimmät suuren osan sopimuksen puutteisiin liittyvistä riskeistä. (Immonen 2005, 113.)

Mahdollisia sopimusriskejä voidaan tarvittaessa siirtää esimerkiksi vakuutuslaitoksille tai riskirahoittajille. Suomessa hyvänä esimerkkinä voidaan pitää organisaatiota nimeltään Finnvera, joka on valmis kantamaan kaupallisia riskejä tietyntyyppisissä projekteissa. Yritysten on aina tiedostettava ne riskit, jotka rasittavat merkittävästi niiden toimintoja. Kun tiedostaa riskit, on helpompaa analysoida ja ennakoida niiden aiheuttamia taloudellisia ja muita vaikutuksia riskin toteutuessa. Mitä suuremmista sitoutumisista ja riskeistä on kyse, sitä suuremmalla todennäköisyydellä ne edellyttävät yrityksen hallituksen hyväksyntää. (Immonen 2005, 113.)

Edustussopimus syntyy, kun sopijaosapuolet ovat päässeet lopullisesti yhteisymmärrykseen. Osa yrityksistä pitää neuvottelujen yhteydessä saavutettua yhteisymmärrystä käytännössä sopimuksena, jonka on tarkoitus sitten aikanaan muodostua kirjalliseen muotoon. Toinen osa taas katsoo neuvotteluissa saavutetun yhteisymmärryksen olevan vain pieni osa neuvotteluprosessia ja että sopimus on voimassa vasta sitten, kun sopimus on allekirjoitettu. Tätä ennen on voinut ilmaantua jo useita muutostoivomuksia aiemmin neuvoteltuihin ehtoihin. On olemassa oikeusjärjestyksiä jotka edellyttävät, että edustussopimus on kirjallinen, tai että se on viranomaisilla rekisteröity. Esimerkkinä tästä voidaan mainita

asekauppa. Yleinen käytäntö on, että edustus sopimus laaditaan kahtena erillisenä kappaleena, yksi kummallekin osapuolelle. (Immonen 2005, 113.)

2.5.3 Edustus sopimuksen päättyminen

Edustus sopimus voi olla tehty joko määräajaksi tai toistaiseksi voimassa olevaksi sopimukseksi. Määräajaksi tehty edustus sopimus lakkaa olemasta voimassa, kun sovittu aika on kulunut umpeen. Jos sopimuksen voimassaolon on sovittu lakkaavan ainoastaan, mikäli se irtisanotaan ennen sopimuskauden päättymistä, mutta irtisanomista ei ole toimitettu, sopimuksen on katsottava sopimuskauden jälkeen olevan voimassa toistaiseksi. Mikäli sopija osapuolet määräajaksi tehdyn edustus sopimuksen voimassaoloajan päätyttyä ilman nimenomaista sopimusta jatkavat edustus sopimusta, on sopimus katsottava pidennetyksi ja tulee se tällöinkin olemaan voimassa toistaiseksi. (Viljakainen 2004, 60.; Aalto 2002, 24-37.)

Suomessa toistaiseksi voimassa oleva edustus sopimus voidaan irtisanoa päättymään silloin kun sen minimivoimassaoloaika on päättynyt. Jos sopimus irtisanotaan ensimmäisen sopimusvuoden aikana, katsotaan irtisanomisajaksi yksi kuukausi. Tämän jälkeen irtisanomisajan katsotaan pitenevän yhdellä kuukaudella jokaiselta alkavalta sopimusvuodelta. On kuitenkin huomioitava, että pisin irtisanomisaika on kuusi kuukautta. Irtisanomisaika lasketaan sen kalenterikuukauden lopusta, jonka aikana ilmoitus irtisanomisesta toimitetaan sopijapuolelle. (Viljakainen 2004, 62.; Aalto 2002, 38-41.)

2.5.4 Agentti- ja jälleenmyyntisopimusten erot

Edustus sopimusta laadittaessa on agentti- ja jälleenmyyjäsuhteiden periaatteelliset erot pidettävä aina selvästi mielessä. Tyypillistä on, että agenttia hyödynnetään kaupoissa joita on kappalemääräisesti vähän, mutta yksittäiset kaupat ovat rahalliselta arvoltaan suuria. Jälleenmyyjä puolestaan harjoittaa lukuisia kauppvoja, joiden yksittäinen arvo ei ole yhtä merkittävä. Seuraavassa kappaleessa käsitellään näiden kahden roolien eroja tarkemmin, erityisesti sopimusten näkökulmasta. (Immonen 2005, 116.; Sjögren 2011.)

2.5.5 Agenttisopimus

Agentin päätehtävä on yleensä hankkia kyselyjä ja tilauksia asiakkailta ja välittää ne edelleen päämiehelleen. Tällöin puhutaan välittäjäagentista. Toisaalta agentti voi myös olla oikeutettu tekemään päätöksiä päämiehen puolesta tätä koskevia kauppvoja saamansa valtuutuksen nojalla. Tällöin käytetään termiä päätäntäagentti. On myös olemassa tapauksia, joissa agentti on oikeutettu solmimaan kauppvoja päämiehen nimissä, jollei tätä oikeutta ole erityisesti mainittu poistettavaksi. (Immonen 2005, 116.)

Myyntiedustajayrityksen toimiessa agenttina, syntyy todellinen kauppa asiakkaan ja päämiehen välillä eli agentti välittää asiakkailta tilauksia päämiehen lukuun. Myynnin toteutuessa agentti saa korvauksen aikaansaamastaan kaupasta provision, eli komission muodossa. Agentilla ei yleensä ole taloudellista riskiä kauppahinnan maksamiseen liittyen, mutta joissakin tapauksissa osa kuukauden provisiosta voidaan joko pidättää tai niiden maksu sitoa asiakkaan maksusuorituksiin. Päämies voi myös valtuuttaa agentin vastaanottamaan maksusuorituksia puolestaan suoraan asiakkailta. (Immonen 2005, 117.)

Agenttisopimuksessa tulee määritellä erityisesti:

- Agentin toimivalta (osana valtuutusta, jolla päämies on hyväksynyt agentin toimimaan edustajaan)
- Provisio/komissio ja siihen liittyvät yksityiskohdat
- Maantieteellinen tai muuten määritetty edustusalue
- Agentin vastuut

Agenttisopimus voi sisältää myös seuraavanlaisia määräyksiä:

- Ostotarjousten seulonta
- Asiakkaan maksukyvyn tarkistaminen
- Oikeus ottaa vastaan maksuja päämiehen puolesta
- Kaupintavarastojen ylläpito
- Asiakkaiden reklamaatioiden käsittely

Suurimmassa osassa maita paikallinen lainsäädäntö suojaa agenttia. Tällöin agentti tulkitaan osaksi omaa henkilökuntaa, jolla tulee olla suoja suhteessa päämieheen. (Immonen 2005, 117.)

2.5.6 Jälleenmyyntisopimus

Tärkein ero jälleenmyyjän ja agentin välillä on se, että jälleenmyyjä toimii aina omaan lukuunsa. Jälleenmyyjä ostaa ja myy omissa nimissään. Tämän saama korvaus toiminnastaan on myynti- ja ostohintojen erotus eli myyntikate. Tällöin jälleenmyyjällä on aina muodollisesti taloudellinen riski kauppahinnan suorittamisesta. (Immonen 2005, 117.)

Jälleenmyyntisopimuksessa tulee erityisesti korostaa seuraavia asioita:

- Jälleenmyyjän toiminta päämiehen edustajana; esimerkiksi myyntioikeus, tavaramerkin käyttö, varastointi- ja huoltovastuut
- Päämiehen ja jälleenmyyjän väliset toimitussuhteet joita ovat esimerkiksi alennukset, toimitusehdot, ilmoitus hinnanmuutoksista ja toimitusajat

Jälleenmyyntisopimuksesta voidaan käyttää myös nimitystä maahantuontisopimus, kun halutaan korostaa maahantuontia. Vastaavasti kun halutaan korostaa yksinmyyntiä, voidaan sopimuksesta käyttää nimitystä yksinmyyntisopimus. (Immonen 2005, 118.)

Sopimuksen otsikossa tulisi selkeyden vuoksi mainita edustussuhteen tyyppi, vaikka se ei välttämättä mitätöisikään sopimustekstissä mahdollisesti olevia ristiriitaisia mainintoja. Jos jälleenmyyntisopimukseksi otsikoitu sopimuksen sisältö on agenttisopimuksen kaltaista, tulkitaan se agenttisopimukseksi, ja päinvastoin. (Immonen 2005, 118.)

2.5.7 Edustusalueet

Eräs merkittävä osa sopimuksia ovat edustusalueen rajausta. Maantieteellisten rajausten voisi kuvitella olevan selkeitä, mutta nykymaailmassa esimerkiksi kansainvälisten konsernien keskitetyt hankintaosastot voivat aiheuttaa erimielisyyksiä agentin ja päämiehen välille. Jos agentti esimerkiksi edustaa yksinoikeudella päämiestään Ruotsissa ja Norjassa, mutta kyseisissä maissa potentiaalisena kohdeasiakkaana oleva konserni on keskittänyt ostotoimensa Tanskaan, on kyseenalaista voiko agentti kohdistaa myyntityötään Tanskassa sijaitsevaan ostohenkilöstöön. Pahimmassa tapauksessa on päämiehellä Tanskan markkinalla eri edustaja yksinoikeudella, jolloin päämies syylistyisi tahattomasti sopimusrikkomukseen mikäli Ruotsia ja Norjaa hoitava agentti suorittaisi siellä myyntityötä. Tämän tyyppisiä ongelmia on paras ratkoa tapauskohtaisesti ja hyvässä hengessä, ennen myyntityön aloittamista tai asiakkaan kontaktoimista. Myös alueiden ja sopimusehtojen rajaaminen fyysisten toimitusosoitteiden perusteella on yksi vaihtoehto kiittää vastaava ongelma. (Sjögren 2011.)

2.6 Agentin ja päämiehen velvollisuudet

Lakien ja säädösten kautta, sekä yleisen käytännön kautta muodostuu kummallekin osapuolelle tietyt velvollisuudet, joiden täyttämistä vastakkainen osapuoli toiseltaan odottaa. Näitä velvollisuuksia voidaan tarkastella erikseen kummankin osapuolen näkökulmasta.

2.6.1 Agentin velvollisuudet

Agentille on säädetty kauppaedustajalaissa tietynlaisia velvollisuuksia, joita agentin tulee noudattaa. Velvollisuuksia on kahdenlaisia; pakottavaa ja tahdonvaltaista oikeutta. Näistä pakottavaan oikeuteen kuuluvat päämiehen etujen valvominen, päämiehen kohtuullisten ohjeiden noudattaminen, velvollisuus toimia velvollisuudentuntoisesti ja rehellisesti sekä tiedonantovelvollisuus. Salassapitovelvollisuus luokitellaan tahdonvaltaisen oikeuden alaiseksi ja siitä voidaan tehdä myös erillisiä sopimuksia. (Erämetsä & Suominen 2004, 59.)

2.6.1.1 Velvollisuus edistää päämiehen myyntiä

Agentin päävelvollisuus on päämiehen tavaroiden myynnin ja menekien jatkuva edistäminen. Agentti voi toimia joko välittäjäagenttina tai päätöntäagenttina riippuen siitä, onko päätöntäoikeudesta, eli oikeudesta ja valtuutuksesta solmia päämiehen lukuun sopimuksia, erikseen sovittu. Agentin on oltava jatkuvasti aktiivinen ja pyrkiä hakemaan päämiehelleen uusia asiakkuuksia sekä edistettävä ja ylläpidettävä vanhoja asiakassuhteita. Muut laissa asetetut velvollisuudet tukevat tätä päävelvollisuutta. Agenttia ei voida kuitenkaan edellä mainitun päävelvollisuuden nojalla velvoittaa saavuttamaan minkäänlaisia tiettyjä minimivolymimääriä esimerkiksi tarjouksien välittämisessä tai sopimusten solmimisessa. Periaatteessa voidaan kuitenkin sopia ehto, että eksklusiivisen sopimuksen automaattinen jatkuminen seuraavana vuonna on riippuvainen tietyn volyymin saavuttamisesta. Näistä velvoitteista ja niiden rikkomisesta mahdollisesti koituvista seuraamuksista on sovittava aina erikseen. (Viljakainen 2004, 21.; Sjögren 2011.)

2.6.1.2 Päämiehen etujen valvominen

Toinen tärkeä velvollisuus agentilla on päämiehen etujen valvominen. Agentin velvollisuus on valvoa päämiehen etuja edustajan tehtävän eli edustuksen puitteissa, ei yleisesti. Mikään lakiteksti ei sisällä velvollisuuksien varsinaista sisältöä, joten on suositeltavaa sopia erikseen velvollisuuksista, jolloin asiasta ei synny epäselvyyksiä. Yleisesti voidaan todeta, että agentin on pyrittävä tekemään kaikki, mikä on päämiehen etujen kannalta edullisinta ja jätettävä tekemättä kaikki ne asiat, jotka ovat päämiehelle epäedullisia. Agentin on siis pyrittävä löytämään päämiehen kannalta mahdollisimman edullisia tarjouksia ja sopimuksia riippumatta siitä, vaikuttaako se hänen provisionsa määrään. Agentin on myös pystyttävä kohtuullisella riittävyydellä varmistumaan asiakkaiden taustoista. On siis huolehdittava, ettei välitä tarjouksia tai solmi sopimuksia asiakkaiden kanssa, joiden luottokelpoisuus on huono. Nämä ovat päämiehen etujen kannalta olennaisia seikkoja. (Erämetsä & Suominen 2004, 60 - 61.; Viljakainen 2004, 21-22.)

Agentin perustehtäviin ja päämiehen etujen valvomiseen katsotaan myös kuuluvan markkinoiden aktiivinen seuraaminen. Agentin tulee tiedottaa päämiehelleen asiakaskunnassa, markkinoilla olevassa tuotetarjonnassa sekä lainsäädännössä tapahtuvista muutoksista. Päämiehen etujen valvomiseen kuuluvat myös varsinaisten asiakasreklamaatioiden vastaanottaminen sekä niiden välittäminen päämiehelle. On täysin päämiehen etujen vastaista, mikäli tämä saa tietoja agentilta asiakkaiden palautteista, kritiikistä ja kehittämisehdotuksista tuotteiden suhteen. Agentin on muistettava pidättäytyä kaikesta, mikä on päämiehen etujen vastaista ja muistaa että pitkällä tähtäimellä päämiehen etujen mukaisesti toimiminen on myös sen itsensä kannalta parempi ratkaisu. Tämän seikan kautta herää erityisesti kysymys kilpailevien tuotteiden edustamisesta. (Erämetsä & Suominen 2004, 61.)

Kauppaedustajalain mukaan agentilla on oikeus ottaa vastaan toimeksiantoja myös muilta kuin päämieheltä, kunhan tämä ei ole ristiriidassa olemassa olevan päämiehen etujen kanssa. Rajan kilpailevien tuotteiden edustamisessa voidaan katsoa olevan siinä, onko kyseinen edustaminen ristiriidassa päämiehen etujen kanssa. Jos tuotteiden katsotaan kilpailevan päämiehen tuotteiden kanssa samassa joukossa, ei agentilla voida katsoa olevan oikeutta ottaa kyseistä edustusta vastaan. Pääsääntöisesti voidaankin katsoa, että agentilla on velvollisuus olla kilpailematta päämiehen kanssa sopimuksen voimassaoloaikana. Mikäli kilpailukiellon halutaan jatkuvan sopimuksen päättymisen jälkeen, on siitä sovittava erikseen. (Erämetsä & Suominen 2004, 62.)

2.6.1.3 Velvollisuus toimia vastuuntuntoisesti ja rehellisesti

Kauppaedustajalaissa on määräys, jonka mukaan agentin on toimittava päämiestään kohtaan velvollisuudentuntoisesti ja rehellisesti. Laissa ei ole otettu kantaa siihen, mitä tämä velvollisuus konkreettisesti tarkoittaa. (Erämetsä & Suominen 2004, 62.)

Yleisesti voidaan katsoa, että vaatimuksella toimia velvollisuudentuntoisesti tarkoitetaan agentin toimimista kaikkien noudatettavien lakien ja ohjeiden sekä alalla vallitsevien tapojen ja käytäntöjen mukaisesti. Rehellisyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että agentilta edellytetään lahjomattomuutta ja suoruutta toista osapuolta kohtaan. Agentin ja päämiehen välillä vallitsee erityinen ja tiivis sopimussuhde, jossa agentin on huolehdittava päämiehen eduista joka tilanteessa. Velvollisuudentuntoisesti ja rehellisesti toimimista sekä sen yksityiskohtaista sisältöä tarkennetaan vallitsevan tilanteen mukaisesti. (Erämetsä & Suominen 2004, 62.)

2.6.1.4 Velvollisuus noudattaa päämiehen antamia ohjeita

Vaikka elinkeinonharjoittajana toimiva agentti ei ole kauppaedustustehtäväänsä hoitaessaan päämiehen johdon ja valvonnan alaisuudessa, on tämä kuitenkin velvollinen noudattamaan päämiehen antamia ohjeita. Ohjeiden on oltava kohtuullisia, näin todetaan kauppaedustajalaissa. Kohtuullisuutta arvioitaessa on otettava huomioon edustussopimuksen sisältö, arvointihetken olosuhteet, sopijapuolten omaksuma käytäntö sekä alalla vallitseva yleinen tapa tai käytäntö. Voidaan todeta, että ohjeiden kohtuullisuutta arvioidaan näin ollen tapauskohtaisesti. (Viljakainen 2004, 22.)

Päämiehen ja agentin suhteelle tyypillinen kiinteys on kuitenkin huomioitava asiaa arvioidessa. Koska agentti on osa päämiehensä myyntiorganisaatioita, on sen huolehdittava päämiehen eduista ja on velvollinen raportoimaan jatkuvasti toiminnastaan. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että ohjeistusta on enemmän ja se voi olla yksityiskohtaisempaa kuin kahden elinkeinonharjoittajan välisessä suhteessa, esimerkiksi jälleenmyyntisuhteessa. (Erämetsä & Suominen 2004, 63.)

Ohjeet voivat kohdistua suoraan asiakkaisiin. Päämies voi antaa agentilleen määräyksiä asiakasrajoituksista, asiakasverkon rakentamisesta, asiakkailta perittävistä hinnoista ja alennuksista, maksuaikatauluista ja sopimusehdoista. Toisaalta määräykset voivat kohdistua myös tuotteiden markkinointiin. Tällaisia tapauksia voivat olla muun muassa tavat miten tuotteet esitellään, miten niiden teknisiä ominaisuuksia painotetaan tai minkälaisia markkinointikampanjoita tuotteiden menekinedistämiseksi järjestetään. Ohjeet voivat olla myös lähinnä teknisiä, koskien esimerkiksi sitä, miten usein agentin on raportoitava päämiehelle tai minkälaisia lomakkeita agentin on käytettävä toimeksiannoista tiedottamiseen. Ohjeita laatiessa täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että ohjeiden tulee yleisesti ottaen olla sellaiset, etteivät ne rajoita agentin toimimista itsenäisen elinkeinonharjoittajan tavoin. (Erämetsä & Suominen 2004, 63.; Viljakainen 2004, 22.)

Ohjeiden täytyy jättää agentille myös toimimisvapautta. Erilaiset määräykset koskien asiakasvierailujen tapoja ja aikatauluja sekä määräykset työvalmiudesta ovat tyypillisiä nimenomaan työsuhteessa oleville, ei niinkään itsenäisille elinkeinonharjoittajille. Agenttia ei voida myöskään velvoittaa toimenpiteisiin, jotka eivät kuulu kauppaedustussuhteen luonteeseen. Näihin lukeutuvat esimerkiksi päämiehen edustaminen viranomaisiin liittyvissä tehtävissä tai toimenpiteet, joista ei ole erikseen sovittu tehtäessä edustussopimusta. (Erämetsä & Suominen 2004, 63.)

2.6.1.5 Tiedonantovelvollisuus

Agentti on lain pakottavan säännöksen mukaan (KeL 5.2§) velvollinen ilmoittamaan päämiehelleen seikoista, joilla saattaa olla tämän tehtäväkseen annetun toiminnan kannalta merkitystä. Tiedonantovelvollisuus rajoittuu siis seikkoihin, jotka liittyvät agentin tehtäväksi annettuun toimintaan ja joilla voi olla merkitystä osto- tai myyntitoiminnalle. (Erämetsä & Suominen 2004, 64.)

Tiedonantovelvollisuuteen liittyviä seikkoja ovat erityisesti asiakkaita koskevat tiedot. Agentin on raportoitava päämiehelleen tiedossa olevista osto- tai myyntitarjouksen tekijän luottokelpoisuutta ja maksukykyä koskevista asioista, lupaamistaan maksuehdoista, toimitusajoista ja muista sopimuksen täyttymiseen liittyvistä asioista. Agentin tehtävä on myös välittää päämiehelleen saamansa asiakaspalaute, koskien esimerkiksi tuotteiden laatua, toimivuutta ja asiakkaan uusia tarpeita. Yleiseen käytäntöön kuuluu myös se, että agentin on annettava päämiehelleen laatimansa asiakaslistat. Tämä velvollisuus on voimassa niin kauan kuin edustussopimus on voimassa, mutta asiakaslistat on luovutettava myös sopimuksen päätyttyä. (Erämetsä & Suominen 2004, 64.)

Kaikkea saamaansa tai hankkimaansa tietoa agentti ei suinkaan ole velvollinen välittämään päämiehelleen. Tässä yhteydessä laki tarkoittaa tietoja, joilla saattaa olla merkitystä agentille annetun tehtävän tai toiminnan kannalta. Agentin on tällöin pystyttävä seulomaan merkityksellinen tieto ja keskittymään siihen, että se välittyy asianmukaisesti päämiehelle. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole hukuttaa päämiestä epäolennaiseen informaatioon. (Erämetsä & Suominen 2004, 64.)

Kauppaedustajalain mukaan agentin on erityisesti ilman aiheetonta viivästystä annettava päämiehelleen tiedot tarjouksista, joiden hyväksyminen saattaa tulla kysymykseen, sekä niistä sopimuksista, jotka agentti on päämiehensä nimissä päättänyt. Kaikista tarjouksista ei ole pakko tiedottaa päämiehelle, vaan ainoastaan niistä, joiden hyväksyminen on todennäköistä. Agentin päämiehen nimissä tekemät sopimukset on kuitenkin aina ilmoitettava päämiehelle, koska tämän on luonnollisesti saatava tieto omaa toimintaansa koskevista velvoitteista. Päämiehen on pystyttävä ilman aiheetonta viivästystä ilmoittamaan asiakkaalle, mikäli agentti on päättänyt sopimuksen ilman valtuutusta tai valtuutuksensa ylittäen (KeL 33§). (Erämetsä & Suominen 2004, 64 - 65.)

2.6.1.6 Salassapitovelvollisuus

Agentin salassapitovelvollisuudesta päämiehen liike- ja ammattisalaisuuksia kohtaan on olemassa oma nimenomainen säännös kauppaedustajalaissa. Lainsäädännön mukaan agentti ei saa ilmaista eikä käyttää hyödykseen päämiehen liike- tai ammattisalaisuuksia. Kyseisten

luottamuksellisten tietojen aktiivinen ilmaisu on agentille ehdottomasti kiellettyä. Tämän ilmaisun on katsottava sisältävän myös passiivisen tietojen antamisen. Agentin on myös oltava tarkkana, ettei tietoja vuoda muutoinkaan ulkopuolisille esimerkiksi huolimattoman asiakirjojen käsittelyn vuoksi. Agentti ei saa käyttää päämiehen liike- ja ammattisalaisuuksia oman taloudellisen hyödyn saavuttamaksi. Ilmaisuihin ja käyttökiellot ovat voimassa sekä edustussuhteen voimassaoloaikana että sen päättymisen jälkeen eikä sillä ole takarajaa. Tähän kuuluvat kaikki ne tiedot, jotka agentille on uskottu, tai jotka agentti muutoin on saanut tietoonsa. Agenttihan voi saada luottamuksellisia tietoja käyttöönsä esimerkiksi päämiehen luona vieraillessaan tai neuvotteluissa ilman, että tietoja on nimenomaisesti agentin käyttöön uskottu tai tarkoitettu. Agentin on lisäksi varottava, etteivät tietyn päämiesyrityksen tiedot vuoda muille tämä edustamille päämiehille. (Viljakainen 2004, 25.)

Salassapitovelvollisuutta koskevan lain säännöksen mukaan liike- tai ammattisalaisuuksien ilmaiseminen tai sen hyödyksi käyttäminen eivät kuitenkaan ole kiellettyjä, jollei tämän katsota samalla olevan hyvän liiketavan vastaista toimintaa. Kielto ei näin ollen ole täysin ehdoton, vaan tilannetta on tarkasteltava sen mukaisesti, mitä kyseisellä alalla pidetään hyvän liiketavan vastaisena. Laki jättää näin ollen harkintavaraa salassapitovelvollisuutta koskien. Mikäli agentti on tietämätön siitä, mitä kyseisellä alalla katsotaan hyvän liiketavan vastaiseksi, ei se kuitenkaan vapauta agenttia vastuusta. Tilannetta on tällöinkin tarkasteltava siitä näkökulmasta, mikä on kyseisellä toimialalla yleinen näkökulma koskien hyvän liiketavan vastaista toimintaa. Laki ei määrittele itsessään, mitä liike- ja ammattisalaisuuksilla tarkoitetaan, vaan johdantoa sisältöön on saatavilla muun muassa lain kohdasta ”sopimaton menettely liiketoiminnassa” (SopMenL, 22.11.1978; Erämetsä & Suominen 2004, 66.)

Lain perusteella agenttia voidaan rangaista sopimussuhteen aikana tapahtuneesta rikkeestä. Rike voi olla esimerkiksi oikeudettoman liikesalaisuuden ilmaiseminen tai hyödyksi käyttäminen yrityssalaisuuden rikkomisena tai yrityssalaisuuden väärinkäyttönä rikoslain mukaan. Rankaiseminen edellyttää, että väärinkäytös tai väärinilmaus on tapahtunut edustussuhteen voimassaoloaikana ja että se on tapahtunut tahallisesti. Salassapitovelvoitteen rikkomisen on katsottava olevan olennainen sopimusrikkomus, joka oikeuttaa purkamaan ja päättämään sopimuksen välittömästi. (Erämetsä & Suominen 2004, 66.; Viljakainen 2004, 26.)

Salassapidosta, sen sisällöstä, kestosta ja rikkomisen seuraamuksista on kaikista yksinkertaisinta sopia erikseen agentin ja päämiehen välisessä sopimuksessa. Koska salassapitoa koskeva säännös ei kauppaedustajalain mukaan ole pakottavaa oikeutta, on sopiminen kaikissa tilanteissa mahdollista. (Erämetsä & Suominen 2004, 66.)

2.6.2 Päämiehen velvollisuudet

Kuten agentilla, myös päämiehellä on tietyt velvollisuudet, joilla se pyrkii myötävaikuttamaan osaltaan agentin toiminnan onnistumiseen. Tämä on luonnollisesti myös päämiehen oman edun mukaista. Kauppaedustajalaissa on säädetty useista päämiehen velvollisuuksista ja siihen liittyvistä seikoista. Kauppaedustajalaki sisältää määräykset päämiehen velvollisuudesta toimia velvollisuudentuntoisesti ja rehellisesti, velvollisuudesta hankkia agentille tarpeelliset tiedot tämän tehtävän suorittamiseksi ja toimittaa agentille tarvittava aineisto. Päämiehellä on myös vastaavanlainen tiedonantovelvollisuus kuin agentilla. Päämiehen vahingonkorvausvelvollisuus on myös määritelty samansisältöisesti kuin agentin korvausvelvollisuus päämiestä kohtaan. (Erämetsä & Suominen 2004, 67.; Viljakainen 2004, 27.)

2.6.2.1 Velvollisuus tietojen ja aineistojen toimittamiseen

Kauppaedustajalaissa on pakottavan säännöksen mukaisesti määritelty, että päämiehen on annettava agentille kaikki tämän tehtävän suorittamisen kannalta tarpeelliset tiedot. Tämä velvollisuus koskee myös niitä tietoja, joita päämiehellä ei ole hallussaan, mutta jotka ovat tärkeitä agentin tehtävän hoitamiselle. Tämän mukaisesti päämiehen on siis aktiivisesti hankittava lisätietoja, joita tällä ei vielä ole. Kauppaedustajalain mukaisesti tietojen hankintavelvollisuutta arvioitaessa huomiota olisi ensisijaisesti kiinnitettävä siihen, kumpi sopijapuoli voi helpommin hankkia tarpeelliset puuttuvat tiedot. Agentti ei voi lähtökohtaisesti turvautua siihen, että päämies hankkii kaikki tiedot. (Erämetsä & Suominen 2004, 68.)

Tietojen lisäksi päämiehen on luovutettava agentilleen tarpeellinen aineisto. Näitä voivat olla esimerkiksi erilaiset näytteet, mallit, selosteet ja hintaluettelot. Päämiehen hallussa oleva asiakasluettelo on myös annettava agentin käyttöön. Päämiehen asiakkaiden kanssa käymä kirjeenvaihto, tilaukset ja laskut voivat olla tärkeitä tietoja, jotka ovat tarpeellisia agentin toiminnassa. Agentille toimitettu aineisto on päämiehen omaisuutta ja täten tarkoitettu ainoastaan edustustoimintaan liittyviin asioihin. Tästä syystä agentin on aina palautettava aineisto päämiehelleen agenttisuhteen päätyttyä. Jotta epäselvyyksiltä aineiston omistusoikeuksista ja palautusvelvollisuuksista välttyttäisiin, tulisi agenttisopimukseen määritellä tarkentavat määräykset. (Erämetsä & Suominen 2004, 68.)

2.6.2.2 Yleinen tiedonantovelvollisuus

Päämiehellä on vastaavanlainen yleinen tiedonantovelvollisuus kuin agentilla. Säännöksen mukaan päämies on velvollinen ilmoittamaan agentille seikoista, joilla saattaa olla merkitystä

tämän tehtäväksi annetun edustustoiminnan kannalta. Lähtökohtana on, että päämiehen on kerrottava agentille kaikki, mikä voi edistää agentille annetun tehtävän hoitamista. Tämän ulkopuolelle jäävät ainoastaan ne seikat, joista agentin on itse huolehdittava. Päämiehen tiedonantovelvollisuus voi poistua myös silloin, jos agentti on saanut varmuudella asiasta tiedon jotakin muuta kanavaa pitkin kuin päämiehen kautta. Agentille on selkeästi kerrottava muun muassa päämiehen ajatuksista siitä, minkälaisen asiakkaiden kanssa päämies haluaa solmia kauppia ja vastaavasti minkälaisia asiakkaita päämies ei todennäköisesti hyväksy yhteistyökumppaniksi. (Erämetsä & Suominen 2004, 69.)

Agentille on tiedotettava myös tuotteen toimitukseen liittyvistä ehdoista ja rajoituksista. Tämän lisäksi agentilla täytyy olla tieto siitä, jos päämies on tietyllä aikavälillä estynyt tehdä kauppaa tiettyjen tuotteiden osalta. Yhteenvedon voidaan todeta, että agentille on tiedotettava kaikesta, mikä edesauttaa agentin toimintaa tai estää ylimääräisten kustannusten syntymistä. Päämiehen ei voida kuitenkaan katsoa olevan velvollinen tiedottamaan niistä seikoista, jotka eivät kuulu tämän oman liiketoiminnan ytimeen. Näitä voivat olla esimerkiksi päämiehen tuotekehitystiedot tai liiketoimintastrategiat. Näillä seikoilla ei ole suoranaista tai välitöntä merkitystä agentin toiminnan kannalta. (Erämetsä & Suominen 2004, 69.)

2.6.2.3 Tiedottaminen tarjousten ja sopimusten käsittelystä

Päämies on kauppaedustajalain mukaan erityisen velvollinen ilmoittamaan agentille, hyväksyykö vai hylkääkö päämies tarjouksen, jonka agentti on tälle lähettänyt. Samoin päämies on velvollinen ilmoittamaan, mikäli agentin välittämää tai päättämää sopimusta ei ole täytetty. Ilmoitusvelvollisuuden kannalta ei kuitenkaan ole merkityksellistä, millä perusteella hylkääminen tai sopimuksen täyttämättä jättäminen on tapahtunut. Ilmoitus on joka tapauksessa tehtävä riippumatta siitä, oliko perusteena esimerkiksi tuotteiden loppuminen tai ostajan maksun laiminlyönti. Agentin on välttämätöntä saada ilmoitus kaikissa tilanteissa, jotta se pystyy suunnittelemaan ja sopeuttamaan omaa toimintaansa. Tieto on tärkeä myös provisio-oikeuden kannalta. Laki ei edellytä, että päämiehellä tulisi olla hyväksyttävä perustelu hylkäävälle päätökselle. Laki ei myöskään edellytä päämiestä perustelevan päätöstään. (Erämetsä & Suominen 2004, 69-70.)

Suomen kauppaedustajalakia voidaan tulkita siten, ettei päämies saa hylätä agentin hankkimia tarjouksia mielivaltaisesti. Toisaalta, päämies ei ole velvollinen jatkamaan kannattamatonta liiketoimintaansa ainoastaan siitä syystä, että agentti pystyisi jatkamaan välitystoimintaansa. Mikäli päämies kuitenkin toimii kyseisellä tavalla, voi menettely muodostaa tärkeän syyn kauppaedustussopimuksen purkamiseen. Jos agentille on sopimuksessa asetettu velvoite tuottaa tietty määrä onnistuneita kauppia, ei päämies voi

tällöin luonnollisesti vedota agentin sopimusrikkomukseen. Tässä tilanteessa velvoite jää täyttämättä päämiehen osalta. (Erämetsä & Suominen 2004, 70.)

Päämiehen ilmoitusvelvollisuus koskee myös tilanteita, joissa agentti on solminut sopimuksen päämiehen nimissä ilman, että agentilla on ollut siihen oikeutta. Näissäkin tilanteissa päämiehen on ilman aiheetonta viivästymistä ilmoitettava agentilleen hyväksyykö vai hylkääkö se tarjouksen. (Erämetsä & Suominen 2004, 70.)

Päämiehen on tärkeää ilmoittaa ilman aiheetonta viivästystä agentille, mikäli tämän nähtävissä on, että edustussopimuksessa tarkoitettu toimintaa tulee olemaan huomattavasti vähäisempää kuin agentti voi kohtuudella olettaa. Toiminnan vähentymiseen voi olla monenlaisia syitä. Yleisimmät syyt liittyvät päämiehen omiin suunnitelmiin tuleviin muutoksiin, esimerkiksi luopumisesta valmistaa tiettyjä tuotteita. Vähentyminen voi johtua tietysti myös ulkoisista syistä, joita voi olla esimerkiksi se, että tietyn tuotteen tietyn osan valmistaja on mennyt konkurssiin. (Viljakainen 2004, 27.)

Kaiken kaikkiaan on olennaista, että päämies ilmoittaa agentilleen välittömästi, jos tämä ennakoi toiminnan vähentymistä mistä syystä tahansa. Agentille tiedon saaminen on elintärkeää, jotta se pystyy sopeuttamaan ja suunnittelemaan toimintaansa sekä piirtämään tulevaisuuden linjauksia. Tiedon on oltava agentille hyödyksi, joten se on annettava ”ilman aiheetonta viivästystä” eli niin pian kuin mahdollista, jotta agentti voi ottaa tiedon huomioon toiminnassaan ja sen suunnittelussa. Vaikka päämies olisi toiminut asianmukaisesti ja tiedottanut toiminnan vähentymisestä lain määräysten mukaisesti, vähentyminen voi olla painava syy oikeuttamaan agentin purkamaan kauppaedustussopimuksen. (Erämetsä & Suominen 2004, 70.)

2.6.2.4 Velvollisuus maksaa komissio/provisio

Kun agentuuriyritys aikaansaa kauppvoja, päämies on velvollinen tilittämään agentille vastineeksi sovitun myyntiprovisio, eli komission. Komissio on tyypillisesti erikseen sovittu kiinteä prosentti kokonaismyynnistä. Komissioprosentti voi saman päämiehen kohdalla vaihdella tuotteittain. Komission suuruudella päämies voi kannustaa agenttia myymään tuotteitaan ja ohjata myynnin painopisteitä. Myös myynnin haasteellisuus voi vaikuttaa sovittuun komissioprosenttiin. Komission suuruus tulisi olla kohtuullisessa suhteessa myynnin teettämään työhön. (Immonen 2005, 97-98.; Sjögren 2011.; Viljakainen 2004, 32-33.)

Tyypillinen malli komissionmaksusta on, että päämies tilittää kuukauden lopussa komission agentille toteutuneen myynnin tai laskutuksen perusteella. Joissain tapauksissa komissio on sidottu siihen ehtoon, että ostava asiakas on maksanut kaupasta syntyneen laskun. Rahamääräisen myynnin, eli myös komission suuruutta seuraa sekä päämies että agentti.

Kiistatilanteissa on agentilla kuitenkin velvollisuus todistaa oma näkemyksensä syntyneen myynnin suuruudesta. Komission lisäksi päämies voi maksaa myös erilaisia bonuksia agentille, kuten se tekisi omalle myyntihenkilöstölleen. (Sjögren 2011.; Viljakainen 2004, 33.)

2.6.3 Seuraamukset velvollisuuksien rikkomisesta

Kauppaedustaja (agentti) ja päämies ovat molemmat kauppaedustajalain mukaan velvollisia korvaamaan toiselle osapuolelle velvollisuuksiensa rikkomisesta aiheutuneen vahingon. Vahingonkorvausvelvollisuus syntyy lain mukaan silloin, jos jompikumpi sopijapuoli on toiminut edustussopimuksen vastaisesti. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi jos agentti tai päämies on laiminlyönyt velvollisuuden antaa toiselle osapuolelle riittävät tiedot. Molemmat sopijapuolet ovat korvausvelvollisia myös silloin, jos ne ovat muuten tahallisesti tai huolimattomuudesta laiminlyöneet osapuolille kauppaedustajalaissa säädetyn velvollisuuden tai sen, mitä osapuolille edustussopimuksen mukaan kuuluu. (Viljakainen 2004, 29.)

Kun kauppaedustajalain kyseistä säännöstä lukee ja tulkitsee, huomaa että se voisi olla muotoiltu selkeämmin. Säännöksen sanamuotojen perusteella on kuitenkin tulkittava, että korvausvelvollisuus sekä edustussopimuksen vastaisesta toiminnasta tai sen ehtojen laiminlyönnistä että lain määräyksien noudattamatta jättämisestä edellyttää joko selkeää huolimattomuutta tai tahallisuutta. (Erämetsä & Suominen 2004, 72.)

Jotta sopimusrikkeen kriteerit täyttyvät, osapuolelta edellytetään tuottamusta. Tämä tarkoittaa sitä, että sillä joka vetoaa toisen osapuolen sopimusrikkomukseen tai lain määräyksien vastaiseen toimintaan tai laiminlyöntiin on näyttövelvollisuus siitä, että toinen osapuoli on syylistynyt rikkomukseen ja että vahinko on aiheutunut nimenomaan kyseisestä toisen osapuolen toiminnasta tai laiminlyönnistä. On kuitenkin huomioitava, että lieväkin huolimattomuus tulkitaan korvausvelvollisuuden syntymiseksi. (Erämetsä & Suominen 2004, 72.)

Jos vahingon tuottajaosapuolen tulkitaan toimineen tuottamuksellisesti, on sen korvattava aiheutunut vahinko toiselle osapuolelle kokonaan. Korvattaviksi vahingoiksi tulevat näin ollen sekä välitön, suoranainen vahinko että välillinen, epäsuora vahinko. Välillisillä vahingoilla tarkoitetaan tässä tapauksessa esimerkiksi menetettyjä voittoja, jotka on menetetty samatta jääneiden hyötyjen tai etujen muodoissa. (Erämetsä & Suominen 2004, 72.)

Agentin ja päämiehen välisiä vahingonkorvaussäännöksiä tulkittaessa on huomattava, että agentti ei ole koskaan vastuussa asiakassopimusten täyttämisestä. Näin ollen vaikka agentti olisi toiminut päätäntäagenttina, on huomioitava, ettei tämä ole velvollinen korvaamaan vahinkoa, joka on aiheutunut sopimuksen täyttämättä jättämisen seurauksena lopulliselle asiakkaalle. Vahingonkorvaus käsittää tällöin korvauksen vahingosta, joka liittyy suoranaisesti

sopimuksen päättämiseen. Korvattavaksi jää siis niin sanottu negatiivinen sopimusetu. Päämies on asetettava samaan asemaan kuin missä tämä olisi ollut ilman myynti- tai ostosopimuksen solmimista. (Erämetsä & Suominen 2004, 72.)

Päämiehen ja agentin (riippumatta osapuolesta) on kummankin ilmoitettava aikomuksestaan vaatia vahingonkorvausta ilman aiheetonta viivästystä saatuaan tiedon vaatimuksen perusteesta. Mikäli ilmoitusta ei tehdä ilman aiheetonta viivästystä tai se tehdään pitkän ajan kuluttua, oikeus vahingonkorvaukseen on menetetty. Lain mukaan nopea reagointi asiaan vaaditaan siitä syystä, että se perustuu toisen osapuolen etujen huomioon ottamiseen sekä agenttisuhteen kiinteän yhteistoiminnan luomiseen. Osapuolella tulee olla oikeus tietää toisen osapuolen vaatimuksista, jotta se voi itse säilyttää tai hankkia todistusaineistoa. Toisaalta agenttitoiminnan hoitamista vahingoittavat tai epäselvyyttä aiheuttavat asiat on selvitettävä mahdollisimman nopeasti, jotta toimitaan agentin ja päämiehen kiinteän suhteen edellyttämällä tavalla. Toisen osapuolen epärehellisyys tai törkeä huolimattomuus poistaa kuitenkin nopean reagoinnin velvollisuuden. Näissä tapauksissa mahdollisuus vaatia vahingonkorvausta vanhenee yleisen vanhentumisajan puitteissa. Mikäli toinen osapuoli menettelee törkeästi toista osapuolta kohtaan, vahinkoa kärsineeltä osapuolelta ei voida enää edellyttää vahingonaiheuttajan etujen huomioimista. (Viljakainen 2004, 31-32.)

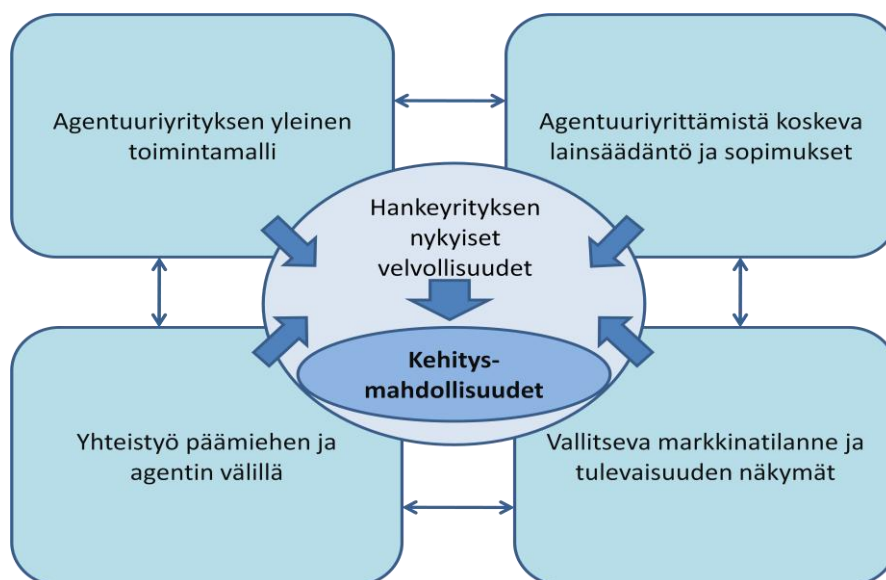
Kauppaedustajalain mukaiset, vahingonkorvausta koskevat säännökset eivät ole pakottavaa oikeutta. Myös muut sopimuskeinot osapuolten välillä ovat näin ollen mahdollisia. Useimmissa tapauksissa vahingonkorvauskysymykset jätetään lainsäädännön varaan. Osapuolten on kuitenkin syytä ottaa huomioon, että kaikki - myös välilliset vahingot - on korvattava. Jos vastuu välillisistä vahingoista halutaan poistaa, on tästä tehtävä merkintä osapuolten väliseen edustussopimukseen. (Erämetsä & Suominen 2004, 73.)

2.6.4 Agentti palvelun tarjoajana

Vaikka agentti myy päämiestensä tuotteita asiakkailleen, on muistettava että agentin varsinainen ansaintalogiikka on rahoittaa omaa toimintaansa päämiesten maksamalla komissiolla, joka syntyy saavutetusta myynnistä. Voidaan siis ajatella, että agentti itse asiassa myy omalle alueelle kohdistettua myynti- ja markkinointipalveluaan päämiehilleen. Tästä syystä suhde päämiehiin on erityisen tärkeä ja sen seuranta, ylläpitäminen ja kehittäminen ovat agenttuuriyrityksen kannalta olennaisen tärkeitä asioita. (Sjögren 2011.)

Myyntipalvelua myyvä agentti perustaa toimintaansa samoihin tukipilareihin kuin mikä tahansa palveluntarjoaja. Asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen (tässä tapauksessa päämiesten tyytyväisyyden) on siis äärimmäisen tärkeää. Tämä on ainoa keino varmistaa pitkäaikaiset ja tuottavat suhteet. Tärkeimpinä palvelutapahtumina voidaan pitää varsinaisen myynnin lisäksi

erilaisia raportointeja omalta markkina-alueelta sekä tietysti päivittäistä kanssakäymistä ja esimerkiksi tilausten käsittelyä. Mitä sujuvammin nämä asiat toimivat, sitä parempana päämies kokee agentilta saamansa palvelun. (Sjögren 2011.)



Kuvio 3: Agenttiyrityksen teoreettinen toimintaympäristö

2.7 Yhteenveto teoreettisesta taustasta

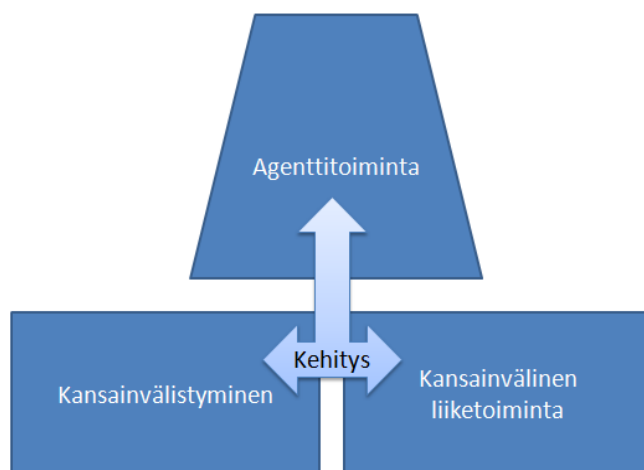
Nyky maailmassa monilla teollisia kulutushyödykkeitä valmistavilla yrityksillä on tarve laajentaa toimintaansa ja myyntiään uusille markkina-alueille. Toiminnan aloittaminen uudessa ympäristössä voi olla äärimmäisen haastavaa ja tässä tilanteessa eräs vaihtoehto on solmia edustussopimus agentuuriyrityksen kanssa. Sopimalla tämäntyyppisestä yhteistyöstä päästään hyödyntämään jo olemassa olevia resursseja, eikä se tällöin vaadi merkittäviä investointeja.

Agentin perustoimintamalli on rahoittaa omaa toimintansa ja harjoittaa kannattavaa liiketoimintaa välittämällä päämiehensä tuotteita markkina-alueellaan oleville asiakkaille, jota vastaan se saa päämiesyritykseltä toteutuneeseen kauppaan perustuvaa komissiotuloa. Yhteistyön etu päämiehelle on säästetyt kustannukset ja madaltuneet riskit. Hyvin solmittu yhteistyösopimus luo molemmille työkalut menestyksekkääseen yritystoimintaan.

Agentuuriyrityksen ja päämiehen suhde on kuitenkin hyvin moninainen ja vaatii paljon suunnittelua. Sopimusteknisesti on lähes mahdotonta aikaansaada kirjallista sopimusta joka kattaisi kaikki mahdolliset tilanteet joihin yhteistyön aikana voidaan päätyä. On kuitenkin syytä muistaa, että yhteistyön tarkoitus on luoda symbioosi jossa molemmat yritykset hyötyvät toistensa ydinosaamisesta. Tämän vuoksi molemmien puoleinen velvollisuuksien täyttäminen on yhteistyön kulmakivi. Teoriaosassa esitetyt velvollisuudet, sekä agenttia

koskevat lait ja määräykset ovat toimineet pohjana tämän opinnäytetyön tutkimuksen kysymysten asettelussa ja kyselylomakkeen luonnissa. Mitattaessa päämiesten tyytyväisyyttä, voidaan aiemmin mainittujen agentin velvollisuuksien toteutumista pitää hyvänä mittarina.

2.8 Teoreettinen viitekehys



Kuvio 4: Työn teoreettinen viitekehys

Työn teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta perusteemasta: Kansainvälistymisestä, kansainvälisestä liiketoiminnasta ja Agenttuuriyrittäjien perustoimintamallista. Näiden pohjalta pystytään tarkastelemaan yrityksen nykyistä toimintaa ja toimintaympäristöä, sekä kehittämään tiettyjä prosesseja parempaan suuntaan.

3 Empiirinen osa

3.1 Tutkimusstrategian luonti ja tutkimusmenetelmät

Valittaessa sopivinta tutkimusongelman lähestymistapaa, on otettava huomioon, että tutkimustulos olisi ollut erilainen jos olisi valinnut jonkin toisenlaisen lähestymisstrategian. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tutkimus tulisi olemaan yhtään sen parempi, joskaan myös huonompi kuin toisenlaisista lähtökohdista syntynyt tutkimus. Jotta hyvän tutkimuksen kriteerit täyttyvät, on tutkijan tehtävä monenlaisia valintoja jo ennen aineiston keruuta. Näitä valintoja ovat muun muassa:

- Ongelmanasettelun taso
- Tieteenfilosofian taso
- Tutkimusstrateginen taso
- Teoreettisen ymmärtämisen taso

(Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2000, 111-112.)

Ongelmanasettelun taso sisältää esimerkiksi seuraavanlaisia kysymyksiä; Kuinka täsmällisesti ongelman voi nimetä? Miten ongelman voi jäsentää? Miten ongelman voi muotoilla selvästi ja ymmärrettävästi?

Tieteenfilosofian taso käsittää kysymykset, miten ymmärtää tutkittavan kohteen/aihealueen? Miten ajattelee saavansa tietoa? Tutkimusstrateginen taso käsittää tutkimusstrategiaan liittyviä kysymyksiä, kuten; Minkä strategian kautta saa parhaiten vastauksen asetettuun ongelmaan? Mikä tutkimusmenetelmä strategiaan valitaan? Teoreettisen ymmärtämisen tasoon sisältyy kysymyksiä; Mitkä teoriat liittyvät tutkimuksen aiheeseen? Minkälainen on tutkimuksen ja teorian välinen suhde? Miten määrittelee käsitteet? (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2000, 112.)

Tutkija on luonut tutkimukselle hyvän pohjan silloin, kun valinnat koskien kaikkia edellä mainittuja tasoja ovat yhteensopivia. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2000, 112.)

Perinteisiä tutkimusstrategioita on olemassa kolme eri vaihtoehtoa: kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus sekä tapaustutkimus. Näistä vaihtoehdoista kokeellinen tutkimus ja survey-tutkimus ovat olleet jo pitkään vakiintuneita nimikkeitä. Sen sijaan tapaustutkimus (case study) on hieman tuoreempi laatuaan. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2000, 122.)

Kokeellisessa tutkimuksessa mitataan yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan. Tutkimuksen tyypillisiin piirteisiin kuuluu, että valitaan tietystä populaatiosta näyte, jonka jälkeen näytettä analysoidaan erilaisten koejärjestelyiden valossa systemaattisesti olosuhteita muunnellen. Kokeellisessa tutkimuksessa on tarkoitus suunnitella, miten saadaan aikaan muutos yhdessä tai useammassa muuttujassa. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2000, 122.)

Survey-tutkimuksessa on tarkoitus kerätä tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Tyypillisiin piirteisiin kuuluu, että tietystä ihmisjoukosta muodostetaan otos yksilöitä, joilta kerätään aineisto standardoidussa muodossa. Tämä suoritetaan tavallisesti esimerkiksi kyselylomakkeen tai strukturoidun haastattelun muodossa. Kerätyn aineiston avulla pyritään löytämään vastaus tutkimuskysymykseen kuvailemalla, vertailemalla ja selittämällä ilmiöitä. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2000, 122.)

Tapaustutkimuksessa (case study) valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia (yksilö, ryhmä tai yhteisö), jota tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä. Aineistoa kerätään useita metodeja käyttämällä muun muassa haastatteluin, havainnoin ja dokumentteja tutkimalla. Tavoitteena on ilmiöiden tarkka kuvailu. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2000, 122.)

3.2 Erilaiset tutkimusmenetelmät

Kaksi yleisintä tutkimusmenetelmää ovat kvantitatiivinen (määrällinen) ja kvalitatiivinen (laadullinen). Näiden kahden menetelmän välisestä eroista on keskusteltu jo pitkään. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan näiden kahden tutkimusmenetelmän välisiä eroavaisuuksia. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2000, 123.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä piirteitä ovat esimerkiksi hypoteesien esittäminen ja käsitteiden määrittely. Kun suunnittelee kvantitatiivista tutkimusta, on suunniteltavan aineiston keruu suoritettava siten, että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen ja nimenomaan numeeriseen mittaamiseen. Koehenkilöiden tai tutkittavien henkilöiden valintaa tehtäessä on määriteltävä perusjoukko, johon tulosten tulee päteä ja josta otetaan tutkimukseen hyödynnettävä otos. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa muuttujat on pystyttävä muodostamaan taulukkomuotoon ja aineisto on saatettava tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Kaiken lähtökohtana on, että päätelmien ja havaintoaineistojen teko perustuu tilastolliseen analysointiin esimerkiksi erilaisten taulukoiden avulla. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2000, 129.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Tutkimusta tehtäessä on kuitenkin otettava huomioon, että todellisuutta ei voi jakaa osiin mielivaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2000, 152.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa, kuin esimerkiksi mittausvälineillä, kuten kynä- paperi-testeillä, hankittavaan tietoon. Tämän voi perustella sillä, että ihminen on lähtökohtaisesti tarpeeksi joustava sopeutumaan vaihteleviin tilanteisiin. Täydentävän tiedon hankinnassa monet tutkijat käyttävät apuna myös erilaisia kyselylomakkeita ja testejä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa aiheesta odottamattomia seikkoja. Tästä syystä lähtökohtana ei voida pitää teorian tai hypoteesin testaamista, vaan aineiston monitahoista ja yksityiskohtaista tarkastelua. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan laadullisten metodien käyttöä aineistoa hankittaessa. Tällaisia metodeja ovat muun muassa teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukkoa ei valita satunnaisotoksen kautta vaan sen valitaan tarkoituksenmukaisesti. Itse tutkimus toteutetaan joustavasti ja sen suunnitelma voi muuttua olosuhteiden mukaisesti tutkimuksen aikana. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoa tulee tulkita siten, että tapaukset käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2000, 155.)

3.3 Tutkimusmenetelmän valinta: Case BOCO

Tutkimus, jonka avulla löydettiin vastaus tutkimuskysymykseen ”Mitkä ovat agentin ja päämiesyrityksen välisen suhteen kriittiset menestystekijät?”, suoritettiin lopulta kvantitatiivisena. Tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin saattamiseksi mahdollisimman korkealle olisi tutkimus pitänyt suorittaa teema-haastatteluiden muodossa, mutta tämä vaihtoehto jouduttiin sulkemaan pois, koska tutkimusjoukkoon kuuluvat päämiestehtaiden edustajat asuvat eripuolilla maailmaa. Tämän käytännön syyn takia tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena kaavakyselynä.

Tutkimusjoukon koko on 12 päämiestehdasta, jolloin tutkimus ei virallisesti täytä kvantitatiivisen tutkimuksen määreitä, eikä sen reliabiliteetti ja validiteetti täysin täyty. Saaduilla tutkimustuloksilla on kuitenkin suuri informaatioarvo Case -yritykselle. Tutkimuksen avulla pystyttiin löytämään tarvittavat vastaukset tutkimuskysymykseen ja tästä syystä tutkimuksen katsotaan olevan pätevä.

Pienestä perusjoukosta huolimatta, tutkimus päätettiin tehdä kvantitatiivisena jotta tulokset on helpommin mitattavissa ja analysoitavissa. Tutkimuslomake perustui väittämiin, joista vastaaja sai valita asteikolla 1- 5 olevansa täysin eri tai täysin samaa mieltä. Lisäksi yrityksen nykytoiminnasta pyydettiin antamaan yksittäinen kouluarvosana (kts. liitteet: kyselylomake).

Varsinaisen tutkimuslomakkeen lisäksi toteutettiin lyhyt haastattelu, jossa yritykset saivat omin sanoin kuvailla nykyistä yhteistyötä ja toivoa kehitystä tietyllä yksittäisellä osa-alueella. Tutkimuslomakkeen ja haastatteluiden lisäksi käytössä on ollut asiantuntemusta yrityksen sisältä, sillä toinen tämän opinnäytetyön tekijöistä on työsuhteessa hankeyrityksessä. Pyydämme huomioimaan, että osa aineistosta on hankeyrityksen toiveesta luokiteltu luottamukselliseksi ja näin osaa päämieskohtaisesti yksilöidyistä johtopäätöksistä ei voida julkaista osana tämän opinnäytetyön raporttia.

3.3.1 Tutkimuskohde ja rajaus

Tutkimuksen kohteena ovat case -yrityksen päämiehet joita on 12 kappaletta. Kyseessä on suurehko paperia ja kartonkia tuottavat teolliset yritykset, jotka sijaitsevat Suomessa, Ruotsissa, Iso-Britanniassa, Saksassa, Itävallassa, Hollannissa ja Brasiliassa. Tutkimus rajataan koskemaan ainoastaan näitä päämiesyrityksiä ja niiden toimintoja jotka liittyvät pohjoismaalaiseen edustajayritykseen ja tämän toimialueeseen. Tutkimuslomakkeella on kuitenkin pyydetty vertailukohtana käyttämään mahdollisia muiden markkina-alueiden agentteja tai yleistä käsitystä myyntiedustajien toiminnasta.

Otantana pidetään koko perusjoukkoa, koska case -yritys haluaa selvittää toimintansa tasoa koko päämiesjoukkonsa osalta. Otannan rajaaminen pienemmäksi ei näin ollen ole tarkoituksenmukaista. Informaatiomäärän ja sen luotettavuuden takia kunkin päämiesyrityksen kohdalla on pyritty saamaan vastaus sekä johtotasolta, että päivittäistä yhteydenpitoa hoitavilta henkilöiltä. Tutkimuslomakkeita lähetettiin yhteensä 20 kappaletta ja vastauksia saatiin 10.

3.3.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa reliabiliteetti osoittaa sen, missä määrin mittari mittaa tutkittavaa ominaisuutta, kuinka luotettava mittari on sekä mittaustulosten johdonmukaisuutta ja pysyvyyttä. Toisin sanoen, reliabiliteetti merkitsee mittaustulosten toistettavuutta.

Validiteetti osoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2000, 213.; Oulun Yliopisto 2011.)

Näiden tutkimustulosten reliabiliteetti on kyseenalainen, koska vastaavaa tutkimusta ei ole aiemmin tehty ja tutkimus on räätelöity koskemaan juuri tietyn yrityksen melko suppeaa sidosryhmää. Tutkimus on kuitenkin toistettavissa ja sen validius on hyvä sillä tulokset kuvaavat juuri sitä mitä tutkimuksella on pyritty selvittämään.

3.3.3 Tutkimuslomake ja kysymykset

Tutkimuslomake (Kts. liitteet) koostuu 38:sta kysymyksestä, joista 1-5 ovat taustamuuttujia. Kysymykset 6-22 ovat tarkoitettu mittaamaan BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Oy:n toimintaa ja kysymykset 23-35 agentti-päämiessuhteen yleisiä kriittisiä tekijöitä, jolla vastataan opinnäytetyön varsinaiseen otsikkoon ja tutkimuskysymykseen. Lisäksi kysymykset 36 ja 37 on luotu antamaan yksiselitteinen kuva siitä kuinka hyvänä yhteistyökumppanina päämiesyritykset kokevat nykyisen agenttinsa ja mitä yksittäistä asiaa he haluaisivat kehittää suhteessa.

3.3.4 Tutkimusvälineistö

Opinnäytetyön tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena, joten kohdeyrityksille lähetetty tutkimuslomake päädyttiin tekemään Microsoft Office Excel-työkalun avulla.

Tutkimuslomakkeet lähetettiin yrityksille sähköisessä muodossa. Tutkimustulosten tarkentamiseksi suoritettiin osa tutkimuksesta henkilökohtaisina teemahaastatteluina puhelimitse. Kohdehenkilöiden haastattelu kasvotusten ei tullut kysymykseen, sillä päämiesyritykset sijaitsevat eri puolella maailmaa.

Tutkimustulosten kirjaamiseen ja analysointiin käytettiin apuvälineenä Microsoft Office Excel-ohjelmistoa. Kyseisen työkalun avulla tutkimuksesta saadut tulokset saatiin taulukoitua helposti lähestyttävään muotoon. Suuri osa tutkimustuloksista saatiin Excelin avulla muutettua graafiseen muotoon, joka toimi pohjana kirjallisen analyysin luomisessa. Graafisesti esitettyjen tutkimustulosten tarkoitus on auttaa lukijaa saamaan selkeä käsitys tutkimustuloksista.

3.3.5 Alkuperäiset olettamukset

Ennen tutkimuksen alkua on teoriaosuuteen pohjaten luotu seuraavanlaiset olettamukset. Agentuuriyrityksen ja päämiehen suhteen moninaisuuden vuoksi avoin suhde ja keskinäinen luottamus ovat avainasemassa. Tiedon siirto ja yhteinen strateginen suunnittelu ovat tärkeitä, jotta suhteessa saavutetaan se symbioosi johon tämän tyyppisellä yhteistyöllä pyritään.

Hankeyrityksen osalta oletetaan, että toiminnan nopeus koetaan päämiesyritysten taholta vahvuudeksi. Lisäksi oman henkilöstön ammattitaidon oletetaan olevan korkealla tasolla. Koska BOCO - Nordic Board Agents and Consultants toimii kansainvälisessä ympäristössä, oletetaan että erilaiset kulttuuriset ristiriidat saattavat olla yrityksen heikkoja kohtia. Erilaiset dokumentit, kuten tilauslehdet ja niiden selkeys on asia josta ei olla varmoja johtuen päämiesten erillisistä toiminnanohjausjärjestelmistä. Näiden olettamusten toteutumista selvitetään tarkemmin kohdassa: 3.6 Tutkimustulokset.

3.4 Hankeyrityksen esittely: BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Ltd.

Nordic Board Agents and Consultants Ltd. Oy (markkinointinimi BOCO) on vuonna 1999 perustettu itsenäinen paperi- ja kartonkialalla toimiva suomalainen agentuuriyritys, joka työllistää kahdeksan henkilöä. Yritys on yhtiömuodoltaan osakeyhtiö. Sen keskeinen liikeidea on tarjota suurille keskieurooppalaisille ja ulkoeurooppalaisille paperi- ja kartonkitehtaille mahdollisuus ulkoistaa myynti- ja markkinointitoimintonsa pohjoismaisilla markkinoilla. Yrityksen tuoma lisäarvo päämiehilleen koostuu säästetyistä kuluista, sekä asiantuntevan ja kielitaitoisen henkilöstön tasokkaasta toiminnasta itselleen tutuilla markkina-alueilla, joiden hoitaminen olisi tehtaille muuten haastavaa ja kallista. (BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Ltd. 2007.)

3.4.1 Henkilöstö ja toiminta

Henkilöstön asiantuntemus yrityksen päämiesten tuotevalikoimasta perustuu pitkään kokemukseen paperi- ja pakkausalaalta. Myös raaka-aineiden loppukäyttäjien (kotelovalmistajien) konsultointi ja neuvonta sisältyvät yrityksen tarjoamiin palveluihin.

Näiden palveluiden laskutus tapahtuu suoraan konsultoitavalta yritykseltä, ei yrityksen päämiehiltä. (BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Ltd. 2007.)

Yritys tarjoaa päämiehilleen kokonaisvaltaista ratkaisua pohjoismaisten markkinoiden hallintaan, jotka ovat melko pienet verrattuna tehtaiden varsinaisiin päämarkkina-alueisiin. Päämiessuhteet perustuvat vuosittaisiin yhteistyösopimuksiin ja näiden sopimusten myötä on yrityksellä useimmiten yksinoikeus myydä tietyn paperi- tai kartonkivalmistajan tuotteita tietyllä markkina-alueella. Toteutuneesta myynnistä yritys laskuttaa komission päämiestehtaalta, yhteistyösopimuksen mukaisesti. Yritys ei kuitenkaan luokittele itseään perinteiseksi myyntiagentiksi vaan korostaa kokonaisvaltaista markkina-alueen hallintaa ja tiivistä yhteistyötä päämiestensä kanssa. ”Olemme todella osa päämiestemme myyntiorganisaatiota.” (Sjögren 2011.)

Koska yrityksen tuotepaletti on erittäin kattava, tarjoaa se asiakkailleen, eli varsinaisille paperin tai kartongin ostajille, räätälöityä palvelua ja mahdollisuuden keskittää raaka-aineidensa hankinnat yhteen paikkaan kustannusten säästämiseksi. Yrityksen ansaintalogiikka sisältää kaksi eri osaa: päämiesten lukuun tehdystä myynnistä perittävä komissio ja erillisestä konsultoinnista syntyvä laskutus. (Sjögren 2011.)

Yrityksen oma liikevaihto vuonna 2010 oli noin 550 000 EUR ja vuoden 2011 liikevaihdon arvioidaan olevan noin 900 000 EUR. Varsinaisen tavaravirran arvo, joka liikkuu yrityksen tekemän myynnin seurauksena, on kuitenkin noin 25-kertainen näihin summiin verrattuna. Toiminnan ydinajatuksena on alusta alkaen ollut tuoda pohjoismaisille painajille ja kotelovalmistajille paremmin saataville erikoislajeja joita ei Suomessa valmisteta. (Sjögren 2011.; Yrityksen tilinpäätös 2011.)

Henkilöstömäärältään yritys on kohtalaisen pieni, vakituisessa työsuhteessa on omistajan lisäksi 7 muuta henkilöä. Yrityksen johdossa on toimitusjohtaja ja hänen alaisuudessaan myynnistä vastaava Myyntijohtaja. Lisäksi muutama suurin markkina-alue, kuten Venäjä on erillisen myyntipäällikön vastuulla. Myös tietyillä tuoteryhmillä, kuten graafisen alan tuotteilla on omat myyntivastaavansa.

Myyntiin lisäksi yritys työllistää 3 henkilöä ns. backoffice -tehtävissä, joihin sisältyy toteutuneiden tilausten dokumentointi ja seuranta. Käytännössä yritys hoitaa myynnin lisäksi tilauslehtien käsittelyn, yhteydenpidon asiakkaan ja päämiestehtaan välillä sekä mahdolliset kielikäännökset, valitukset ja maksumuistutukset. Varsinaista perintää yritys ei tee päämiestensä puolesta. Yrityksen edustamat päämiestehtaat sijaitsevat seuraavissa maissa: Suomi, Ruotsi, Iso-Britannia, Saksa, Itävalta, Hollanti ja Brasilia.

3.4.2 SWOT-analyysi

Strenghts / Vahvuudet	Weaknesses / Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> -Kokemus alalta -Ammattitaito -Yhteistyösopimusten pitkät voimassaoloajat -Laaja asiakaskunta ja verkosto -Laaja tuotevalikoima -Vahva yritysbrändi -Pienet rahoitusriskit -Verrattain pienet kiinteät kustannukset 	<ul style="list-style-type: none"> -Riippuvaisuus päämiesten markkinastrategioista -Rajattu päätäntävalta, esim. Hinnoittelupolitiikasta -Myynnin noustessa tietyn päämiehen kohdalla liian korkealle, riski menettää päämiehen edustus -Integroituminen päämiesten tietojärjestelmiin
Opportunities / Mahdollisuudet	Threats / Uhat
<ul style="list-style-type: none"> -Yleinen markkinoiden kehitys takaa myyntiedustajien tarpeellisuuden myös tulevaisuudessa -Mahdollisuus laajentaa tuotevalikoimaa entisestään -Oman markkina-alueen laajentaminen tulevaisuudessa 	<ul style="list-style-type: none"> -Päämiesten omat strategiset linjaukset -Päämiehistä johtuvat toimitusvaikeudet -Sisäiset liiketoimintariskit, kuten inhimilliset virheet -Lainsäädäntöön/talouspolitiikkaan liittyvät muutokset makrotasolla

Taulukko 3: SWOT-analyysi

Swot-analyysin avulla hahmotetaan hankeyrityksen liiketoimintaan vaikuttavat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä mahdolliset uhat. Tämän avulla lukijan on mahdollista saada hyvä kokonaiskuva yrityksen tämän hetkisestä tilanteesta.

Vahvuudet:

Yrityksen ehdottomana vahvuutena voidaan pitää sen henkilöstön pitkää kokemusta alalta, sekä tätä kautta kertynyttä vankkaa ammattitaitoa. Useimmilla BOCO:n työntekijöistä on jo ennestään pitkä kokemus alalta, johdolla jopa yli 30 vuotta. Vahvuudeksi voidaan laskea myös se, että yritys solmii päämiestensä kanssa aina vähintään vuoden mittaisen edustussopimuksen pitkällä irtisanomisajalla, jolloin edustussopimuksen loppumiseen liittyvät riskit pienenevät huomattavasti. Myös 12 vuoden aikana kertynyt laaja asiakaskunta ja verkosto lukeutuvat vahvuuksiin. Työntekijöiden aiemmat kontaktit ja verkostot ovat auttaneet kasvattamaan vahvan yritysbrändin. BOCO - Nordic board Agents and Consultants Ltd:n tuotevalikoima on erittäin laaja, koska päämiesten lukumäärä on verrattain suuri. Tämä johtaa siihen, että riippuvaisuus tietyn yksittäisen tuotteen menestymisestä pienenee. BOCO:n kaltaisella agentuuriyrityksellä on pienet rahoitusriskit, koska se ei sido omaa

pääomaa myytäviin tuotteisiin eikä toiminta vaadi merkittäviä investointeja kuten tuotantokalustoa tai raaka-ainehankintaa. Tällöin myös kiinteät kustannukset pysyvät verrattain matalina.

Mahdollisuudet:

Yleinen markkinoiden kehitys takaa agentin tarpeellisuuden myös tulevaisuudessa, sillä agentin avulla valmistajayrityksen on vaivatonta etabloitua uusille markkina-alueille laajentaessaan liiketoimintaansa. BOCO:lla on mahdollisuutena laajentaa tuotevalikoimaansa entisestään hankkimalla uusia päämiehiä hyödyntäen hyvää mainettaan alalla. Myös oman markkina-alueen tai toimialan laajentaminen on tulevaisuudessa mahdollista.

Heikkoudet:

Heikkoutena voidaan pitää sitä, että agenttina yritys on hyvin riippuvainen päämiestensä markkinastrategioista, jotka toisaalta voivat rajoittaa yrityksen toimintaa. Eräs heikkous on myös se, että agenttina BOCO:lla on rajallinen päätäntävalta esimerkiksi myymiensä tuotteiden hinnoittelupolitiikassa. Yllättävä heikkous piilee siinä, että mikäli BOCO osoittautuu jollekin päämiehistään liian tehokkaaksi, voi päämies nähdä kannattavaksi perustaa oma myyntiorganisaatio kyseiselle markkina-alueelle. Tällöin yritys menettäisi yhden merkittävän edustussuhteen. Yksi huomattavimmista heikkouksista on se, että BOCO:n henkilökunta ei pääse käsiksi päämiestensä tietojärjestelmiin. Erilaisia tietoja täytyy hankkia pitkien manuaalisten prosessien kautta, joka luonnollisesti hidastaa toimintaa heikentää toiminnan tehokkuutta.

Uhat:

Merkittävänä uhkana voidaan pitää päämiesten omia strategisia linjauksia, mikäli ne tulevaisuudessa osoittautuvat esimerkiksi agentin toimivaltaa heikentäviksi. Toisena merkittävänä uhkana voidaan pitää päämiehistä johtuvia mahdollisia toimitusvaikeuksia, jotka vaikuttavat oleellisesti myös agenttiyrityksen asiakastyytyvyyteen. Erilaiset sisäiset riskit, kuten inhimilliset virheet, on huomioitava yrityksen toiminnassa. Talouspolitiikkaan ja -lainsäädäntöön liittyvät mahdolliset muutokset makrotasolla voivat olla tulevaisuudessa uhka BOCO:n toiminnan kannalta, esimerkiksi tilanteessa, jossa agenttuuriyritysten toimintaa rajoitettaisiin merkittävästi yleisellä tasolla.

3.5 Case -yrityksen toimiala: Paperi- ja kartonkiteollisuus

Jotta yrityksen toimintaa voidaan täysin ymmärtää ja analysoida täytyy selvittää toimialaa joka muodostaa yrityksen toimintaympäristön. Tässä osiossa käsitellään lyhyesti toimialan syntyä, historiaa, kehitystä, avainlukuja ja tulevaisuuden näkymiä erityisesti Euroopassa.

3.5.1 Valmistusprosessin synty

Ensimmäinen kuvaus paperin valmistusprosessista on tehty Kiinassa ja sen arvioidaan olevan peräisin vuodelta 105 jKr. Valmistustaito levisi 600-luvun alussa muualle Aasiaan ja sieltä Islamilaisen Espanjan kautta Eurooppaan 1100 - 1300 -luvuilla. Tällöin paperin ohella käytettiin pergamenttia, eli pintakäsiteltyä eläimen nahkaa. Varhaisin Suomesta peräisin oleva paperiasiakirja on vuodelta 1350. (Lindberg 1996, 11.)

Teolliset paperikoneet kehittyivät ja mullistivat tuotantoprosessin 1800-luvun alussa. Puuhiokkeen käyttö raaka-aineena kehitettiin 1840-luvulla Saksassa, tämän jälkeen hiokkeen ohelle otettiin käyttöön myös kemiallinen sellumassa. Edullisemman paperin myötä erilaiset painotuotteet, kuten kirjat ja sanomalehdet yleistyivät teollistuneissa maissa mullistaen informaation leviämisen. Lisäksi erilaiset alkeelliset pakkaukset muodostuivat luonnolliseksi osaksi hyödykkeiden kulutusta. (Lindberg 1996, 11.)

Standardoidut paperikoot syntyivät Sveitsissä vuonna 1921. SFS (Suomen standardoimisjärjestö) puolestaan vakioi A- ja B- paperikoot vuonna 1927. (Huuskonen 2007.)

3.5.2 Teollisten yksiköiden sijainnit

Metsäteollisuutta, mukaan lukien paperi- ja kartonkiteollisuuden, syntyi sen alkuaikoina lähinnä raaka-ainemahdollisuuksien mahdollistamalle tuotantotasolle mahdollisimman lähelle kulutuskeskuksia. Suurimpina syinä tähän olivat kehittymätön infrastruktuuri sekä raaka-aineen että valmiiden tuotteiden kuljetuksen kehittymättömyys. Pikkuhiljaa kulutuskeskusten lähellä olleet raaka-ainevarat alkoivat käydä riittämättömiksi niiden käytön ja tuotteiden lisääntyneen kulutuksen vuoksi, jolloin tuotanto alkoi siirtyä lähemmäksi raaka-aineita. Pienekö merkitys oli maiden rajat ylittävällä puuraaka-aineen kuljetuksella vanhempiin kulutuksen lähellä oleviin tehtaisiin. Pääasiassa syynä olivat kehittymättömät kuljetusvälineet. Poikkeuksena voidaan kuitenkin pitää Euroopan sisäistä merikuljetukseen perustuvaa kuitupuukauppaa. Tämän kaupankäynnin suurin merkitys ajoittuu 1920- ja 1930-luvuille. Valtameret ylittävää puuraaka-aineen vientiä ei näihin aikoihin juuri ollut, trooppisia tukkeja lukuun ottamatta. (Kärkkäinen 2005, 27.)

Jo 1900- luvun alussa oli nähtävissä, että maailman kulutuskeskuksista yhä kauemmaksi siirtyvä metsäteollisuuden tuotanto perusti kannattavuutensa suuruuden ekonomiaan. Tätä kautta mahdollistui se, että globaaleilla markkinoilla vallitseva hintataso vähennettynä tuotteiden rahdilla jätti jälkeensä tehdashinnan, joka takasi kannattavuuden tuotannolle. 1900- luvun alkuvuosikymmenien tekninen kehitys mahdollisti sen, että uudet laitokset olivat suurempia ja tehokkaampia investointeihin nähden kuin vanhemmat tehtaat. (Kärkkäinen 2005, 27.)

Metsäteollisuustuotteiden kulutus kasvoi huomattavasti toisen maailmansodan jälkeen ja tämä vaikutti osaltaan siihen, että erityisesti uudet sellu- ja paperitehtaat suunniteltiin yhä suuremmiksi. Tehtaat sijoittuivat maihin, joissa oli aiempaa osaamista metsäteollisuuden alalta ja käyttämättömiä puuraaka-ainevaroja. Suhteellisesti suurimmat tuotannon lisääntymiset olivat Pohjois-Amerikassa ja Pohjoismaissa. (Kärkkäinen 2005, 27.)

Maat, joissa metsäteollisuus alkoi ensimmäisten joukossa ja joissa tehtaat eivät kärsineet suuria vahinkoja toisessa maailmansodassa, jäivät teknisessä kehityksessä jälkeen. Koska pitkäaikaisen tehtaiden käytön ansiosta pääomakustannukset ovat kuitenkin pienet, työvoimaa ja energiaa runsaasti käyttävät pienet, iäkkäät laitokset ovat pystyneet säilymään aivan viime vuosikymmeniin saakka toiminnassa. Erityisesti Italiassa, Englannissa ja Ranskassa on edelleen olemassa toimivia pieniä yrityksiä, joiden omistama tuotantokoneisto on vanhaa, paperiteollisuudessa peräisin jopa 1800- luvulta. Tätä voidaan pitää pienenä ihmeenä, sillä Länsi - Euroopassa kaikkien metsäteollisuustuotteiden reaalihintaa on laskenut voimakkaasti vuosien 1974 ja 2000 välillä. Viimeisimpien tietojen mukaan useimmissa tuotteissa (muun muassa havusahatavara, vaneri, sanomalehtipaperi, kirjoitus- ja painopaperit) reaalihintaa on suunnilleen puolittunut. (Kärkkäinen 2005, 27.)

Laajamittainen puuraaka-aineen kauppa yli valtamerien alkoi ensimmäisenä Japanissa 1960- luvulla. Pääasiallinen syy tähän oli jenin vahva kurssi, joka teki tuontipuun halvaksi. Kaupankäynnin ensimmäisiä vaiheita oli trooppisten tukkien laajamittainen tuonti Japanin vaneriteollisuuteen ja tätä seurasi hakkeen tuonti kemiallista metsäteollisuutta varten. Laajamittainen tuonti vaikutti tuolloin pitkään monien Kaakkois-Aasian maiden ja Oceanian metsäteollisuuteen hidastavana tekijänä. Kyseisillä alueilla metsäteollisuuden uskotaan voineen kehittyä nopeammin ilman vahvaa jeniä. (Kärkkäinen 2005, 28.)

Viime vuosikymmeninä merkittävimmät uudet kemiallisen metsäteollisuuden yksiköt on perustettu istutusmetsien lähelle Iberian niemimaalle (esimerkiksi eukalyptuslajit), Etelä-Amerikkaan (eukalyptuslajit ja viljeltyt havupuut, erityisesti Radiata -mänty), Etelä-Afrikkaan (lähinnä samat kuin Etelä-Amerikassa) ja aivan viime aikoina Kaakkois-Aasiaan (akasia-lajit,

trooppinen sekapuu). Viime aikojen merkittävin nousu puutuoteteollisuudessa on ollut Etelä-Amerikassa, erityisesti Chilessä. (Kärkkäinen 2005, 28.)

3.5.3 Massa- ja paperiteollisuus

Suomessa on tällä hetkellä kaikkiaan noin 50 toimivaa massa- ja paperitehdasta. Tuotetuista paperimassatyypeistä tärkeimmät ovat sulfaattisella sekä mekaaniset hiokkeet ja hierteet. Paperi ja kartonkituotanto jaetaan raaka-aineena käytettävän massan mukaan puupitoiseen paperiin sekä kartonkiin ja wood free -paperiin ja sellukartonkiin. Toisaalta jakoperusteena voi olla myös paperin ja kartongin käyttötarkoitus kuten graafinen painaminen tai kotelovalmistus. Suomalaiset massa- ja paperitehtaat ovat tuotantolaitoksina varsin heterogeeninen ryhmä. (Seppälä & Jouttijärvi 1997, 14.)

Kehityssuuntana massa- ja paperiteollisuudessa on pääasiallisesti jo pitkään ollut kokonaistuotannon kasvu ja siirtyminen kotimaassa pidemmälle jalostettuihin tuotteisiin. Kemiallisten ja mekaanisten massojen tuotannon kasvavana trendinä on nykypäivänä voitu pitää korkeaan vaaleuteen valkaistujen massojen osuuden selvää kasvua. Paperituotanto on kehittynyt sanomalehtipaperituotannosta pidemmälle jalostettuihin puupitoisiin aikakauslehtipapereihin ja erilaisiin sellupitoisiin hienopaperilajeihin. Samanaikaisesti täyte- ja päällystysaineiden käyttö on lisääntynyt selvästi. (Seppälä & Jouttijärvi 1997, 14.)

Mikäli massatuotantoa tarkastelee maailmanlaajuisesti, on suurin merkitys kemiallisen massan tuotannolla, joka on kasvanut viimeisen 50 vuoden aikana yli kolminkertaiseksi. Kyseisen tarkastelujakson ajan tuotannon kasvuvauhti on hidastunut, mutta jos sitä vertaa muihin metsäteollisuuden tuotteisiin, hidastuminen on vähäisintä. Kemiallinen massa on itsessään hyvin laaja tuoteryhmä, joka kattaa huomattavan määrän erilaisia prosesseja, joiden elinkaari on erilaisessa vaiheessa. Mekaanisen massan tuotanto on lähes kaksinkertaistunut viimeisen 50 vuoden aikana, mutta tuotanto on pysynyt lähes samalla tasolla 1980-luvun lopun jälkeen. (Kärkkäinen 2005, 145.)

3.5.4 Tärkeitä tunnuslukuja ja tulevaisuuden näkymät

Maailman metsäteollisuuden perustuotteiden (paperin, kartongin, sellun, sahatavaran ja puulevyjen) tuotannon vuotuinen arvo on arviolta 390 miljardia euroa. Tästä paperin ja kartongin osuus on noin 60% prosenttia, eli noin 234 miljardia euroa. Koko maailmanlaajuinen vuosittainen paperin ja kartongin tuotanto on yhteensä lähteestä riippuen 330 - 370 miljoonaa tonnia. Henkeä kohti laskettu paperituotteiden kulutus vaihtelee alueittain huomattavasti, Afrikan noin 7kg:n vuositasosta Pohjois-Amerikan 300 kg:aan. Keskimäärin yksi maapallon asukas kuluttaa noin 55 kg paperia ja kartonkia vuodessa. Maailman kokonaispaperinkulutus

on nelinkertaistunut viimeisen 40 vuoden aikana. (Metsäteollisuuden tietopalvelu 2011.; Käär 2004.)

Globaalilla tasolla tarkasteltuna metsäteollisuusyritysten kannattavuus on kuitenkin ollut viime vuosina heikkoa. Ylikapasiteetista johtuva hintojen lasku yhdistettynä nouseviin tuotantokustannuksiin on rasittanut paperi- ja kartonkiteollisuuden yritysten kannattavuutta. Niin sanottujen bulkki -tuotteiden osalta alaa voidaan pitää kuitenkin toistaiseksi pitkälti kotimarkkinateollisuutena, koska perinteisesti tuotteet kulutetaan suurimmaksi osaksi tuotantomaaissa. Globaalisti noin 30% tuotannosta menee vientiin. Suurimmat kauppavirrat kulkevat Pohjoismaista Keski-Eurooppaan ja esimerkiksi Kanadasta Yhdysvaltoihin. (Metsäteollisuuden tietopalvelu 2011.; Käär 2004.)

3.5.5 Kuitujen kierrätys

Viimeisen 10 -15 vuoden aikana kierrätettyjen kuitujen merkitys raaka-aineena on ollut tasaissa kasvussa ja sen merkitys alalla on ollut suuri. Noin puolet kulutetusta paperista kerätään talteen ja käytetään uudelleen raaka-aineena. Yksi kuitu voidaan kierrättää ja käyttää arviolta 3-7 kertaa, riippuen myös tuotettavan paperin raaka-ainevaatimuksista. On olemassa tiettyjä maantieteellisiä alueita, joissa lainsäädäntö rajoittaa kierrätyskuidun käyttöä, esimerkiksi pohjoismaissa uusiokuidusta valmistettu paperi tai kartonki ei saa olla suorassa kosketuksessa ruoka-aineiden kanssa. Lisäksi on olemassa paperituotteita, kuten pehmopaperit (tissue) joiden kierrättäminen ei ole mahdollista. Pehmopaperit ovatkin ainoa tuotealue jossa neitseellisen kuidun käyttö raaka-aineena on lisääntynyt viime vuosina. (Käär 2004.; Kauppi 2011.)

3.5.6 Tulevaisuuden näkymät Suomessa ja Pohjoismaissa

1980-luvulla ennustettiin paperin kulutuksen reilua vähenemistä tietotekniikan kehittyessä. Jopa paperisen kirjan katoamista 2000- luvulla ennustettiin, josta tosin ei ole nykypäivänä näkyviä merkkejä. Todellisuus on, että paperin ja kartongin kulutus maailmassa kasvaa lähteestä riippuen noin 3-4 % vuodessa. Tuotanto kasvaa voimakkaimmin Aasiassa, Kiinan nopeasti kasvavan teollisuuden ansiosta. Aasian osuus maailmanlaajuisesta tuotannosta on jo yli kolmannes. Koska näille alueille rakennetut uudet paperikoneet ovat yleisesti tuotantokustannuksiltaan ja -nopeuksiltaan tehokkaampia kuin edeltäjänsä perinteisissä tuotantomaaissa, on vastaavasti paperin tuotanto Pohjois-Amerikassa ja Pohjois-Euroopassa vähenemässä. Sen lisäksi, että Aasialaiset ja Eteläamerikkalaiset paperikoneet ovat kooltaan suurempia ja tämän vuoksi tuotantotehokkaampia, on työvoima näissä maailmanosissa edullisempaa kuin Euroopassa tai Pohjois-Amerikassa. Lisäksi päästönormit ja niitä seuranneet päästökaupat heikentävät EU-maiden kilpailukykyä. Tästä johtuen esimerkiksi Kiina kasvattaa

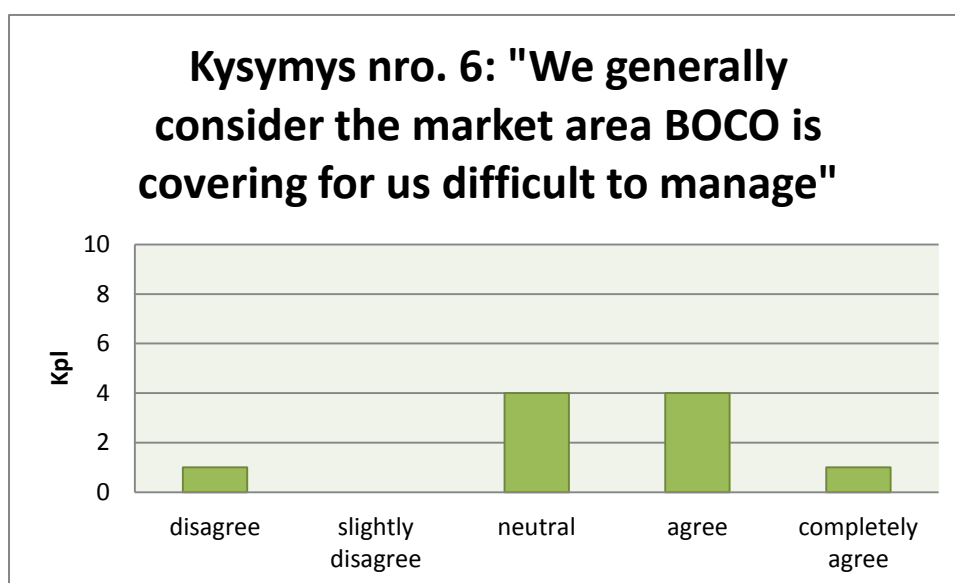
jatkuvasti paperituotteiden tuotantoa ja vientiä. (Metsäteollisuuden tietopalvelu 2011; Kauppi 2011.; Käär 2004.)

Tämä johtaa auttamatta siihen, että niin kutsuttu bulkki -teollisuus, joka on kovan hintakilpailun alla, siirtyy matalampien tuotantokustannusten maihin. Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa pysyvät kilpailukykyisinä enää pienemmät ja pitkälle erikoistuneet paperi- ja kartonkitehtaat. Nämä tehtaat pystyvät laskuttamaan tuotteistaan yhä hintaa joka on kohtuullinen verrattuna niiden omiin tuotantokustannuksiin. (Kauppi 2011.)

3.6 Tutkimustulokset

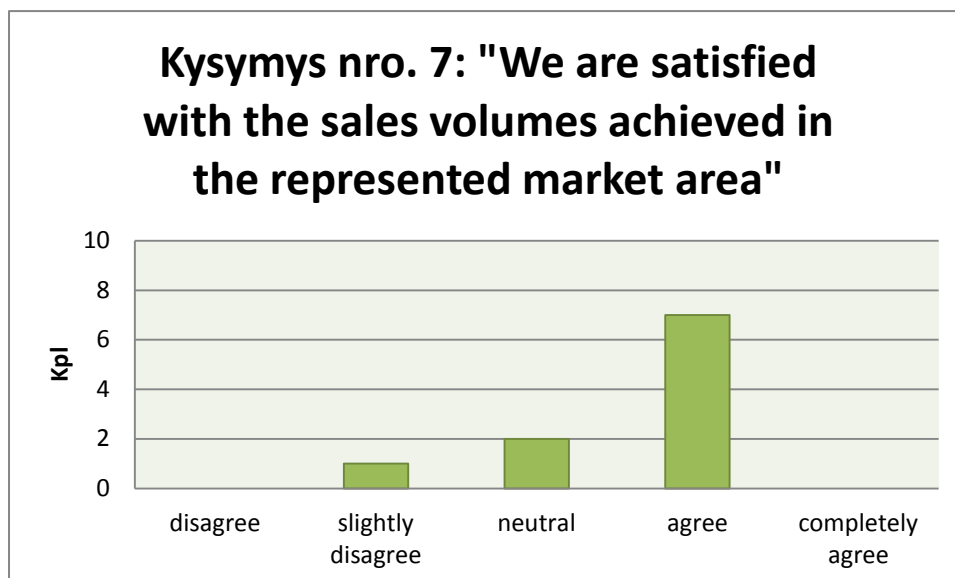
Seuraavassa osiossa käydään yksitellen läpi kysymyslomakkeen kysymykset ja esitetään visuaalisesti niistä saadut tulokset. Lisäksi perustellaan kysymyksen aiheellisuutta, sekä sitä minkälaisia johtopäätöksiä hankeyritys voi kerätystä aineistosta tehdä.

3.6.1 Kysymykset 6-10, BOCO:n toiminta markkinalla



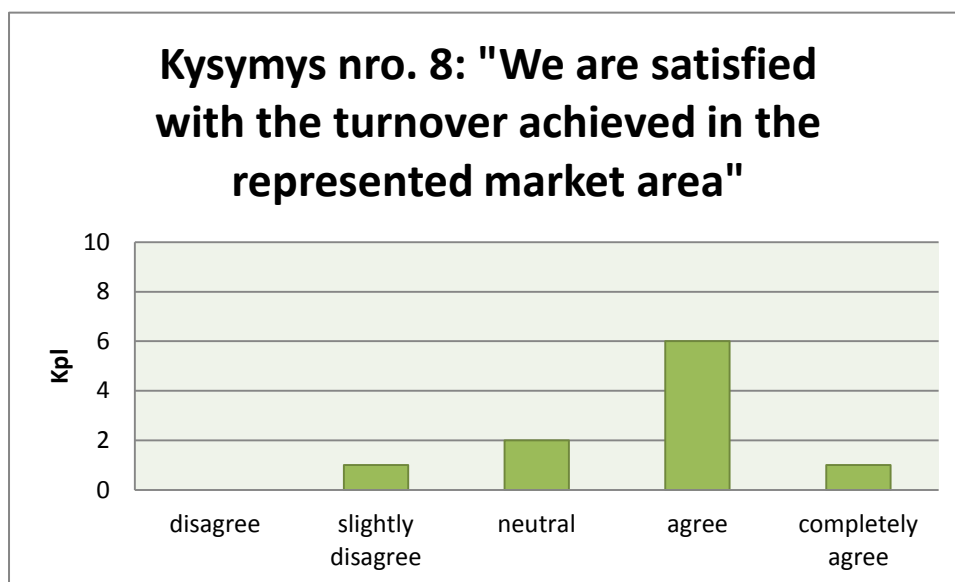
Kuvio 5: Kysymyksen nro.6 vastausten jakauma

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään kuinka vaikeana markkina-alueena BOCO:n edustusalueetta pidetään päämiesyrityksen henkilöstön keskuudessa ja tätä kautta myös hahmottamaan kynnystä siirtyä hoitamaan kyseistä markkina-alueetta omilla resursseilla. Tulos osoittaa, että suurin osa päämiesyrityksistä pitää aluetta keskimääräistä haastavampana. Mitä haastavampana päämies pitää edustajansa markkina-alueetta, sen epätodennäköisempää on, että se suunnittelee sen hoitamista omilla resursseillaan.



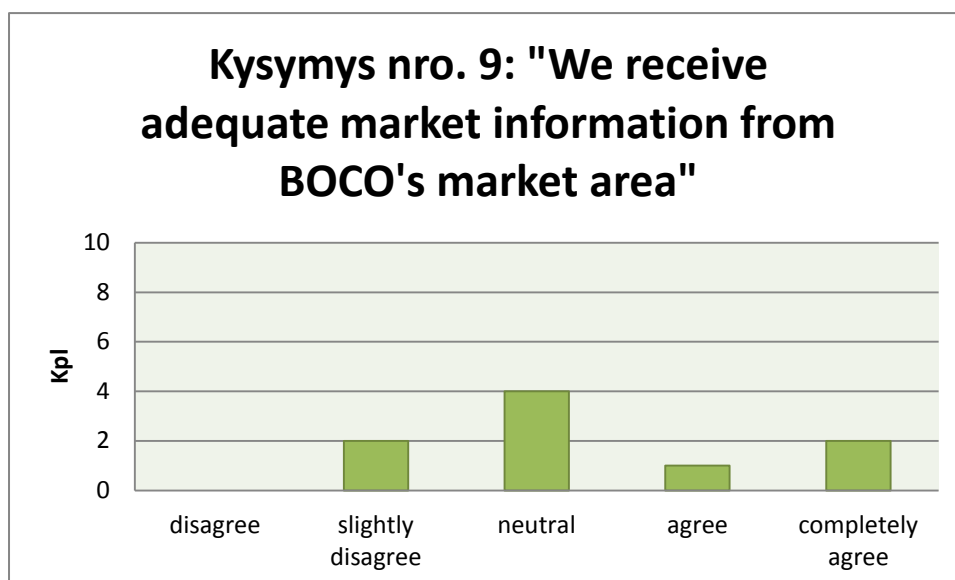
Kuvio 6: Kysymyksen nro.7 vastausten jakauma

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään kuinka tyytyväisiä päämiesyritykset ovat saavutettuun myyntiin edustusalueella. Tulos osoittaa, että suurin osa päämiesyrityksistä on tyytyväisiä saavutettuihin toimitusmääriin. Tyydyttävän myynnin saavuttaminen on agentuuriyrityksen toiminnan tärkeimpiä mittareita.



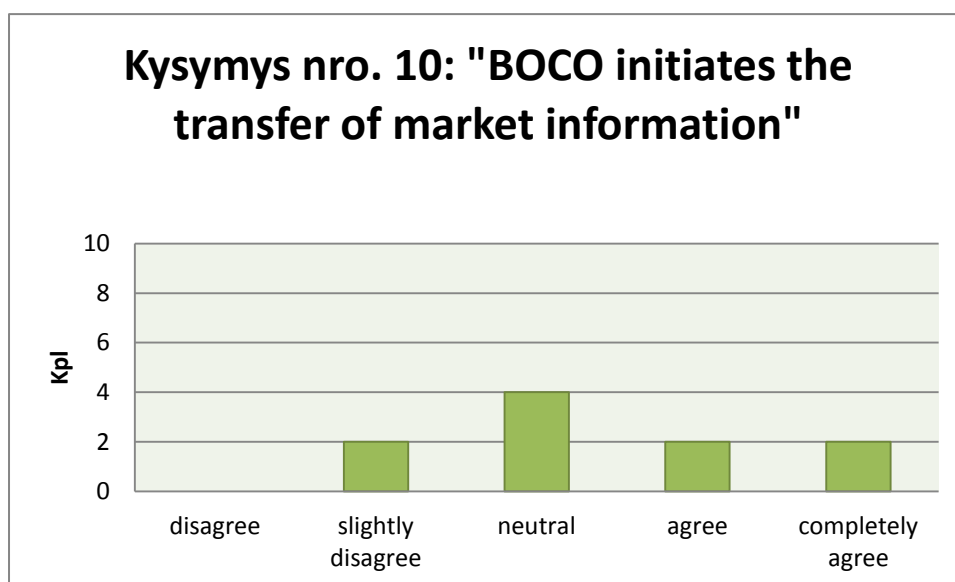
Kuvio 7: Kysymyksen nro.8 vastausten jakauma

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään kuinka tyytyväisiä päämiesyritykset ovat saavutettuun liikevaihtoon edustusalueella. Tulos osoittaa, että suurin osa päämiesyrityksistä on tyytyväisiä euro- tai dollarimääräisesti laskettuun myyntiin. Erityistä huomioitavaa on, että päämiesyritykset eivät koe edustajansa polkevan hintoja alas saavuttaakseen myyntiä.



Kuvio 8: Kysymyksen nro.9 vastausten jakauma

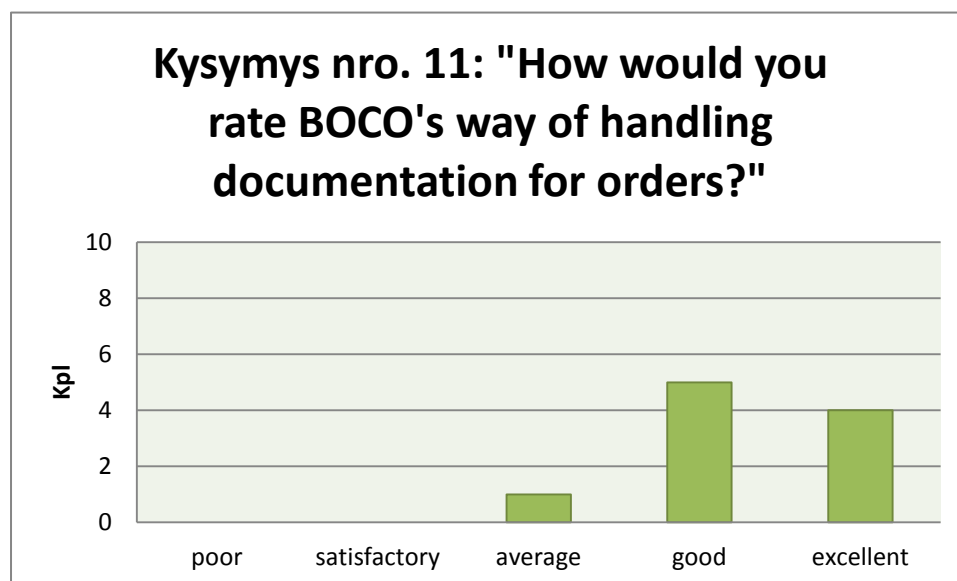
Kysymyksellä pyrittiin selvittämään kuinka tyytyväisiä päämiesyritykset ovat siihen tietomäärään jota agentti heille omalta markkina-alueeltaan välittää. Tulos osoittaa, että kaikki päämiesyritykset eivät ole täysin tyytyväisiä vastaanottamaansa tietomäärään. Kyselyn tuloksia vertailtaessa, tiedon välittäminen koettiin yhdeksi merkittävimmistä heikkouksista edustajan toiminnassa.



Kuvio 9: Kysymyksen nro.10 vastausten jakauma

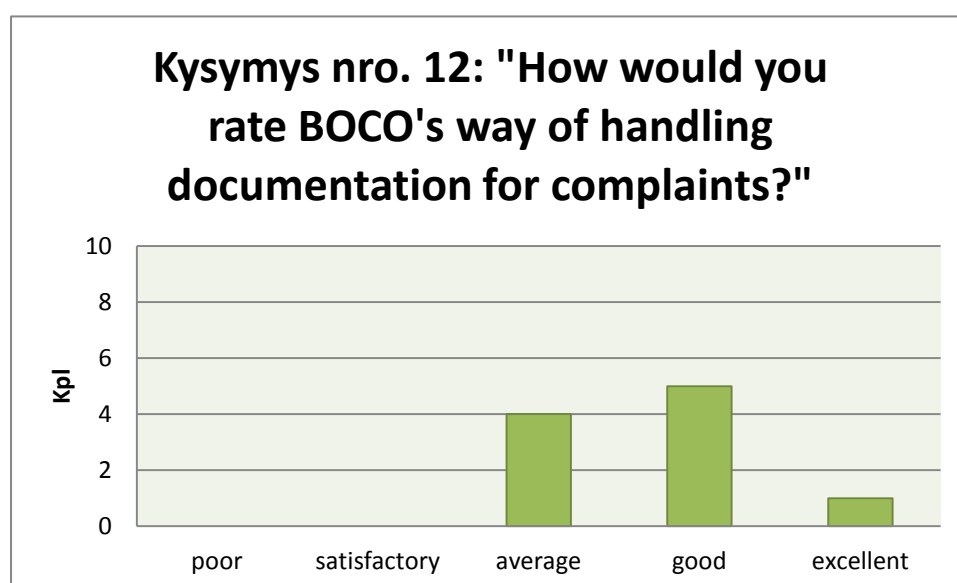
Kysymyksellä pyrittiin selvittämään kuinka päämiesyritykset kokevat tiedonsiirron yritysten välillä ja voidaanko edustajan toimintaa pitää oma-aloitteisena. Tulos osoittaa, että suurin osa päämiesyrityksistä toivoisi enemmän oma-aloitteisuutta edustajaltaan.

3.6.2 Kysymykset 11-17, BOCO:n omien prosessien toimivuus



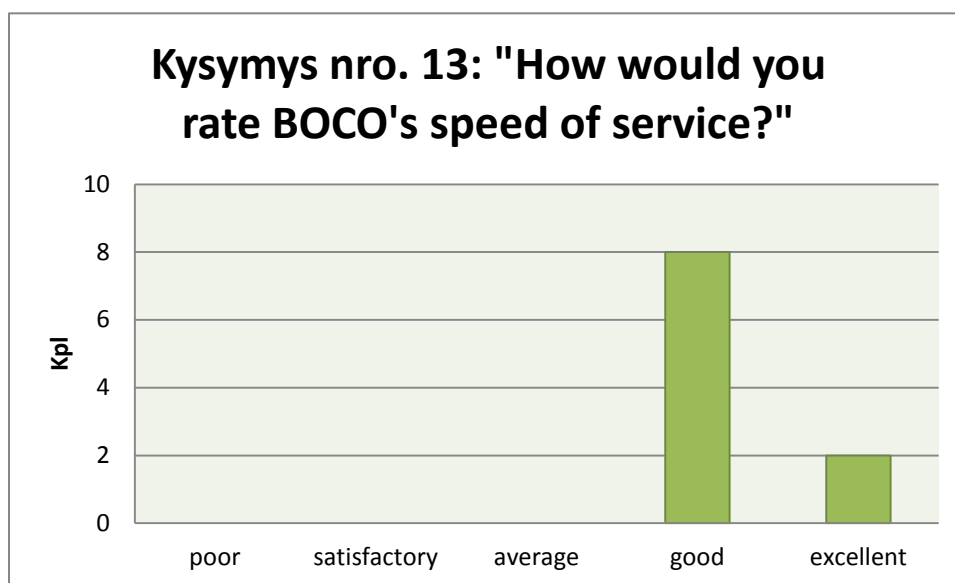
Kuvio 10: Kysymyksen nro.11 vastausten jakauma

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään kuinka tyytyväisiä päämiesyritykset ovat tilausten käsittelyyn liittyvään dokumentointiin. Tulos osoittaa, että keskimääräisesti päämiesyritykset ovat tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä tilausten dokumentointiin. Tämä viittaa siihen, ettei esimerkiksi edustajayrityksen tilauslehden rakennetta kannata lähteä muokkaamaan vaikka nykyinen versio on ollut käytössä useita vuosia. Alkuperäisissä olettamuksissa arveltiin tämän olevan yksi yrityksen heikkouksista johtuen erillisistä toiminnanohjausjärjestelmistä. Ilmeisesti myös päämiesyrityksissä ymmärretään nämä haasteet ja koetaan, että myyntiedustajalta tulevat selkeät tilauslehdet ovat heille vaivattomampia kuin suoraan asiakkailta tulleet tilaukset sähköposti- tai telekopiomuodossa.



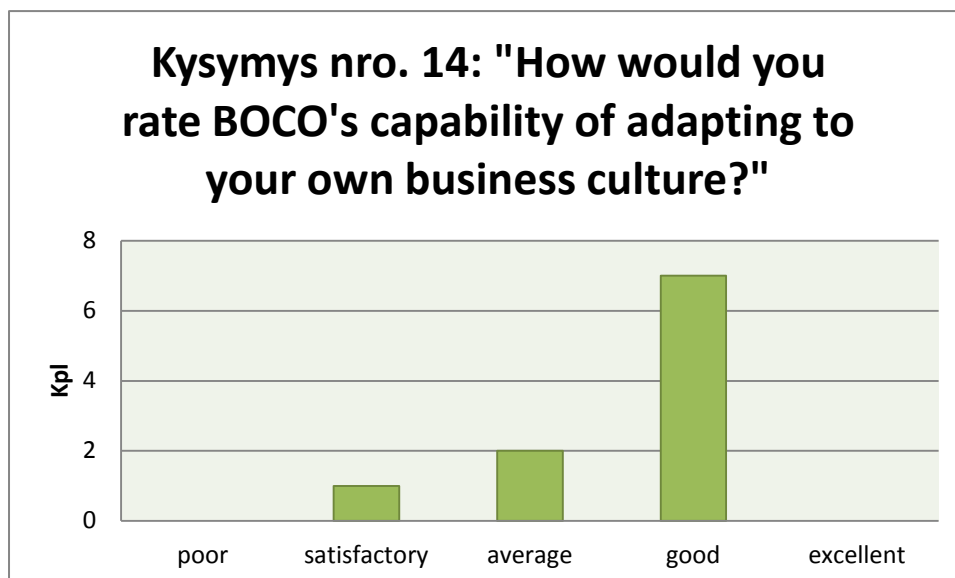
Kuvio 11: Kysymyksen nro.12 vastausten jakauma

Kysymyksellä nro.12 pyrittiin selvittämään kuinka tyytyväisiä päämiesyritykset ovat valitusten käsittelyyn liittyvään dokumentointiin. Tulos osoittaa, että keskimääräisesti päämiesyritykset ovat melko tyytyväisiä valitusten dokumentointiin, mutta tulos jäi kyselyn heikompaan päähän. Tulos viittaa siihen, että edustajayrityksen kannattaa jatkossa selvittää, minkälaisia parannuksia dokumentointiin kaivataan ja miten tämä voidaan toteuttaa.



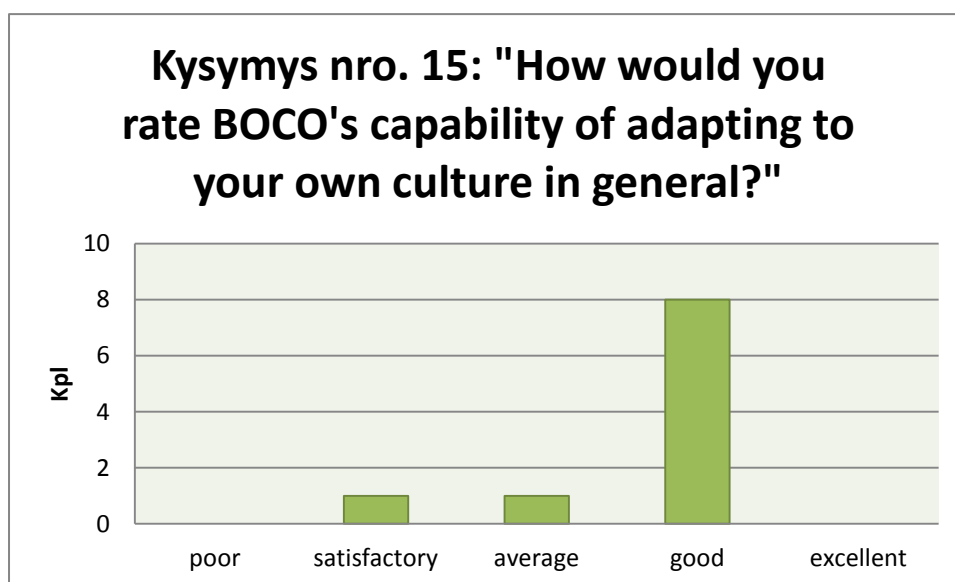
Kuvio 12: Kysymyksen nro.13 vastausten jakauma

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään kuinka tyytyväisiä päämiesyritykset ovat myyntiedustajansa reaktioaikaan ja palvelunopeuteen. Tulos osoittaa, että keskimääräisesti päämiesyritykset ovat tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä siihen minkälaisella aikavälillä he saavat agentiltaan vastauksen tai reaktion. Tätä ominaisuutta pidettiin alkuperäisissä olettamuksissa yhtenä yrityksen selkeistä vahvuuksista.



Kuvio 13: Kysymyksen nro.14 vastausten jakauma

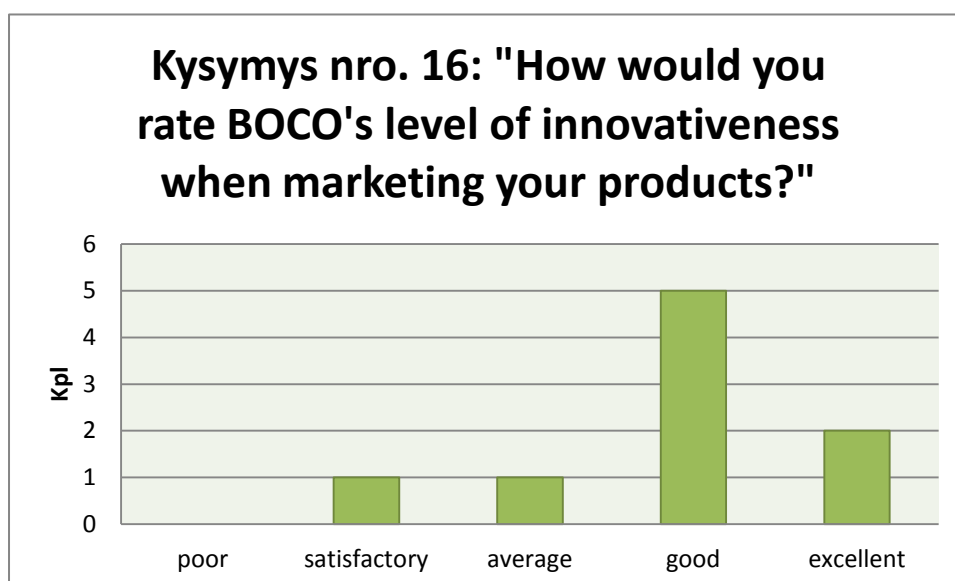
Kysymyksellä pyrittiin selvittämään kuinka tyytyväisiä päämiesyritykset siihen kuinka heidän edustajansa sopeutuu ja tulkitsee heidän omaa yrityskulttuuriaan. Tulos osoittaa, että sopeutuminen on yksi edustajayrityksen haasteista. Tämä todettiin myös tutkimuksen alkuperäisissä olettamuksissa. Mahdollinen henkilöstön kouluttaminen kulttuuriin sopeutumiseen liittyen voisi mahdollisesti parantaa yritysten välisiä suhteita.



Kuvio 14: Kysymyksen nro.15 vastausten jakauma

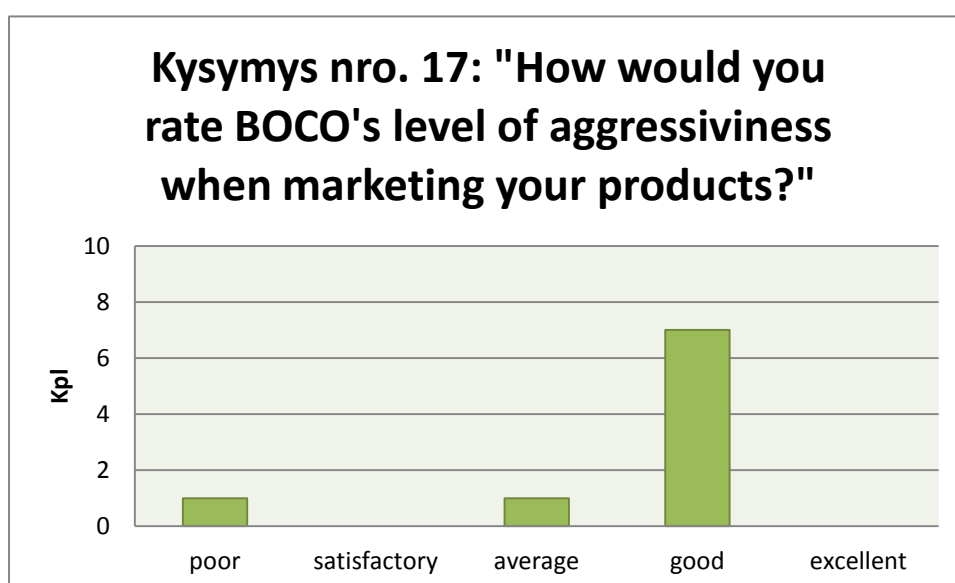
Kysymyksellä pyrittiin selvittämään kuinka tyytyväisiä päämiesyritykset siihen kuinka heidän edustajansa sopeutuu ja tulkitsee heidän omaa kulttuuriaan yleisellä tasolla. Tulos osoittaa, että sopeutuminen yleiseen kulttuuriin (kuten Brasilialainen tai Saksalainen kulttuuri) on yksi

edustajayrityksen haasteista. Näiden kulttuurierojen ymmärtäminen ei kuitenkaan välttämättä ole yrityksen toiminnan kannalta kriittistä.



Kuvio 15: Kysymyksen nro.16 vastausten jakauma

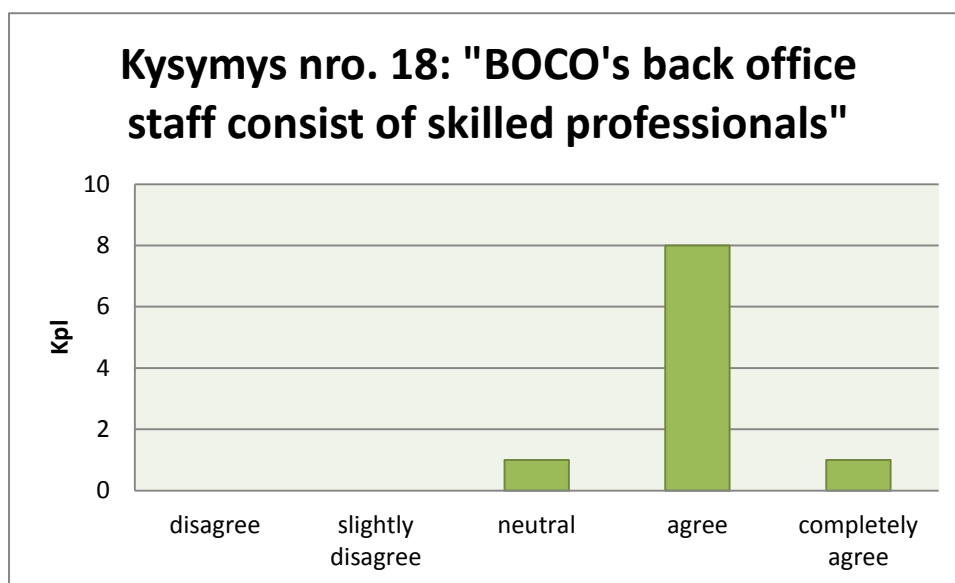
Kysymyksellä pyrittiin selvittämään kuinka innovatiiviseksi päämiesyritykset kokevat edustajansa tekemän myynti- ja markkinointityön. Tuloksissa on verrattain laaja hajonta, joka johtuu pitkälti eri päämiesyritysten erityyppisistä tuotteista. Osa tuotevalikoimasta mahdollistaa innovatiivisemmän lähestymistavan tuotteiden markkinointiin, joiden kohdalla henkilöstön innovatiivisuutta tulee kannustaa. Osa tuotteista, eli ns. bulkki -tuotteiden, myynti taas perustuu enemmän hintaan ja teknisiin ominaisuuksiin jolloin innovatiivisuus ei ole paras tapa edistää tuotteen menekkiä.



Kuvio 16: Kysymyksen nro.17 vastausten jakauma

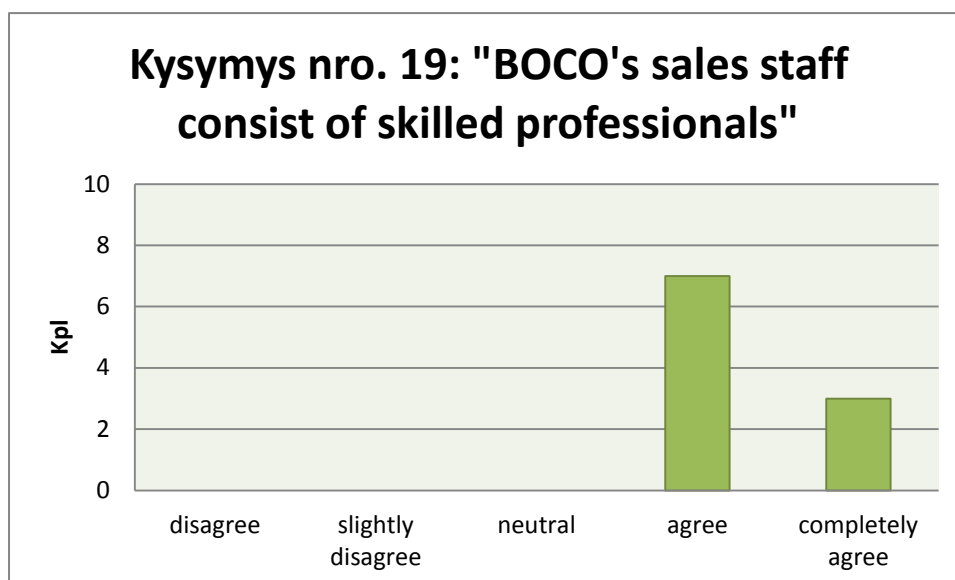
Kysymyksellä nro. 17 pyrittiin selvittämään kuinka aggressiiviseksi päämiesyritykset kokevat edustajansa tekemän myynti- ja markkinointityön. Vastaukset viittaavat vahvasti siihen, että edustajan myyntityöhön ollaan tyytyväisiä. Joidenkin päämiesten kohdalla tuotteiden markkinointia olisi syytä tehostaa, tosin niin että agenttiyrityksen omat toimintamallit huomioidaan. Joissain tilanteissa aggressiivinen markkinointi tai hinnalla kilpaileminen ei välttämättä lukeudu myöskään päämiesyrityksen eduksi.

3.6.3 Kysymykset 18-22, BOCO:n henkilöstön ammattitaitoisuus



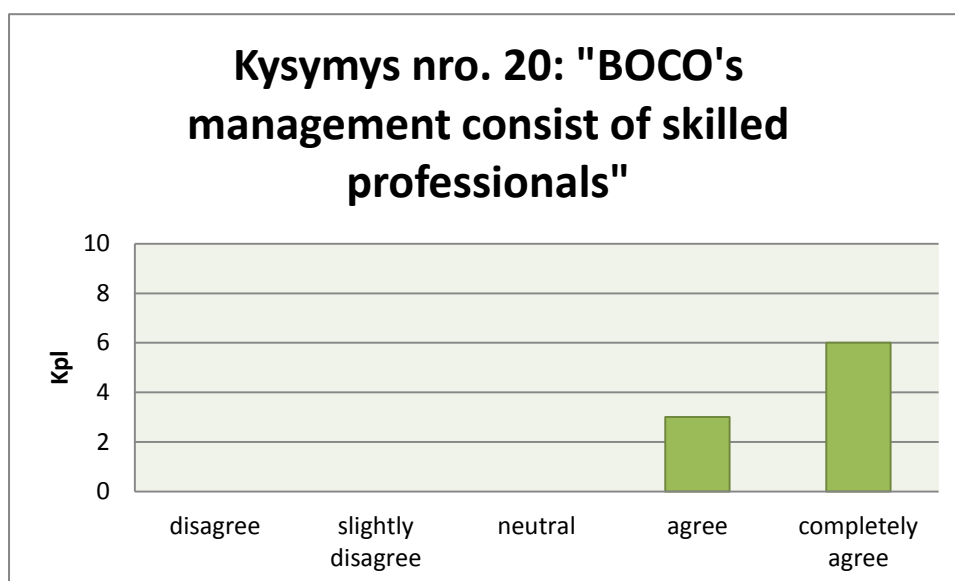
Kuvio 17: Kysymyksen nro.18 vastausten jakauma

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään kuinka ammattitaitoisena päämiesyritykset kokevat edustajansa tilauksia ja toimituksia käsittelevän henkilöstön. Yleinen mielipide on, että henkilöstö on ammattitaitoista ja osaavaa. Näin ollen välitöntä tarvetta lisäkoulutukselle ei ole.



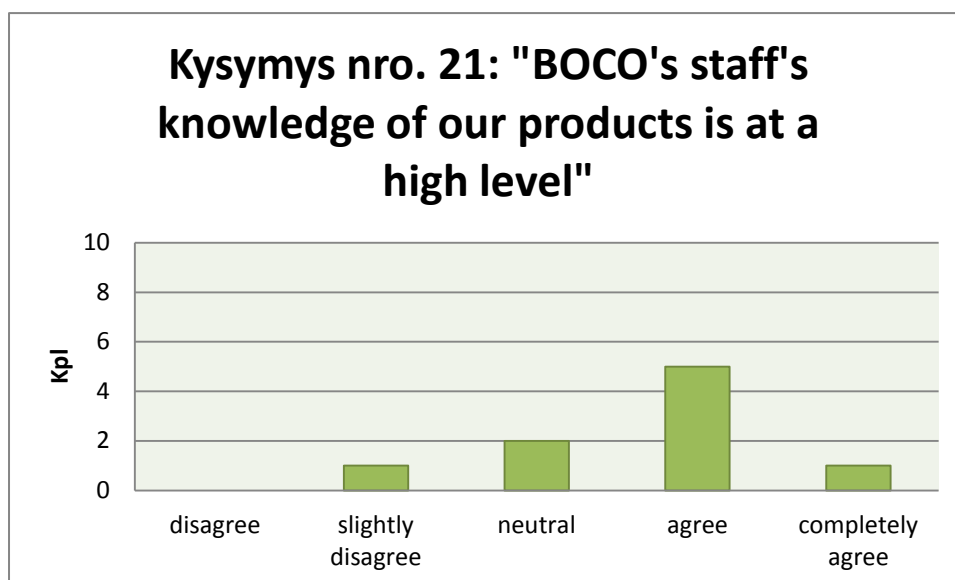
Kuvio 18: Kysymyksen nro.19 vastausten jakauma

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään kuinka ammattitaitoisena päämiesyritykset kokevat edustajansa myyntihenkilöstön. Yleinen mielipide on, että henkilöstö on ammattitaitoista ja osaavaa. Näin ollen välitöntä tarvetta lisäkoulutukselle myynnin osalta ei ole.



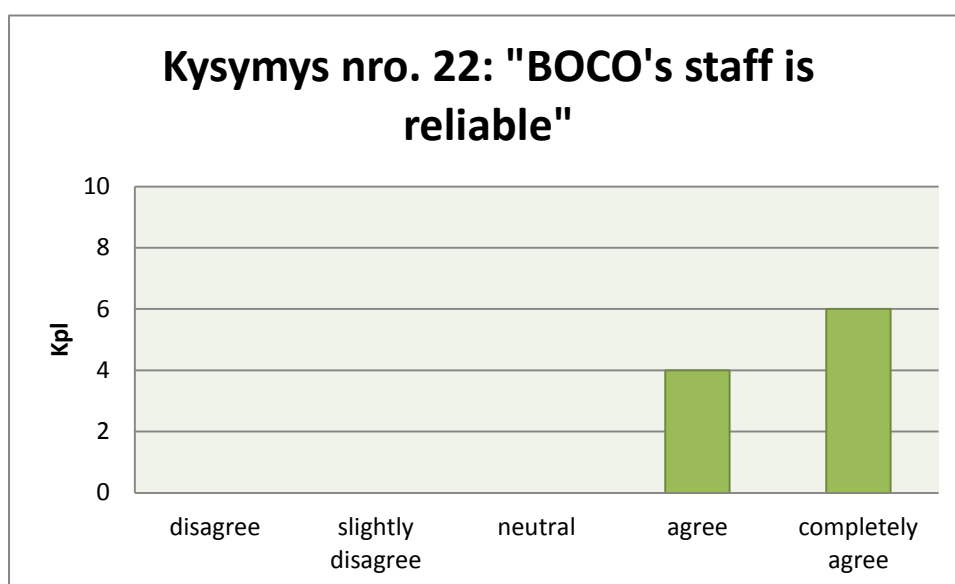
Kuvio 19: Kysymyksen nro.20 vastausten jakauma

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään kuinka ammattitaitoisena päämiesyritykset kokevat edustajansa johtohenkilöstön. Yleinen mielipide on, että yrityksen johto on ammattitaitoista, kokenutta ja osaavaa. Henkilöstön ja erityisesti johdon ammattitaitoisuus arveltiin yrityksen vahvuudeksi myös alkuperäisissä olettamuksissa.



Kuvio 20: Kysymyksen nro.21 vastausten jakauma

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään kuinka tasokkaaksi päämiesyritykset kokevat edustajansa henkilöstön ymmärryksen tuotteistaan. Alkuperäisenä olettamuksena oli, että tämä lukeutuisi myös yrityksen vahvuuksiin. Tulokset kuitenkin osoittavat, että päämiehet toivoisivat teknisessä tuoteymmärryksessä kehittämistä. Tähän yleisin syy lienee se, että myyntiedustajan tuotepaletti on äärimmäisen laaja jolloin jokaisen tuotteen tuntemus on haastavaa saada korkealle tasolle. Lisäksi kyselyyn osallistuneet henkilöt ovat alansa ammattilaisia ja oman tuotepalettinsa asiantuntijoita, jolloin vertailukohde on hyvin korkealla.

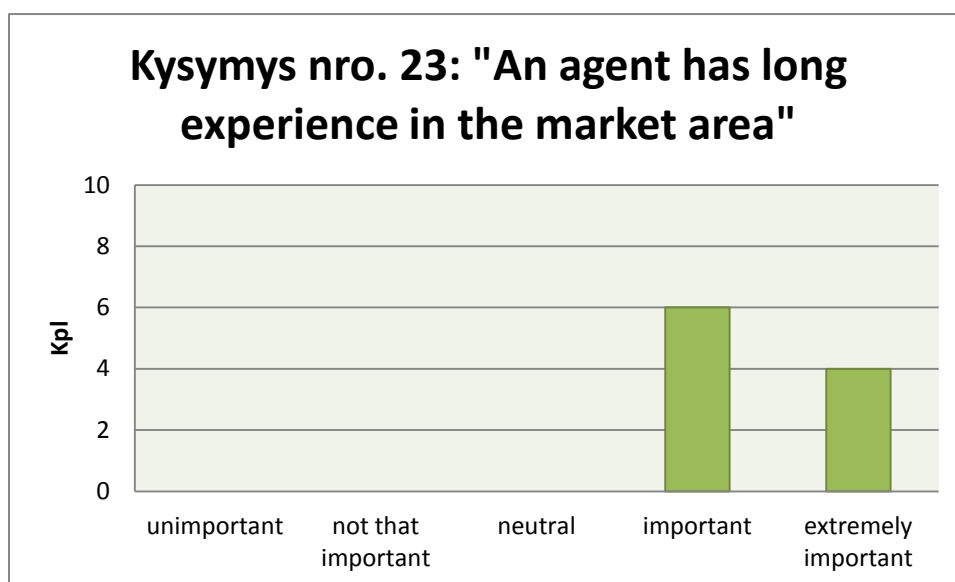


Kuvio 21: Kysymyksen nro.22 vastausten jakauma

Kysymyksellä nro. 22 pyrittiin selvittämään kuinka luotettavaksi päämiesyritykset kokevat myyntiedustajansa ja tämän henkilöstön. Tulokset osoittavat, että päämiesyritykset luottavat myyntiagenttinsa toimintaan. Opinnäytetyön teoriaosassa luotettavuus on luokiteltu yhdeksi myyntiagentin tärkeimmistä ominaisuuksista.

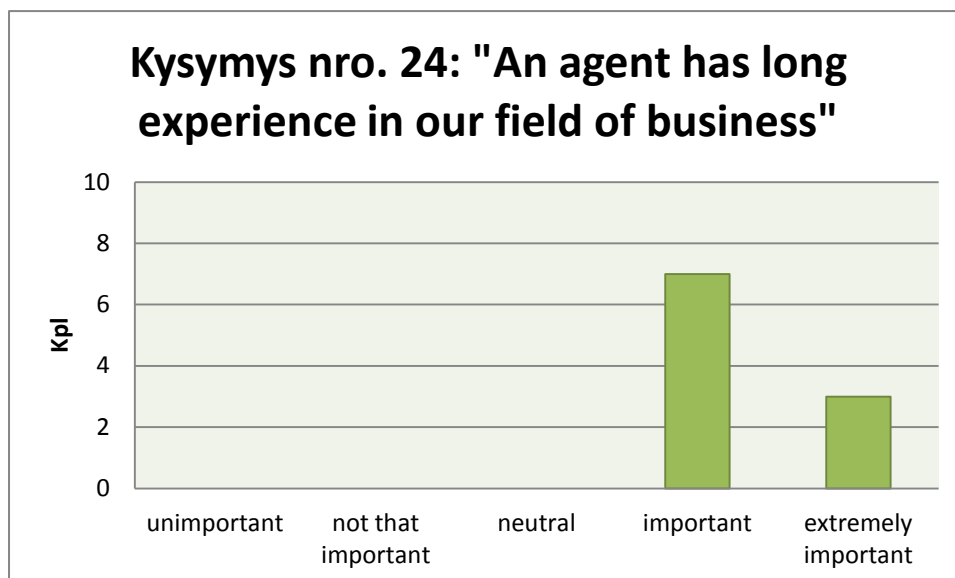
3.6.4 Kysymykset 23 - 36, Kriittiset menestystekijät agentin ja päämiehen välisessä suhteessa

Tämän osion kysymyksillä vastataan työn varsinaisen otsikon asettamaan kysymykseen, eli siihen mikä todella on tärkeää agentin ja päämiehen suhteessa, sekä siihen mitä päämiesyrityksen johtohenkilöt pitävät myyntiedustajansa tärkeimpinä ominaisuuksina. Aineiston avulla pystytään osoittamaan tärkeimmät painopisteet nykyisissä päämiessuhteissa, sekä luomaan pohjaa agentin markkinoinnille mikäli tämä tulevaisuudessa etsii uusia yhteistyökumppaneita.



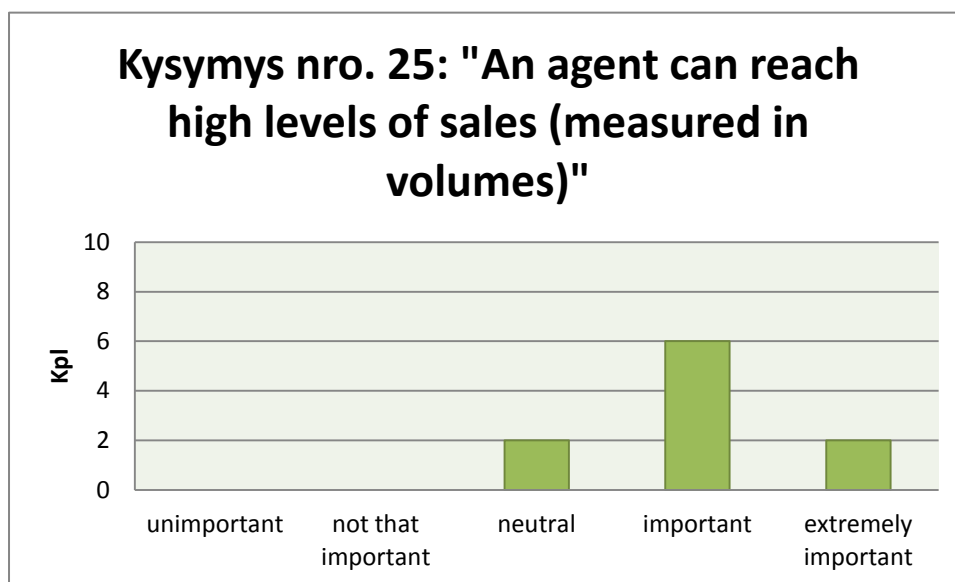
Kuvio 22: Kysymyksen nro.23 vastausten jakauma

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään kuinka tärkeänä päämiesyritykset kokevat myyntiedustajansa kokemuksen markkina-alueellaan. Tulokset osoittavat, että päämiesyritykset pitävät kokemusta tärkeänä. Vastausaineiston keskiarvo (asteikolla 1-5): 4,40.



Kuvio 23: Kysymyksen nro.24 vastausten jakauma

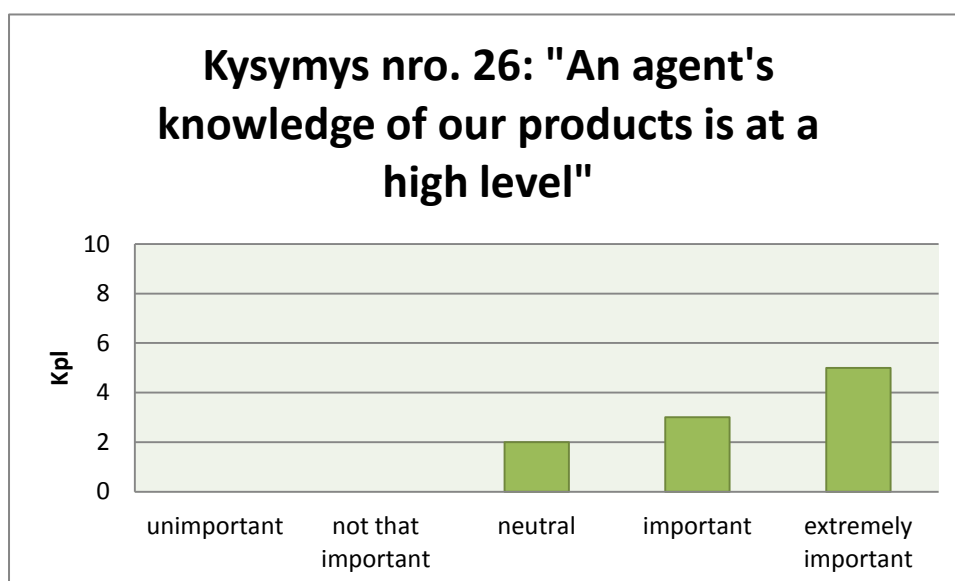
Kysymyksellä pyrittiin selvittämään kuinka tärkeänä päämiesyritykset kokevat myyntiedustajansa kokemuksen omalla toimialallaan. Tulokset osoittavat, että päämiesyritykset pitävät kokemusta toimialalla, eli tässä tapauksessa paperi- ja kartonkiteollisuudessa tärkeänä. Vastausaineiston keskiarvo (asteikolla 1-5): 4,30.



Kuvio 24: Kysymyksen nro.25 vastausten jakauma

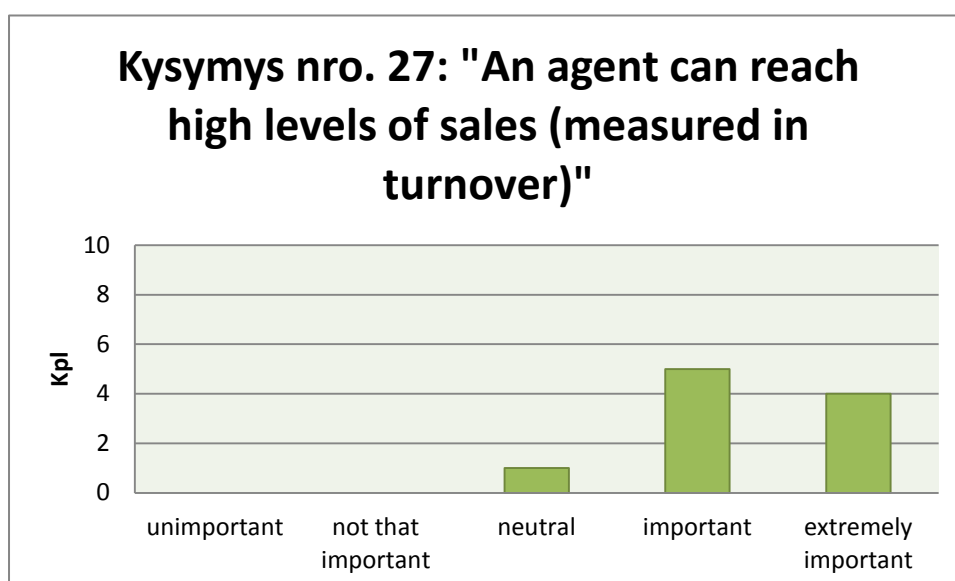
Kysymyksellä pyrittiin selvittämään kuinka tärkeänä päämiesyritykset kokevat myyntiedustajansa saavuttaman kappalemääräisen myynnin omalla markkina-alueellaan. Tulokset osoittavat, että päämiesyritykset pitävät saavutettua kappalemyyntiä tärkeänä, mutta se on silti kyselyssä esitetyistä ominaisuuksista vähiten tärkeä. Tämä johtuu siitä, että

saavutettua euromääräistä myyntiä ja vahvaa brändi -asemaa arvostetaan korkeammalle. Vastausaineiston keskiarvo (asteikolla 1-5): 4,00.



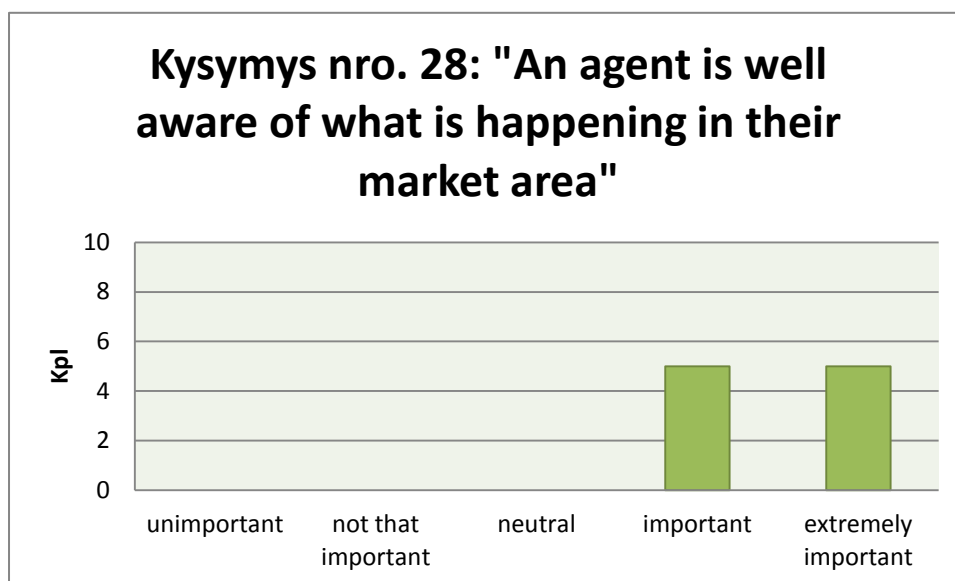
Kuvio 25: Kysymyksen nro.26 vastausten jakauma

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään kuinka tärkeänä päämiesyritykset kokevat myyntiedustajansa henkilöstön asiantuntemuksensa heidän tuotteisiin liittyen. Tulokset osoittavat, että päämiesyritykset pitävät asiantuntemusta tärkeänä. Huomioiden yrityksen saaman heikon tuloksen omasta tuotetuntemuksestaan korostuu tarve lisätylle tuotekoulutukselle. Vastausaineiston keskiarvo (asteikolla 1-5): 4,30.



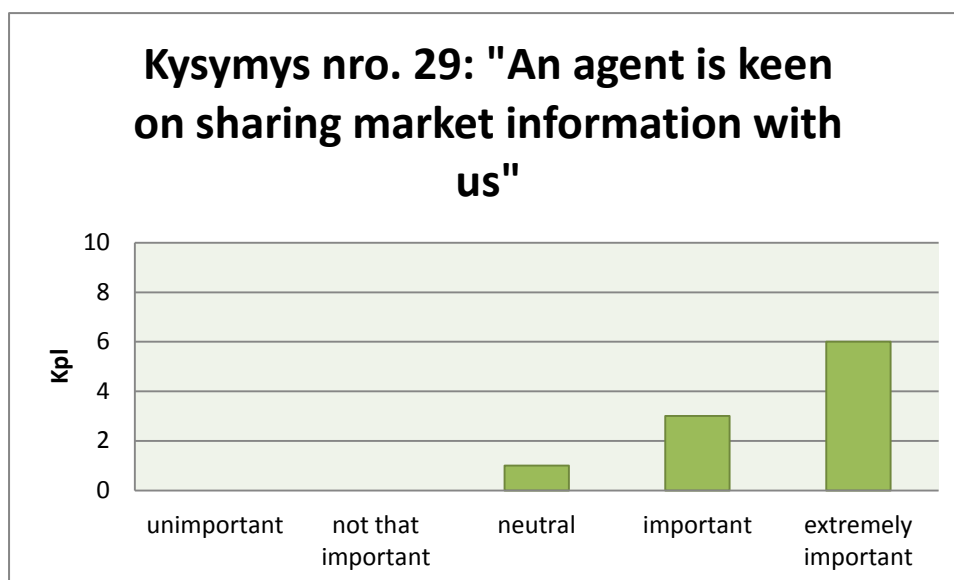
Kuvio 26: Kysymyksen nro.27 vastausten jakauma

Kysymyksellä nro. 27 pyrittiin selvittämään kuinka tärkeänä päämiesyritykset kokevat myyntiedustajansa saavuttaman euro- tai dollarimääräisen myynnin omalla markkina-alueellaan. Tulokset osoittavat, että päämiesyritykset pitävät saavutettua euromääräistä myyntiä tärkeänä, ja se on huomattavasti merkittävämpi saavutus kuin kappalemääräinen myynti. Tämä viittaa siihen, että saavutettua euromääräistä myyntiä ja vahvaa brändi - asemaa arvostetaan korkeammalle kuin matalalla hinnoittelulla saavutettua suurta kappalemääräistä myyntiä. Vastausaineiston keskiarvo (asteikolla 1-5): 4,30.



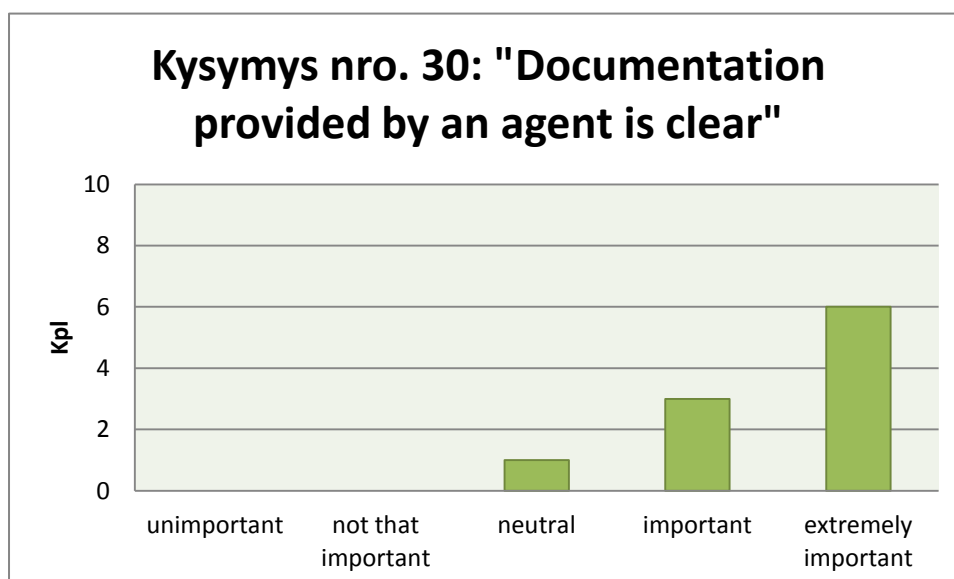
Kuvio 27: Kysymyksen nro.28 vastausten jakauma

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään kuinka tärkeänä päämiesyritykset kokevat myyntiedustajansa tietoisuutta siitä mitä kehitystä tapahtuu tämän omalla markkina-alueellaan. Tulokset osoittavat, että tietoisuus markkina-alueen tapahtumista on jaetulla toisella sijalla tärkeysjärjestyksessä. Tämä tulisi huomioida markkinatiedon välittämisenä myös päämiesyrityksen käyttöön. Vastausaineiston keskiarvo (asteikolla 1-5): 4,50.



Kuvio 28: Kysymyksen nro.29 vastausten jakauma

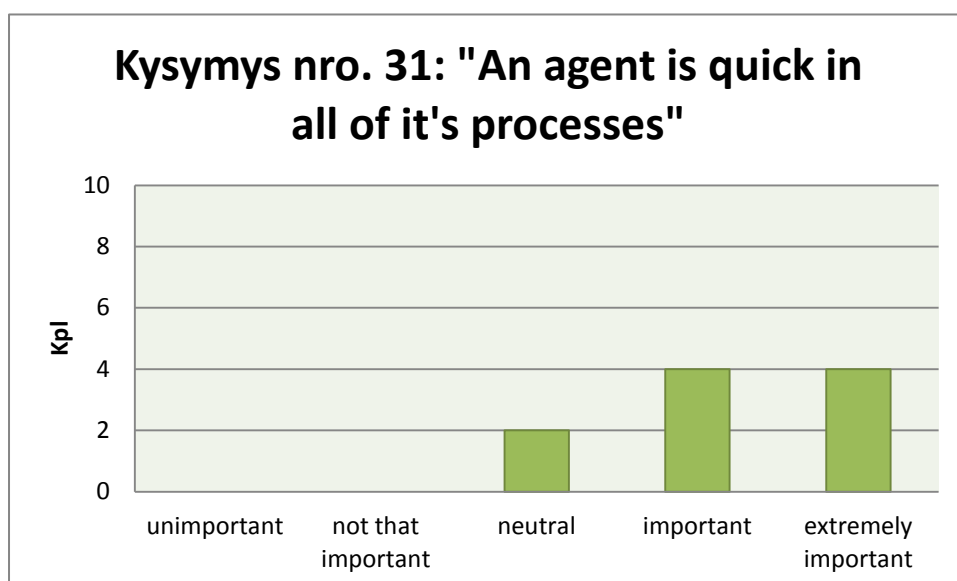
Kysymyksellä pyrittiin selvittämään kuinka tärkeänä päämiesyritykset kokevat myyntiedustajansa oma-aloitteisuuden markkinatiedon välittämisessä. Tulokset osoittavat, että myös oma-aloitteisuus markkina-alueen tapahtumista tiedottamisessa on jaetulla toisella sijalla tärkeysjärjestyksessä. Tämä tulisi huomioida markkinatiedon välittämisenä päämiesyrityksen käyttöön ilman että sitä erikseen pyydetään. Vastausaineiston keskiarvo (asteikolla 1-5): 4,50.



Kuvio 29: Kysymyksen nro.30 vastausten jakauma

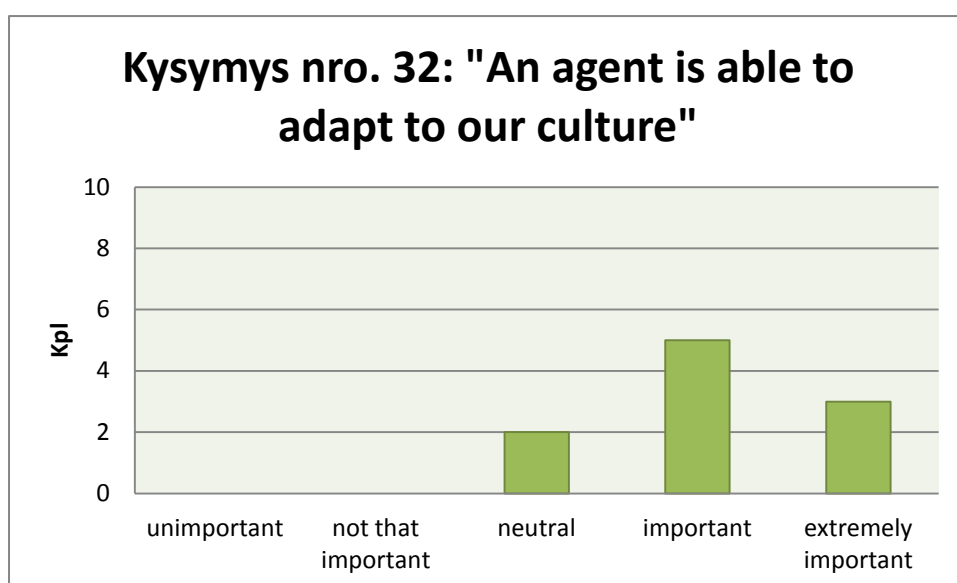
Kysymyksellä pyrittiin selvittämään kuinka tärkeänä päämiesyritykset kokevat myyntiedustajansa tilausdokumentoinnin selkeyttä. Koska tämä on yksi päivittäisen

kanssakäymisen työläimpiä vaiheita, arvostetaan kyseisten dokumenttien selkeyttä jaetulla toisella sijalla tärkeysjärjestyksessä. Vastausaineiston keskiarvo (asteikolla 1-5): 4,50.



Kuvio 30: Kysymyksen nro.31 vastausten jakauma

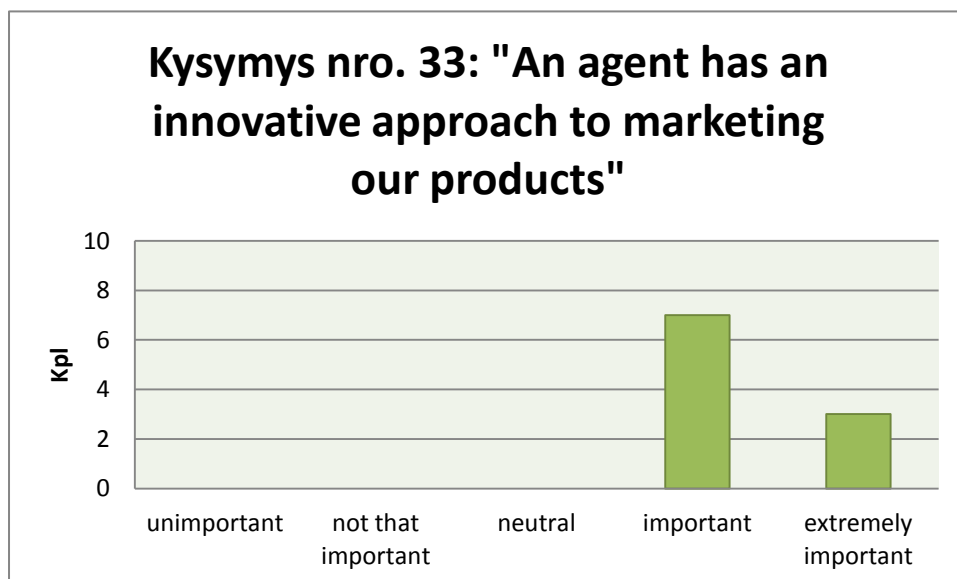
Kysymyksellä pyrittiin selvittämään kuinka tärkeänä päämiesyritykset kokevat myyntiedustajansa kyvyn reagoida saapuneisiin kyselyihin tai ohjeisiin nopeasti. Nopeutta pidetään tärkeänä, mutta se ei ole kyselyssä käsitellyistä ominaisuuksista tärkeimmästä päästä. Vastausaineiston keskiarvo (asteikolla 1-5): 4,20.



Kuvio 31: Kysymyksen nro.32 vastausten jakauma

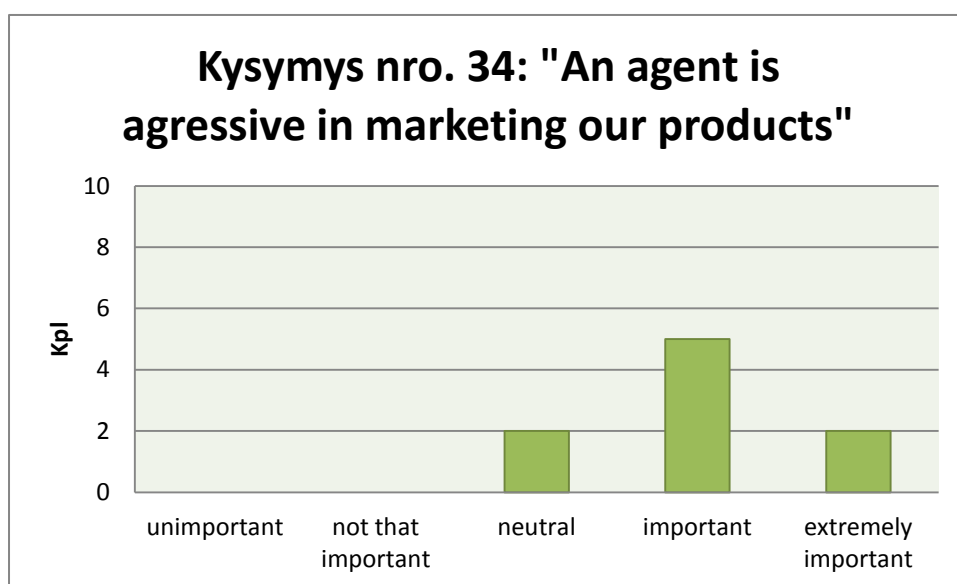
Kysymyksellä pyrittiin selvittämään kuinka tärkeänä päämiesyritykset kokevat myyntiedustajansa kyvyn mukautua toimimaan päämiesyrityksen kulttuurin mukaisesti. Tätä

ominaisuutta pidetään tarpeellisena päivittäisessä yhteistyössä, mutta sen merkitys ei ole tärkeimmästä päästä. Käytännössä myös päämiesyritysten henkilöstö ymmärtää kulttuurihaasteet toimittaessa globaalissa sidosryhmässä. Vastausaineiston keskiarvo (asteikolla 1-5): 4,10.



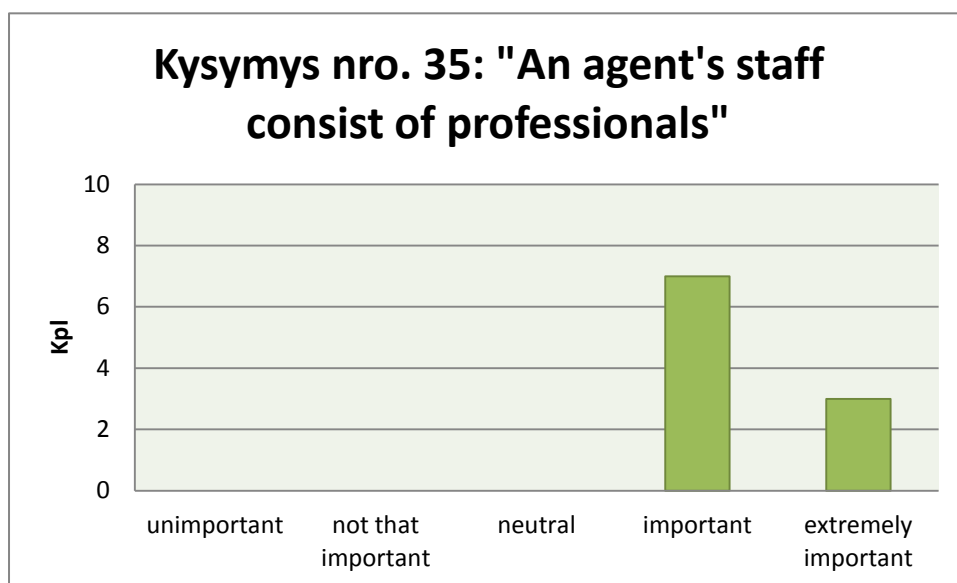
Kuvio 32: Kysymyksen nro.33 vastausten jakauma

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään kuinka tärkeänä päämiesyritykset kokevat myyntiedustajansa kyvyn markkinoida päämiesyrityksen tuotteita innovatiivisesti. Yritykset arvostavat innovatiivista myyntiä ja markkinointia tuotteiden asettamien mahdollisuuksien sisällä. Vastausaineiston keskiarvo (asteikolla 1-5): 4,30.



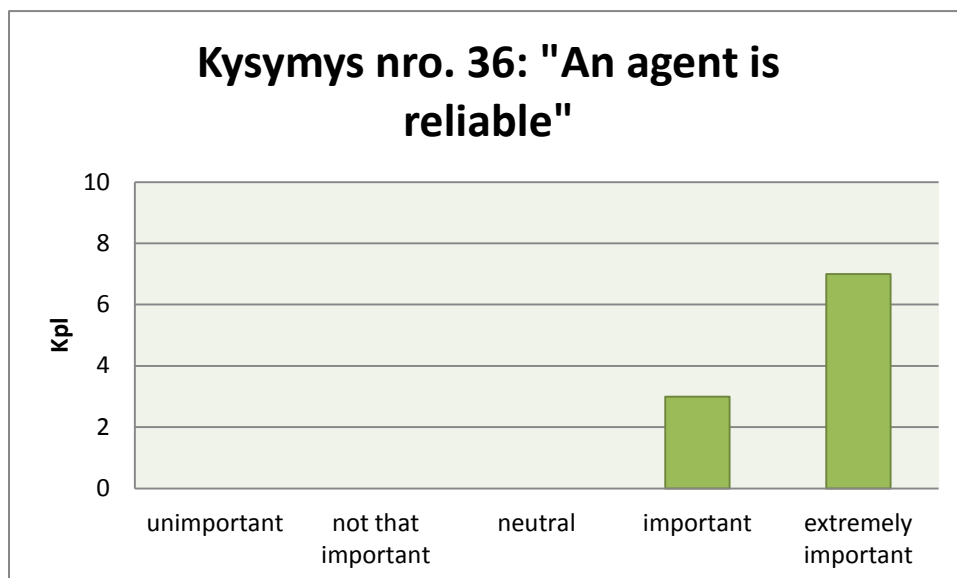
Kuvio 33: Kysymyksen nro.34 vastausten jakauma

Kysymyksellä nro. 34 pyrittiin selvittämään kuinka tärkeänä päämiesyritykset kokevat myyntiedustajansa kyvyn markkinoida päämiesyrityksen tuotteita aggressiivisesti. Erityisesti paperi- ja kartonkiteollisuudessa aggressiivinen myynti tai markkinointi mielletään helposti hintojen polkemisena jolla pyritään saavuttamaan markkinaosuuksia. Näin ollen aggressiivisuus markkinoinnissa ei saa suurta arvoa kyselyyn vastanneiden yritysten keskuudessa. Vastausaineiston keskiarvo (asteikolla 1-5): 4,00.



Kuvio 34: Kysymyksen nro.35 vastausten jakauma

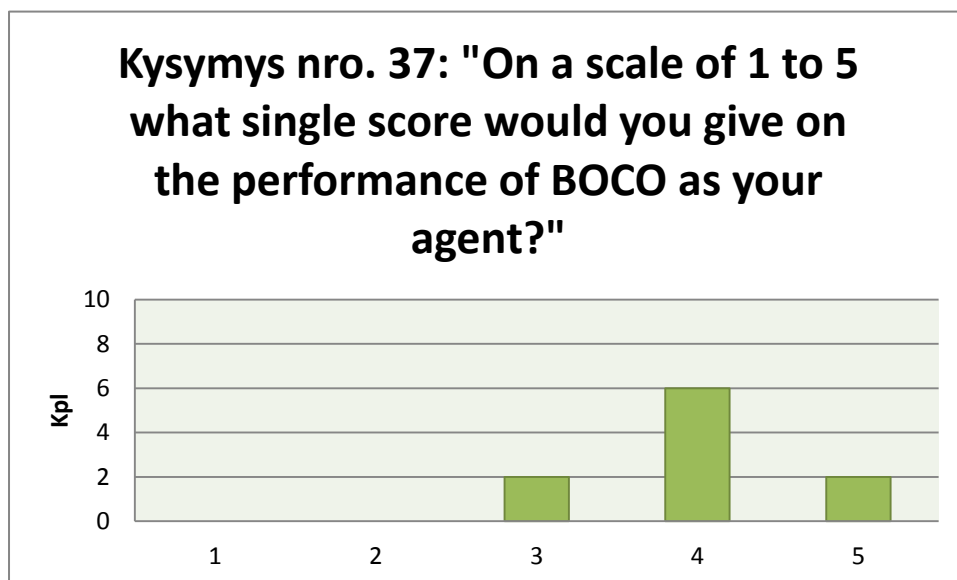
Kysymyksellä pyrittiin selvittämään kuinka tärkeänä päämiesyritykset kokevat myyntiedustajansa henkilöstön ammattitaitoisuuden. Ammattitaitoisuus lienee lähtökohta kaikelle menestyksekkäälle yritystoiminnalle ja myös tässä tapauksessa yhteyshenkilöiden ammattitaitoa pidetään tärkeänä ominaisuutena. Vastausaineiston keskiarvo (asteikolla 1-5): 4,30.



Kuvio 35: Kysymyksen nro.36 vastausten jakauma

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään kuinka tärkeänä päämiesyritykset kokevat myyntiedustajansa luotettavuuden. Lisäksi kysymyksessä painotettiin henkilöstön luotettavuutta. Tämä ominaisuus arvostettiin kyselyssä kaikkein korkeimmalle. Vastausaineiston keskiarvo (asteikolla 1-5): 4,70.

3.6.5 Kysymykset 37 ja 38, Yleisarvosana ja vapaamuotoinen palaute



Kuvio 36: Kysymyksen nro.37 vastausten jakauma

Kysymyslomakkeen toiseksi viimeisellä kysymyksellä pyydettiin antamaan BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Oy:n toiminnasta yksittäinen arvosana asteikolla 1-5. Tavoitteena oli saada yksittäinen viitearvo kuvaamaan yrityksen tämänhetkisten päämiessuhteiden tasoa.

Tämän kysymyksen tulosten tyyppi-arvo ja keskiarvo olivat: 4,00 joka tarkoittaa käytännössä sitä, että suurin osa päämiehistä antoi yritykselle arvosanaksi 4 (=hyvä). Tämän perustella yritys voi todeta, ettei sen nykyisessä toiminnassa ole vakavia puutteita päämiesten näkökulmasta tutkittuna. Vastausaineiston keskiarvo (asteikolla 1-5): 4,00.

Viimeinen kysymys lomakkeella oli avoin palaute. Kyselylomakkeen lisäksi kohtaa tarkennettiin lyhyillä teemahaastatteluilla. Koska tämä osio on sovittu pidettäväksi nimettömänä ja salaisena, voidaan tässä raportissa todeta seuraavaa: Aiemmat kvantitatiiviset tulokset kertovat tarkasti mitä toiveita päämiesyrityksillä on ja merkittävimmät toiveet liittyvät markkinatilanteesta raportointiin, valitusten käsittelyyn ja agenttuuriyrityksen henkilöstön tuotekoulutukseen. Yritykselle on luovutettu tarkempi luottamuksellinen kehitysehdotus ja aihetta käsitellään lisää kohdassa teorian ja tutkimuksen yhtymäkohdat.

3.7 Johtopäätökset ja diskussio

Lopulliset tutkimustulokset osoittavat, että kriittiset menestystekijät agenttuuriyrityksen ja tämän päämiesten välillä ovat luotettavuus, tiedon välitys ja asiantuntemus. Tämän lisäksi tutkimuksen mukaan päämiehet arvostavat pitkää kokemusta toimialalta ja markkina-alueelta, tuotetietoutta sekä selkeää tilausten dokumentointia ja seurantaa.

Tulosten pohjalta tehtävät johtopäätökset osoittavat, että hankeyrityksen alkuperäiset olettamukset ovat olleet hyvin lähellä totuutta (kts. 3.1.7 Alkuperäiset olettamukset) ja yrityksen toimintaa on jo aiemmin osattu ohjata oikeanlaisten olettamusten mukaisesti. BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Oy:n toiminta koetaan päämiesten puolelta tehokkaaksi ja onnistuneeksi. Myös yleisellä tasolla tehdyt arviot tämän tyyppisten yritysten välisistä suhteista osoittautuivat oikeanlaisiksi.

Tarkasteltaessa tutkimustyötä BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Oy:n kannalta voidaan todeta seuraavaa:

- Yrityksen vahvuuksia ovat:
 - Pätevä henkilöstö (ka. back office 4,00; myynti 4,30; johto 4,67)
 - Luotettavuus (ka. 4,60)
 - Tilausten dokumentointi (ka. 4,30)
 - Palvelunopeus (ka. 4,20)

- Parannettavia ominaisuuksia yrityksen toiminnassa ovat:
 - Markkinatiedon oma-aloitteinen välittäminen päämiehille (ka. 3,33 ja 3,56)
 - Henkilökunnan tuotetuntemus (päämiesten tuotteet) (ka. 3,67)
 - Valitusten dokumentointi (ka. 3,70)
- Lisäksi toiminnan kannalta voidaan luokitella haasteeksi:
 - Sopeutuminen yrityskulttuuriin (ka. 3,60) ja
 - Sopeutuminen kulttuuriin yleensä (3,70)

Käytännössä yrityksen kannattaa jatkossa panostaa henkilöstönsä tuotekoulutukseen järjestämälle erillisiä koulutussessioita. Tämän lisäksi valitusten dokumentointia tulisi kehittää. Jokaisen valituksen kirjaaminen samantyyppiselle lomakepohjalle on hyvä tapa saada niiden seuranta ja analysointi miellyttävämmäksi myös päämiesyrityksille. Markkinatiedon oma-aloitteinen välittäminen tulisi toteuttaa säännöllisin väliajoin lähetettävänä markkinaraporttina. Kyseinen raportti voidaan lähettää kullekin päämiehelle esimerkiksi kuukausittain tai vuosikvartaaleittain. Työn sujuvuuden takia on hyvä valaista työntekijöille yhä tarkemmin kulttuurierojen mukanaan tuomia ristiriitoja, joka vähentää jatkossa tämän tyyppisistä asioista aiheutuvia väärinkäsityksiä.

Mikäli tuloksia tarkastellaan yleisellä tasolla, voidaan todeta että kriittiset menestystekijät agentuuri yrityksen ja tämän päämiesten välillä ovat luotettavuus, tiedon välitys ja asiantuntemus. Tämän lisäksi päämiehet arvostavat pitkää kokemusta toimialalta ja markkina-alueelta, tuotetietoutta sekä selkeää tilausten dokumentointia ja seurantaa.

Kansainvälisellä tasolla erilaiset kulttuuriin perustuvat erot tekevät agentuuriyrittäjätoiminnasta haastavaa, mutta sitä ei missään nimessä pidetä esteenä toiminnalle. Agentin taitoa integroitua eri maissa sijaitsevien päämiesten yrityskulttuureihin voidaan pitää yhtenä merkittävimmistä haasteista, mutta samalla sen kautta syntyvä luottamus on yksi kriittisimmistä menestystekijöistä agentin ja päämiehen yhteistyösuhteen onnistumisen kannalta.

Hankeyrityksen jokaiseen päämiessuhteeseen liittyy sopimus jota mukaillen yritys voi yllämainittuja prosessejaan kehittää. Yhteistyösopimukset ovat luottamuksellisia asiakirjoja BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Oy:n ja päämiesyritysten välillä joten niiden yksityiskohtaisempaa tarkastelua ei voida julkisesti tehdä osana tätä opinnäytetyötä.

Lisäksi voidaan todeta, että nykyiset toimintamallit ja -paineet kansainvälisillä markkinoilla kannustavat agentuuriyrittämisen kaltaiseen liiketoimintaan. Erityisesti paperi- ja

kartonkiteollisuudessa voidaan todeta tuonnin kotimaisille markkinoille lisääntyvän tulevaisuudessa, erityisesti Aasiassa kehittyvän kustannustehokkaan tuotannon lisääntyessä.

4 Teorian ja tutkimuksen yhtymäkohdat

Opinnäytetyön merkittävimmät yhtymäkohdat tutkimuksen ja teorian välillä ovat agentuuriyrityksen tärkeimmät velvollisuudet, se miten päämiesyritykset näitä toimintoja arvostavat ja se kuinka hankeyritys pystyy nämä nykytilassaan täyttämään. Hankeyritys voi perehtyä osa-alueisiin, jossa sillä on mahdollisuus kehittyä ja muokata omaa toimintaansa jotta yhteistyö olisi entistä hedelmällisempää tulevaisuudessa.

Työn teoriaosuuden ja tehdyn tutkimuksen yhtymäkohtien avulla hankeyritys pystyy jatkossa kehittämään toimintaansa pohjaten tietoon siitä mitkä seikat ovat päämiehille tärkeitä ja mitkä nykyisistä toimintamalleista kaipaavat kehittämistä. Teoriaosuuden perusteella luotu käsitys siitä, mitkä kriittiset tekijät ovat tärkeimmät näiden yritysten välisissä suhteissa, vahvistuu tutkimustulosten perusteella (kts. johtopäätökset ja diskussio). Tutkimustuloksilla ja teoreettisella yhteenvedolla agentin toiminnasta pystytään osoittamaan mille tahansa agentuuriyritykselle tai myyntiedustajaa käyttävälle valmistajalle mihin seikkoihin heidän välisessä suhteessa tulee kiinnittää huomiota

5 Päättösanat

Kansainvälistyvässä maailmassa myös kansainvälisen kaupankäynnin merkitys kasvaa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella tätä nykytrendiä, pohtia sen suhdetta agentuuriyrittäjäliiketoimintaan ja tutkia, mitä kyseisessä toimintamuodossa tulisi huomioida. Johtopäätöksinä voidaan todeta, että kriittiset menestystekijät agentuuriyrityksen ja tämän päämiesten välillä ovat luotettavuus, tiedon välitys ja asiantuntemus. Tämän lisäksi tutkimuksen mukaan päämiehet arvostavat pitkää kokemusta toimialalta ja markkina-alueelta, tuotetietoutta sekä selkeää tilausten dokumentointia ja seuranta. Nämä tulokset vahvistavat omalta osaltaan sitä, että hankeyrityksen toiminta on menestyksestä ja agentuuritoiminta yleisesti kannattava toimintamalli nykyisessä kansainvälisessä markkinatilanteessa.

Lähteet

Aalto, S. 2001. Kauppaedustussopimuksen päättymisen. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino.

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

Immonen, H. 2005. Vientiedustaja: Valintasopimukset ja yhteistyö. 8. painos. Helsinki: Multiprint.

Hetemäki, L. Artikkel. 2009. Metsänhoitaja 2/2009.

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

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

Käär, E-J. 2004. Metsäteollisuus maailman mittakaavassa. Majvik: Päättäjien 18. Metsäakatemia.

Kärkkäinen, M. 2005. Maailman metsäteollisuus. Hämeenlinna: Karisto.

Lindberg, N. 1996. The paper trade in a Finnish perspective with emphasis on the 17th century. IPH Congress Book.

Pasanen, A. 2005. Kansainvälisen kaupan käsikirja. Helsinki: Multikustannus.

Seppälä, J & Jouttijärvi, T. 1997. Metsäteollisuus ja ympäristö. Helsinki: Edita.

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

Viljakainen, P. 2004. Laki kauppaedustajista ja myyntimiehestä. Hämeenlinna: Karisto.

Haastattelut

Kauppi, L. Toimitusjohtajan haastattelu 18.5.2011, BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Ltd. Helsinki.

Sjögren, S. Myyntijohtajan haastattelu, 11.2.2011, BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Ltd. Helsinki.

Sähköiset lähteet

BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Ltd, tietoa yrityksestä. Viitattu 15.12.2010. <http://www.boco.cc/yritys/>

EMCC - European Monitoring Center on Change, Managing business internationalization. Viitattu 29.9.2011.
<http://www.eurofound.europa.eu/emcc/content/source/eu03010a.htm?p1=reports&p2=null>

Ezine articles/ Sidney Okolo, Reasons for Globalisation. Viitattu 29.9.2011.
<http://ezinearticles.com/?Reasons-for-Globalization&id=1132215>

Global EDGE, Global insights by trade block. Viitattu 29.9.2011
<http://globaledge.msu.edu/Global-Insights/by/trade-bloc>

Huuskonen, M., Aanelonen täyttää 80 vuotta, Helsingin Sanomat. 7.11.2007. Viitattu 18.4.2011.
<http://www.hs.fi/kotimaa/artikkeli/Aanelonen+t%C3%A4ytt%C3%A4%C3%A4+80+vuotta/1135231611059>

Metsäteollisuuden tietopalvelu, Paperi- ja kartonkiteollisuudessa tapahtuu. Viitattu 15.3.2011.
http://www.metsateollisuus.fi/Infokortit/paperi_ja_kartonkiteollisuus/Sivut/default.aspx

Oulun Yliopisto. Mittarien validiteetti ja reliabiliteetti. Viitattu 2.10.2011.
<http://herkules.oulu.fi/isbn9514268334/html/x585.html>

Tilastokeskus, toimialaluokitus 2008. Viitattu 3.2.2011.
<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/910-2008/461.html>

Kuvat ja kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne	10
Kuvio 2: Agenttitoimintamalli	17
Kuvio 3: Agenttiyrityksen teoreettinen toimintaympäristö.....	38
Kuvio 4: Työn teoreettinen viitekehys	39
Kuvio 5: Kysymyksen nro.6 vastausten jakauma.....	52
Kuvio 6: Kysymyksen nro.7 vastausten jakauma.....	53
Kuvio 7: Kysymyksen nro.8 vastausten jakauma.....	53
Kuvio 8: Kysymyksen nro.9 vastausten jakauma.....	54
Kuvio 9: Kysymyksen nro.10 vastausten jakauma	54
Kuvio 10: Kysymyksen nro.11 vastausten jakauma.....	55
Kuvio 11: Kysymyksen nro.12 vastausten jakauma.....	55
Kuvio 12: Kysymyksen nro.13 vastausten jakauma.....	56
Kuvio 13: Kysymyksen nro.14 vastausten jakauma.....	57
Kuvio 14: Kysymyksen nro.15 vastausten jakauma.....	57
Kuvio 15: Kysymyksen nro.16 vastausten jakauma.....	58
Kuvio 16: Kysymyksen nro.17 vastausten jakauma.....	58
Kuvio 17: Kysymyksen nro.18 vastausten jakauma.....	59
Kuvio 18: Kysymyksen nro.19 vastausten jakauma.....	60
Kuvio 19: Kysymyksen nro.20 vastausten jakauma.....	60
Kuvio 20: Kysymyksen nro.21 vastausten jakauma.....	61
Kuvio 21: Kysymyksen nro.22 vastausten jakauma.....	61
Kuvio 22: Kysymyksen nro.23 vastausten jakauma.....	62
Kuvio 23: Kysymyksen nro.24 vastausten jakauma.....	63
Kuvio 24: Kysymyksen nro.25 vastausten jakauma.....	63
Kuvio 25: Kysymyksen nro.26 vastausten jakauma.....	64
Kuvio 26: Kysymyksen nro.27 vastausten jakauma.....	64
Kuvio 27: Kysymyksen nro.28 vastausten jakauma.....	65
Kuvio 28: Kysymyksen nro.29 vastausten jakauma.....	66
Kuvio 29: Kysymyksen nro.30 vastausten jakauma.....	66
Kuvio 30: Kysymyksen nro.31 vastausten jakauma.....	67
Kuvio 31: Kysymyksen nro.32 vastausten jakauma.....	67
Kuvio 32: Kysymyksen nro.33 vastausten jakauma.....	68
Kuvio 33: Kysymyksen nro.34 vastausten jakauma.....	68
Kuvio 34: Kysymyksen nro.35 vastausten jakauma.....	69
Kuvio 35: Kysymyksen nro.36 vastausten jakauma.....	70
Kuvio 36: Kysymyksen nro.37 vastausten jakauma.....	70

Taulukot

Taulukko 1: Ulkopuolisen edustajan (agentin) käytön hyödyt ja haitat.....	14
Taulukko 2: Jälleenmyyntisuhteen hyödyt ja haitat.....	15
Taulukko 3: SWOT-analyysi.....	46

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake	79
-----------------------------	----

Liite 1: Kyselylomake



Nordic Board Agents and Consultants Ltd.

Survey on our performance

This enquiry is done as part of a thesis project for Laurea, University of Applied Sciences titled "Critical factors in the relationship of an Agent and Principal". The goal is to improve the performance of BOCO - Nordic Board Agents and Consultants Ltd. as your sales representative.

We thank you for taking the time to complete this survey. When answering these questions please use your other agents and/or your general thoughts on agents as a comparison.

This survey consists of 6 groups of short questions or claims and should only take a few minutes of your time. The collected data will be used internally at BOCO and as a basis for the results on the thesis report. All information provided by you will be anonymous in any external use. If you have any questions about the survey please contact us at markus.kauppi@boco.cc.

Background information

1. Name of your company:
2. The products you produce (ones represented by BOCO):
3. Your annual production volume: metric tons per annum (or SQM)
4. How long have you been in co-operation with BOCO? years
5. Market area covered by BOCO:
(Please mark an "x" in all relevant boxes)

<input type="checkbox"/> Finland	<input type="checkbox"/> Denmark
<input type="checkbox"/> Sweden	<input type="checkbox"/> Russia
<input type="checkbox"/> Norway	<input type="checkbox"/> CIS
<input type="checkbox"/> Other <input style="width: 100px;" type="text"/>	

Market information

Please answer the following claims by marking an "x" in one box between 1 and 5
(1=disagree, 2= slightly disagree, 3=neutral, 4=agree, 5=completely agree)

6. We generally consider the market area BOCO is covering for us difficult to manage

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. We are satisfied with the sales volumes BOCO has achieved in the represented market area

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. We are satisfied with the turnover BOCO has achieved in the represented market area

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. We receive adequate market information from BOCO's market area

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. BOCO initiates the transfer of market information

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BOCO's performance

Please answer the following questions by marking an "x" in one box between 1 and 5
(1=poor, 2= satisfactory,3=average, 4=good, 5=excellent)

11. How would you rate BOCO's way of handling documentation for orders?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. How would you rate BOCO's way of handling documentation for complaints?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. How would you rate BOCO's speed of service?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. How would you rate BOCO's capability of adapting to your own business culture?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. How would you rate BOCO's capability of adapting to your own culture in general?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. How would you rate BOCO's level of innovativeness when marketing your products?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. How would you rate BOCO's level of aggressiveness when marketing your products?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BOCO's staff

Please answer the following claims by marking an "x" in one box between 1 and 5
(1=disagree, 2= slightly disagree, 3=neutral, 4=agree, 5=completely agree)

18. BOCO's **back office staff** consist of skilled professionals

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. BOCO's **sales staff** consist of skilled professionals

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. BOCO's **management** consist of skilled professionals

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. BOCO's staff's knowledge of our products is at a high level

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. BOCO's staff is reliable

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

How important do you find the following qualifications of an agent in general?

(1=unimportant, 2= not that important, 3=neutral, 4=important, 5=extremely important)

23. An agent has long experience in the market area

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. An agent has long experience in our field of business

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. An agent can reach high levels of sales (measured in volumes)

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. An agent's knowledge of our products is at a high level

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. An agent can reach high levels of sales (measured in turnover)

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. An agent is well aware of what is happening in their market area

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. An agent is keen on sharing market information with us

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30. Documentation provided by an agent is clear

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31. An agent is quick in all of its processes

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32. An agent is able to adapt to our culture

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33. An agent has an innovative approach to marketing our products

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

34. An agent is aggressive in marketing our products

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35. An agent's staff consist of professionals

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36. An agent is reliable

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Summary questions

37. On a scale of 1 to 5 what single score would you give on the performance of BOCO as your agent?
(1=poor, 2= satisfactory, 3=average, 4=good, 5=excellent)

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

38. What single factor would you like to see improved at BOCO to develop the co-operation?

Thank you for your answers! Please send the filled in form to markus.kauppi@boco.cc