



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Uppdragsrelationer i en internationell kontext

En studie av uppdragsrelationer mellan svenska företag och dess utländska
samarbetspartners

Elin Levin
Carolin Nilsson
Helena Näverbrant

SMTX06

Kandidatuppsats 15 hp

VT 2008

Förord

Författarna till uppsatsen vill rikta ett speciellt tack till fallföretaget Oscar Jacobson, där Henrik Schneider, Ulf Rudhag och Magnus Bengtsson delat med sig av sina tankar kring arbetet med utländska samarbetspartners. Författarna vill även tacka Exportrådet och Svenska Handelskammaren för ett mycket trevligt bemötande och värdefulla bidrag. Slutligen tackas Gustaf Kastberg för handledning under processen.

Trevlig Läsning!

Helsingborg den 28 maj 2008

Elin Levin, Carolin Nilsson och Helena Näverbrant

Sammanfattning

Titel	Uppdragsrelationer i en internationell kontext - En studie av uppdragsrelationer mellan svenska företag och dess utländska samarbetspartners
Nivå	Kandidatuppsats
Institution	Service Management, Campus Helsingborg
Författare	Elin Levin, Carolin Nilsson och Helena Näverbrant
Handledare	Gustaf Kastberg och Cecilia Fredriksson
Problemdiskussion	Brist på marknadskunskap vid utlandsetableringar leder till att svenska företag många gånger väljer att ge i uppdrag till utländska aktörer att representera dem på främmande marknader. Uppdragsrelationer är komplexa företeelser och leder ofta till motsättningar, främst på grund av skiljda målsättningar, osäkerhet och brist på förtroende mellan de inblandade. Vilka faktorer påverkar den utländska uppdragstagaren beteendemönster och hur ska den svenska uppdragsgivaren försäkra sig om att denne agerar i företagets intresse?
Syfte	Syftet med uppsatsen är att ur ett agent – principal teoretiskt perspektiv beskriva, analysera och slutligen generera ny kunskap kring uppdragsrelationer mellan svenska företag och deras samarbetspartner på utländska marknader.
Frågeställningar	Hur kan uppdragsrelationen mellan fallföretaget Oscar Jacobson och deras återförsäljare på utländska marknader beskrivas ur ett agent – principalteoretiskt perspektiv?

Vilka begränsningar kan urskiljas i relationen mellan en svensk uppdragsgivare och en utländsk samarbetspartner?

På vilket sätt kan relationsmarknadsföring tillämpas som ett strategiskt verktyg för att förbättra relationen mellan en svensk uppdragsgivare och en utländsk samarbetspartner?

Metod

Uppsatsens författare har tillämpat ett abduktivt tillvägagångssätt och har genom kvalitativa intervjuer samlat in empiriskt material genom en fallstudie på Oscar Jacobson och genom intervjuer med Exportrådet och Svenska Handelskammaren. För att problematisera och nyansera det empiriska materialet har uppsatsens behandlat organisationsteorier, teorier om relationsmarknadsföring samt utvalda aspekter kring teorier om internationalisering.

Slutsatser

Studien har visat att parternas skilda intressen kan utgöra ett påtagligt problem vid en uppdragsrelation i en internationell kontext. Utifrån studien kan det konstateras att genom ett aktivt arbete med verktyg och metoder som stärker relationer mellan en svensk uppdragsgivare och en utländsk samarbetspartner, samt öka medvetenheten om orsakerna till problematiken kan detta leda till en vinstgivande relation för båda parter.

Nyckelord

Agent – principal teori, relationsmarknadsföring, Uppsalaskolan marknadskunskap, uppdragsrelation,

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Introduktion	6
1.2 Ämnesvalets födelse	7
1.3 Problembeskrivning.....	7
1.4 Syfte.....	8
1.5 Frågeställningar	8
1.6 Disposition	8
2. Teoretisk referensram	10
2.1 Internationalisering.....	10
2.1.1 Introduktion	10
2.1.3 Konsekvenser av brist på marknadskunskap	10
2.1.4 Uppsalaskolans etableringskedja	11
2.2 Agent - Principal teorin.....	12
2.2.1 Introduktion	12
2.2.2 Individens egenintresse.....	14
2.2.3 Individens riskovillighet.....	15
2.2.4 Asymmetrisk information.....	15
2.2.5 Relationens reglering	16
2.2.6 Kritik mot applicering av agent – principal teorin	17
2.3 Relationsmarknadsföring som ett strategiskt verktyg	18
2.3.1 Introduktion	18
2.3.2 Samarbete mellan parterna.....	18
2.3.3 Engagemang och Förtroende.....	19
2.4 Sammandrag av den teoretiska ramen	20
3. Metod	22
3.1 Val av vetenskaplig inriktning	22
3.2 Val av vetenskapligt angreppssätt	23
3.3 Val av insamlingsmetod och undersökningsdesign.....	23
3.4 Empiriskt urval	24
3.4.1 Presentation av fallföretaget Oscar Jacobson.....	25
3.4.2 Presentation av Exportrådet och Svenska Handelskammaren	25
3.5 Intervjuer	25

3.6 Ett planmässigt famlande i en komplicerad värld	26
4. Redovisning och analys	27
4.1 Introduktion	27
4.2 Uppdragsrelationen i en internationell kontext	27
4.2 Individens egenintresse	29
4.3 Individens riskovillighet	31
4.4 Relationens reglering	32
4.5 Relationsmarknadsföring	35
5. Slutsats	37
6. Reflektioner	39
7. Källförteckning	40
7.1 Böcker	40
7.2 Artiklar	41
7.3 Elektroniska källor	42
7.4 Intervjuer	42
7.5 Sekundärdata	43
8. Bilageförteckning	43

1. Inledning

Uppsatsens inledande kapitel introducerar uppsatsens ämnesval för att vidare presentera problembeskrivning, syfte samt frågeställningar

1.1 Introduktion

”*No man is an Island*” (John Donne i Åberg 2005). Genom detta citat vill författarna till uppsatsen illustrera att företag aldrig kan verka isolerade från andra aktörer på marknaden. Evert Gummesson, professor i Service Management och Marknadsföring vid Stockholms universitet, definierar affärsvärlden som ett enda stort nätverk där företag ständigt byter information och samspelar med varandra (Gummesson 2006, sid 293). Vidare menar han att starka förbindelser och ett ömsesidigt givande samarbete skapar relationer som genererar konkurrensfördelar. Med goda relationer följer ett minskat behov av kontroll, vilket leder till att företag kan sänka sina utgifter (Gummesson 2006, sid 16-18).

Parallellt med en utbredd globalisering växer antalet aktörer på marknaden, vilket resulterar i ett ökat beroende av välfungerande affärsrelationer. Michael C. Jensen, professor vid Harvard University, och William H. Meckling, professor vid University of Rochester Simon School (1976) beskriver skapandet och upprätthållandet av goda affärsrelationer som en synnerligen komplicerad process. De menar att relationer inom affärsvärlden, i såväl nationell som internationell kontext, inrymmer en komplexitet som ofta leder till motsättningar på grund av skilda målsättningar och brist på förtroende mellan inblandade parter (Jensen & Meckling 1976).

För många svenska företag är det idag en självklarhet att expandera sin verksamhet utanför de svenska gränserna. Förutom att en utlandsetablering erbjuder tillgång till ett bredare kundsegment innebär den även stora risktaganden, framför allt då kunskapen om den främmande marknaden ofta är begränsad. Brist på marknadskunskap kan leda till att svenska företag väljer att ge i uppdrag till utländska aktörer att representera dem på främmande marknader. Hur ska den svenska uppdragsgivaren försäkra sig om att den utländska samarbetspartnern agerar i företagets intresse? Vilka faktorer påverkar den utländska samarbetspartners beteendemönster?

Uppdragsrelationer med utländska representanter kan följaktligen beskrivas som en kritisk framgångsfaktor för många svenska företag under sin internationaliseringsprocess. Uppsatsens författare utgår från en övertygelse att ju mer företag känner till om vad som

påverkar deras utländska representanters beteendemönster i olika situationer, desto bättre kan företagen i förebyggande syfte utforma kontrakt samt etablera långsiktiga och ömsesidigt vinstdrivande uppdragsrelationer. Baserat på detta ämnar uppsatsen belysa orsakerna till den problematik som kan uppkomma i uppdragsrelationer mellan ett svenskt företag och dess utländska samarbetspartner och även föra en diskussion kring hur problemen kan övervinnas.

1.2 Ämnesvalets födelse

Uppsatsens ämnesval uppkom efter att en av författarna stiftat bekantskap med Henrik Schneider, marknadsdirektör för Oscar Jacobson. Schneider berättade att Oscar Jacobson ofta möter motgångar i sina affärsmässiga relationer med utländska samarbetspartner under sin pågående internationaliseringsprocess. Förutom att samtliga gruppmedlemmar ansåg detta vara ett mycket intressant fenomen, sågs även värdet i att få möjlighet att arbeta nära Oscar Jacobson, då Schneider visade ett stort intresse för forskningen och ansåg sig behöva akademiska kunskaper kring problematiken. En relation mellan Schneider och uppsatsens författare etablerades, där parternas mål låg nära varandra och ett givande utbyte kunde ske. Författarna får sin kandidatuppsats berikad av en fallstudie på Oscar Jacobson och fallföretaget får i gengäld kunskaper kring ett område där de konstaterat att en brist på specifik kunskap råder. Författarna väljer att beskriva denna relation då den speglar ett ömsesidigt givande samarbete mellan parterna, vilket ligger inom ramen för ämnesvalet.

1.3 Problembeskrivning

Författarna har valt att undersöka uppdragsrelationens karaktär genom en tillämpning av agent - principal teorin. Teorin presenterar ett systematiskt sätt att studera uppdragsrelationer mellan två parter och fokuserar på antaganden om orsaker till individens handlingsmönster. För att se fenomenet ur ett mer relationsinriktat perspektiv, med fokus på relationens värde för företaget, kompletteras principal – agent teorin med teorier kring relationsmarknadsföring. De två teoretiska områdena breddas även med utvalda aspekter från teorier om internationalisering för att klargöra och analysera uppdragsrelationens förutsättningar i en internationell kontext. Författarna har sökt på nyckelord som *uppdragsrelationer*, *relationer*, *internationalisering*, *agent – principal teorin* och *relationsmarknadsföring* i uppsatsdatabaser och via ELIN, Lunds universitets elektroniska nätverk, och funnit att forskningsfältet gällande relationsproblematiken i en internationell kontext där dessa perspektiv tillämpas är relativt tunn, i jämförelse med forskning om begreppen enskilt som fenomen. Den forskning som

finns i nuläget är främst fokuserad på nationella kulturella skillnader mellan individer i en internationaliseringsprocess.

Det som skiljer uppsatsen från tidigare forskning är att författarna ser fenomenet i ett nytt samband och väljer att inte lägga fokus på de nationella kulturella skillnaderna mellan parterna i relationen. Författarnas förhoppning är att uppsatsen ska väcka intresse inom fältet för service management, där relationsmarknadsföring i synnerhet är en stark insikt, samt att bredda medvetenheten och förståelsen kring den problematik som kan urskiljas i internationella samarbeten mellan en svensk uppdragsgivare och en utländsk samarbetspartner.

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att ur ett agent – principalteoretiskt perspektiv beskriva, analysera och slutligen generera ny kunskap kring uppdragsrelationer mellan svenska företag och deras samarbetspartner på utländska marknader.

1.5 Frågeställningar

Uppsatsen ämnar besvara följande frågeställningar:

- Hur kan uppdragsrelationen mellan fallföretaget Oscar Jacobson och deras återförsäljare på utländska marknader beskrivas ur ett agent – principalteoretiskt perspektiv?
- Vilka begränsningar kan urskiljas i en relation mellan en svensk uppdragsgivare och en utländsk samarbetspartner?
- På vilket sätt kan relationsmarknadsföring tillämpas som ett strategiskt verktyg för att förbättra relationen mellan en svensk uppdragsgivare och en utländsk samarbetspartner?

1.6 Disposition

I **kapitel 2** presenteras uppsatsens teoretiska referensram. Kapitlet inleds med utvalda resonemang ur internationaliseringsteorier med fokus på marknadskunskap och uppsalaskolans teori om svenska företags internationaliseringsstrategier. Vidare behandlas och tolkas agent- principal teorin, vilken ämnas tillämpas som ett analysverktyg i uppsatsen. Slutligen förstärks relationsaspekten av ett avsnitt om teorier kring relationsmarknadsföring för att belysa hur relationer kan användas som ett strategiskt verktyg.

I **kapitel 3** förklaras och motiveras uppsatsens metodologiska struktur samt forskarnas tillvägagångssätt vid insamling av teoretiskt och empiriskt material. Val av metod diskuteras med hänsyn till uppsatsens syfte och frågeställningar.

I **kapitel 4** redogörs för uppsatsens analys där insamlad empiri redovisas och ställs i relation till valda teorier. Kapitlet utgår från följande teman; Uppdragsrelationen i en internationaliseringskontext, Individens egenintresse, Individens riskovillighet, Relationens reglering och Relationsmarknadsföring.

I **kapitel 5** sammanfattas de slutsatser som framkommit ur analysen av vald teori och empiri.

I **kapitel 6** resoneras kring studiens slutsatser och reflekteras över huruvida studien påverkats av valda metoder. Slutligen ges förslag till vidare forskning inom området.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras uppsatsens teoretiska referensram. Kapitlet avslutas med en illustration över sambandet mellan teorierna.

2.1 Internationalisering

2.1.1 Introduktion

För att klarlägga förutsättningarna för en uppdragsrelation i en internationell kontext presenteras här kortfattat utvalda aspekter ur teorier som behandlar betydelsen av marknadskunskap vid en internationalisering. Det argumenteras även kring företagens internationaliseringsstrategier, då detta påverkar uppsatsens valda problematik. Avsnittet innehåller även utvalda resonemang ur transaktionskostnadsteorin för att belysa de kostnader som kan uppkomma i en uppdragsrelation.

Czinkota och Ronkainen (1995) menar att det blir alltmer självklart för företag att knyta band till aktörer på internationella marknader. Företag expanderar sin verksamhet mot nya marknader för att växa sig starka i takt med den rådande globaliseringen (Czinkota & Ronkainen 1995). En förutsättning för att lyckas med genomförandet av en utlandsetablering är anskaffning av marknadskunskap (Czinkota & Ronkainen 1995). Vid avsaknad av lokal marknadskunskap kan företag till fördel samarbeta med aktörer på den nya marknaden till dess att de tillägnat sig tillräckligt mycket kunskap att kunna agera självständigt. Reid (2007) hävdar att relationsbyggande under internationaliseringsprocessen är bekräftat som en kritisk framgångsfaktor för företags etablering och tillväxt (Reid 2007, sid 45).

2.1.3 Konsekvenser av brist på marknadskunskap

Lundberg (1995), professor i nationalekonomi, resonerar kring de problem som företag kan möta vid inhämtandet av kunskap om nya marknader. Han understryker svårigheten att få överblick över de ekonomiska, sociala och politiska sammanhangen på en ny marknad. Lundberg (1995) menar att företagets brist på marknadskunskap begränsar det geografiska område där företaget har möjlighet att agera. I takt med att företaget skaffar kunskap om den nya marknaden breddas också detta område. Vid en utlandsetablering där ett företag inte kan agera självständigt, på grund av brist på kunskap, tillkommer kostnader för de affärsuppgörelser som uppkommer med externa samarbetspartners (Lundberg 1995, sid 24).

Ur ett transaktionskostnadsperspektiv kan det ifrågasättas huruvida det mest effektiva och lönsamma för företag vore att själva utföra sin etablering på en ny marknad (Hollensen 2007, sid 62). Hallgren (2006) menar att transaktionskostnader uppkommer vid alla uppgörelser oavsett storlek. När företag exempelvis byter ut en relation mot en annan skapas alltid kostnader, om så endast i form av tidsförlust. Hallgren (2006) belyser tre förekommande transaktionskostnader vilka är kostnaden för att finna en relation, kostnaden för att avtala en relation och kostnaden för att kontrollera om relationen uppfyller kontraktet som avtalats (Hallgren 2006, sid 109-110).

En möjlighet för företag att få tillgång till marknadsspecifik kunskap är skapandet och upprätthållandet av relationer med lokala samarbetspartners på den främmande marknaden. Fördelen med att samarbeta med en utländsk aktör är att företaget då får snabb tillgång till marknadsspecifik kunskap, som annars tar lång tid att inhämta (Lundberg 1995, sid 24-25). Uppsalaskolan, en av de främsta teorierna inom internationaliseringsfältet, belyser vikten av att möjliggöra till kunskapsutbyte mellan samarbetsparter under en utlandsetablering. Uppsalaskolan påpekar att marknadskunskap är en utgångspunkt för att lyckas och tillgången till den skapar värdefulla resurser för företaget. Denna kunskap hämtas genom företagets erfarenhet på den nya marknaden och genom etablerade relationer med samarbetspartners (Hollensen 2007, sid 63). Eriksson et al. (1997) diskuterar de konsekvenser som följer om företag saknar detta kunskapsutbyte. Brist på marknadskunskap kan resultera i höga kostnader eftersom företaget då kan tvingas lägga ut arbete på externa aktörer (Eriksson et al. 1997, sid 338-339).

2.1.4 Uppsalaskolans etableringskedja

Uppsalaskolan är ett forskningsprogram som grundades i Uppsala på 1970-talet. De utförde bland annat en omfattande undersökning om svenska företags internationaliseringsstrategier som resulterade i en erkänd modell, vilken de nämner som *etableringskedjan*. Kedjan visar att en utlandsetablering kan liknas vid en process, i vilken erfarenheter och ständigt lärande om den nya marknaden är av stor vikt och relationer mellan företag och aktörer på den aktuella marknaden är det centrala (Hollensen 2007, sid 63-64). Etableringskedjan utgör ett antal steg ett företag kan följa vid sin internationalisering. Vid varje steg inhämtar företaget ny kunskap som för dem framåt mot nästa steg. Etableringskedjan börjar med att företag bedriver export till den nya marknaden och därefter anlitar en extern samarbetspartner som kan representera dem. Det tredje steget är att företaget öppnar en egen försäljningsfilial på den nya marknaden. Det slutliga steget är skapandet av ett eget dotterbolag på den nya marknaden som är lika

självständigt som det ursprungliga i hemlandet, vilket betyder att de då inte längre har behov av sina utländska samarbetspartners. Enligt Uppsalaskolans etableringskedja ökar följaktligen företagets risktagande på en ny marknad allteftersom de tillägnar sig mer specifik marknadskunskap (Johansson et al. 2002, sid 47-48).

Kritik mot Uppsalaskolans etableringskedja menar att den inte alltid överensstämmer med dagens företag. De vill framhäva att den tekniska utvecklingen och en ökad globalisering bidrar till att marknadskunskap har blivit mer tillgänglig och att företag följaktligen kan hoppa över steg i kedjan (Hollensen 2007, sid 66). Trots kritiken är Uppsalaskolan välrenommerad och många forskare baserar sina utökade internationaliseringsstudier utifrån denna (Hollensen 2007, sid 67). Uppsatsens författare anser Uppsalaskolan och deras etableringskedja vara relevant att tillämpa då den belyser vikten av god kännedom om den nya marknaden, vilket i sin tur skapar ett behov av relationer med utländska aktörer.

2.2 Agent - Principal teorin

2.2.1 Introduktion

Författarna har valt att tillämpa agent – principal teorin som ett analysverktyg för att angripa relationen mellan en svensk uppdragsgivare och dess utländska samarbetspartner. Redogörelsen behandlar således inte alla aspekter utan fokuserar på utvalda element ur teorin. Eneroth (1984) menar att det valda teoretiska perspektivet har stor inverkan på vilken data som ges mest uppmärksamhet och används i studie (Eneroth 1984, sid 123). Teorin kommer löpande kompletteras med utvalda resonemang från transaktionskostnadsteorin.

Hatch (1997), professor i organisationsteori vid Cranfield School of Management i England, menar att företag och organisationer ständigt ställs inför en problematik att se till att individernas skilda intressen inte förhindrar organisationens syften och mål. Forskningsfältet kring organisationsteorier, som behandlar individens beteende och handlingsmönster, är idag ett väl analyserat fält. De moderna teorierna kring styrning och kontroll belyser främst aspekter för hur det kan säkerställas att de skilda intressena minimeras och att organisationens intresse är det centrala. En av de främsta teorierna inom detta område är *agent- principal teorin* (Hatch 1997, sid 358-359).

Agent – principal teorin problematiserar och nyanserar *uppdragsrelationer* mellan individer externt och internt inom en verksamhet. Nygaard och Bengtsson beskriver att teorin bygger på ett grundantagande om att både uppdragsgivaren och uppdragstagaren

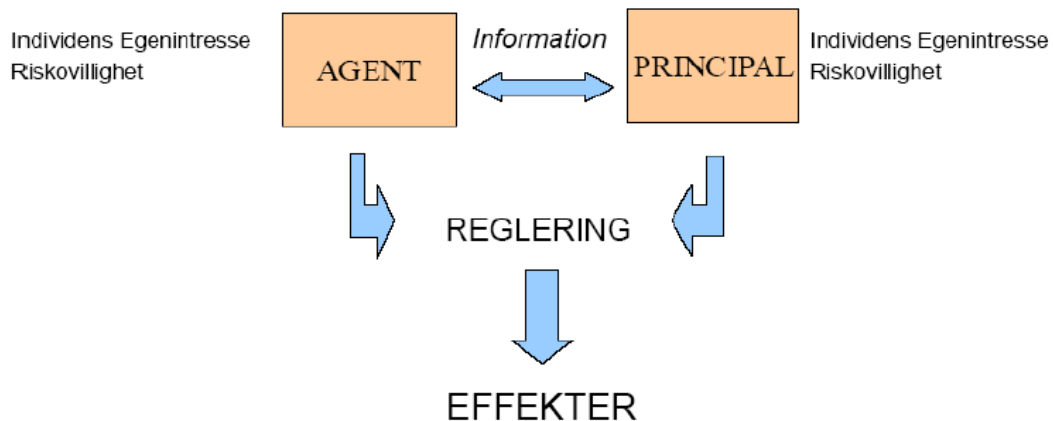
handlar i egenintresse (Nygaard & Bengtsson 2002, sid 82-84). Norrman menar att teorin främst ämnar framhålla risken av för hög grad av decentralisering utan central kontroll (Norrman 2005, sid 18).

Agent - principal teorins grundläggande resonemang användes redan av nationalekonomins fader Adam Smith i den erkända studien *Wealth of The Nation* från 1776. Här diskuterar Smith skillnader i inställning till ansvarstagande över ekonomiska medel mellan ägare och ledning beroende på om de förfogar över andras ekonomi eller sin egen. Han framhåller att det aldrig kan förväntas att en företagsledning ska förvalta de ekonomiska medel som de tillhandahålls av ägarna med samma varsamhet som om företagsledaren ägde dessa ekonomiska medel själva (Smith i Jensen & Meckling 1976, sid 305). Agent – principal teorins tankegångar, som ursprungligen följaktligen ämnade belysa relationen mellan ägare och ledning, har sedermera utvecklats och framställts av flera teoretiker.

Jensen och Meckling (1976) beskriver agent – principal teorins utgångsläge genom följande uppställning; En *principal*, även kallad uppdragsgivare, önskar få en uppgift utförd av en *agent*, även kallad uppdragstagare, mot en belöning. Principalen decentraliserar då beslutsrätten för uppgiften till agenten och förväntar sig att denne skall uträtta uppdraget i principalens intresse (Jensen & Meckling 1976, sid 308). Utifrån detta perspektiv på relationer belyser teorin skiljda målsättningar, huruvida dessa påverkar relationens karaktär samt hur relationen kan regleras. Nygaard och Bengtsson (2002) menar att denna uppställning kan appliceras på alla sorters relationer, då de menar att alla relationer utgår från att den ena parten vill ha något utfört av den andra (Nygaard & Bengtsson 2002, sid 80). Husted (2007) menar emellertid att agent – principal teorins synsätt enbart kan appliceras på relationer där den ena parten försöker motivera den andra parten att göra något i dennes intresse, vilket han anser inte kan generaliseras över alla typer av relationer (Husted 2007, sid 179).

Transaktionskostnadsteorin, som formulerades första gången år 1975 av Oliver E. Williamson verksam vid University of Pennsylvania, bygger på samma beteendemässiga grundantaganden som agent – principal teorin och har följaktligen liknande perspektiv på problematiken. Transaktionskostnadsteorin fokuserar dock i synnerhet på de kostnader som uppkommer som en konsekvens av dessa beteenden vid samarbeten med externa parter (Williamson 1981). Transaktionskostnadsteorins kompletterande resonemang ger ett utökat teoretiskt bidrag till uppsatsens vidare analys av vald problematik då författarna till uppsatsen även är intresserade av att belysa vilka kostnadsdrivare som kan urskiljas i relationen mellan en svensk uppdragsgivare och en utländsk samarbetspartner.

Efter att nu ha gett en grundläggande introduktion av agent – principal teorin har uppsatsens författare valt att strukturera teoriavsnittet om agent – principal teorin efter fyra ledande antaganden och begrepp ur teoribildningen, vilka är relevanta för uppsatsens syfte. Dessa är följande; *Individens egenintresse*, *Individens riskovillighet*, *Asymmetrisk information* och *Relationens reglering*. Utifrån valda begrepp ur teorin har författarna konstruerat en modell som illustrerar de utvalda aspekterna.



Modell 1. Illustration över utvalda aspekter ur agent - principalteorin

2.2.2 Individens egenintresse

Norrman (2005) beskriver agent - principal relationen med att båda parter är nyttomaximerande, vilket betyder att de handlar utefter sitt egenintresse. Detta antagande utgår från att båda parter strävar efter att maximera sin egen vinst och ser inte till affärspartens intressen (Norrman 2005 sid 16). Enligt Nygaard och Bengtsson (2002) skapas det därmed en målkonflikt vilken grundar sig i att principalen strävar efter att få ett så stort bidrag som möjligt i utbyte mot en så liten belöning som möjligt, medan agenten naturligtvis siktar på ett motsatt scenario (Nygaard & Bengtsson 2002, sid 82-83).

Jensen och Meckling (1976) menar att dessa målskillnader kan leda till konflikter mellan parterna och sålunda resultera i vad de nämner som agentkostnader vilka reducerar värden för företaget (Jensen & Meckling 1976, sid 208-310). Husted (2007) hänvisar till Milgrom och Roberts (1992) som menar att principalen måste få agenten att agera i en annan individs intresse istället för i sitt eget, vilket är en mycket svår uppgift då individen alltid ser till sitt eget bästa (Husted 2007, sid 179).

Antagandet om individens *egenintresse* är relevant för en vidare diskussion och analys av relationen mellan en svensk uppdragsgivare och en utländsk samarbetspartner, då målkonflikter är en vanlig företeelse i dessa former av samarbeten.

2.2.3 Individens riskovillighet

Nygaard och Bengtsson (2002) menar att principalen och agenten har skilda attityder till risktagande och deras *riskovillighet* är direkt relaterat till huruvida deras egen ekonomi påverkas. De nämner denna problematik som riskproblemet (Nygaard & Bengtsson 2002, sid 84-86). Norrman (2005) klarlägger resonemanget genom att beskriva den ena parten som riskavert medan den andra är risktagare. Dessa roller kan växla mellan parterna beroende av uppdragets karaktär (Norrman 2005, sid 16).

Agentens inställning till risker varierar beroende på om risktagandet gäller egen eller principalens ekonomi. Vidare menar Nygaard och Bengtsson (2002) att agenten följaktligen är riskovillig om det kan påverka dennes belöning, men kan rent av vara risksökande om det gäller principalens ekonomi. Ovanstående problem resulterar i att det är omöjligt för den ene parten att öka sin nytta utan att samtidigt reducera den andres nytta (Nygaard & Bengtsson 2002, sid 82).

Uppsatsens författare anser att parternas inställning till risktagande är intressant för uppsatsens ämnesval för att se hur risktagandet kan påverka relationen mellan en svensk uppdragsgivare och en utländsk samarbetspartner.

2.2.4 Asymmetrisk information

Norrman (2005) framhäver problematiken kring hur principalen skall kunna försäkra sig om att agenten utför uppdraget efter bästa förmåga som ett av teorins största dilemma. Inom relationen kan båda parter undanhålla information eller förvränga den till sin fördel (Norrman 2005, sid 16). Husted (2007) utvecklar resonemanget och hävdar att agenten är den parten som innehar mest information om uppdraget. Vidare påpekas även principalen ha svårigheter att övervaka agentens faktiska bidrag då det dels är kostsamt och dels grundar sig i ofullständig information (Husted 2007, sid 181 och sid 184).

Ovanstående argument får medhåll av transaktionskostnadsteorin som belyser att transaktionskostnader ökar med graden av osäkerhet mellan parterna, då ett bristfälligt informationsunderlag leder till fler omförhandlingar och kontinuerliga justeringar av kontrakt (Williamson 1981, sid 553-554). Ett så kallat *observerbart bidrag* från agenten skapas av en symmetri i informationen mellan principalen och agenten. Detta betyder att principalen aldrig kan vara säker på kvaliteten på agentens bidrag, då han inte haft full insyn i arbetet utan måste förlita sig på den information agenten ger honom. Informationsförhållandet mellan parterna utsätts ständigt av störningar som rubbar balansen och resulterar i en *asymmetrisk information* (Husted 2007, sid 181).

För att beskriva asymmetriproblematiken närmare använder Husted (2007) två målande begrepp; *moral hazard* och *adverse selection*. Moral Hazard innebär att agenten anpassar sitt handlingsmönster efter vad principalen kräver av agenten. Detta betyder att agenten endast arbetar för att uppfylla principalens krav, men inte gör mer än exakt vad som krävs. Detta handlingsmönster kan relateras till agentens egenintresse. Adverse selection beskrivs som det informationsövertag av dold kunskap som en av parterna kan besitta i förhållande till den andra, vilket kan användas för att utnyttja situationen till egen vinning (Husted 2007, sid 181-186). Nygaard och Bengtsson (2002) framhäver agentens begränsade rationalitet vid informationsdelgivningen inom relationen. Agentens begränsade rationalitet får framför allt stor betydelse vid utformandet av kontrakt mellan parterna, då dessa aldrig kan bli fullständiga eftersom de grundar sig på otillräcklig information (Nygaard & Bengtsson 2002, sid 82-84). Norrman (2005) menar att agentens begränsade rationalitet kan orsaka problem i relationen som i sin tur kan leda till ökade kostnader för företaget (Norrman 2005, sid 16-17).

Problematiken kring det asymmetriska informationsförhållandet kan tänkas växa i en internationaliseringskontext, varför ovanstående resonemang är relevanta för uppsatsen. Författarna till uppsatsen påpekar att då den svenska uppdragsgivaren är beroende av sin utländska samarbetspartners marknadskännedom har denne ett underläge i jämförelse med sin utländska samarbetspartner, vilket är intressant att belysa i uppsatsen analys.

2.2.5 Relationens reglering

I syfte att styra parternas egenintresse, riskovillighet samt den asymmetriska informationen i relation till uppdraget måste relationen regleras. Hatch (1997) gör gällande att det krävs någon form av kontrakt för att säkerställa att båda parter blir nöjda med relationen och således undvika ovanstående problematik (Hatch 1997, sid 366-367). Transaktionskostnadsteorin understryker vikten av kontrakt och betonar särskilt naiviteten att lita på muntliga avtal då uppdragstagaren troligen handlar opportunistiskt och bidrar med mindre än vad som ursprungligen förhandlats fram (Nygaard & Bengtsson 2002, sid 104).

Agent – principal teorin beskriver två ytterligheter av kontrakt; *produktionskontrakt* och *beteendekontrakt*. I ett produktionskontrakt är agentens belöning direkt kopplad till hans uppfyllande av kontraktets minimikrav. Nackdelen med ett produktionskontrakt är att det inte uppmanar till extra ansträngningar från agentens sida efter det att minimikraven är uppfyllda. Kontraktet är även svårt att infria hos den riskovillige agenten då chansen är stor att han skall förlora sin belöning om han inte lyckas uppfylla minimikraven (Norrman 2005, sid 17).

Ett beteendekontrakt står inte i direkt proportion till agentens bidrag då belöningen utgår oavsett den verkliga prestationen. Denna form av kontrakt gör det möjligt för agenten att utnyttja situationen, då principalen inte kan kontrollera agentens verkliga bidrag. Eftersom agenten är riskovillig är chansen större att han accepterar ett beteendekontrakt än ett produktionskontrakt (Nygaard & Bengtsson 2002, sid 89).

Anthony et al. (2004) underbygger resonemanget om relationens reglering och menar att förutom att kontrollera uppdragets utfall genom olika typer av kontrakt kan principalen även minska den asymmetriska informationen genom *övervakning*. Anthony et al. (2004) poängterar att övervakning är ett brett begrepp och kan behandla allt från direkt tillsyn till kvalitetskontroller. Denna form av kontroll kan emellertid ifrågasättas på grund av dess komplexitet och krav på resurser i form av personal som utför kontrollerna. Komplexiteten innebär att det uppenbaras en ny agent -principalrelation mellan uppdragsgivaren och den anställda kontrollanten, där principalen inte kan vara säker på att kontrollanten handlar i dennes intresse (Anthony et al. 2004, sid 582-583). Enligt transaktionskostnadsteorin kan kostnader för övervakning och bindning avskiljas från verksamhetens övriga produktion och driftskostnader. Williamson (1981) förknippar transaktionskostnader med aktiviteter såsom förberedelser, anpassning och övervakning (Williamson 1981, sid 552-553).

Uppsatsens författare avser i analysavsnittet, utifrån agentteorin, placera regleringsaspekten i en internationaliseringskontext för att belysa och ifrågasätta regleringsproblematiken i relationen mellan en svensk uppdragsgivare och en utländsk samarbetspartner.

2.2.6 Kritik mot applicering av agent – principal teorin

Husted (2007) redogör för kritik som riktats mot användandet av agent – principalteorins modell som analysverktyg. Han hänvisar bland andra till Dee (1992) och belyser en rad faktorer som talar emot appliceringen av modellen. Bland annat hävdar kritikerna att modellen i många avseenden ignorerar principalens obligationer mot agenten och att den skildrar agenten på ett negativt sätt (Husted 2007, sid 181).

Husted (2007) replikerar på denna kritik genom att framhäva att det finns ingenting som hävdar att det i en given relation alltid är den ena parten som är agent och den andra som är principal, utan detta kan variera i olika situationer. (Husted 2007, sid 182). Författarna till uppsatsen, som instämmer med Husted (2007) argument, ämnar tillämpa agent – principalmodellen som ett analysverktyg för att undersöka den valda uppdragsrelationens struktur. Författarna anser att teorin har ett intressant perspektiv och

belyser relevanta aspekter som på ett strukturerat sätt kan jämföras med empiriska exempel. Författarna är inte ute efter att belysa agentens negativa sidor utan anser att de utvalda begreppen ur teorin kan användas för att problematisera båda parter beteende. Författarna vill avsluta med att påpeka att en teori alltid är en förenkling av verkligheten och den kan följaktligen inte passa in på alla enskilda individer. Därför måste vissa generaliseringar och antaganden om verkligheten göras.

2.3 Relationsmarknadsföring som ett strategiskt verktyg

2.3.1 Introduktion

Författarna till uppsatsen har valt att tillämpa utvalda aspekter från teorier om relationsmarknadsföring i syfte att framhäva tendenser av relationsskapande i det empiriska underlaget. Czinkota och Roinkanen (1995) diskuterar kring faktumet att i samma takt som allt fler företag väljer att internationalisera sig, intensifieras också relationsmarknadsföringens roll, då den fysiska distansen i relationen mellan aktörerna ökar vikten av goda och hållbara relationer (Czinkota & Ronkainen 1995). Det övergripande syftet med relationsmarknadsföring är att öka företagets vinst genom att skapa och bibehålla långsiktiga relationer istället för att ha flera mindre, kortsiktiga transaktioner (Andersen 2001, sid 93).

Gummesson (2006) definierar relationsmarknadsföring som: *”/.../marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum”* (Gummesson 2006, sid 16). I detta avseende innefattar *relationer* minst två parter. *Nätverk* beskrivs som ett utvidgat relationsperspektiv vari ett flertal parter ingår. Här innefattas företags andra interrelationer; de till konkurrenter, kunder, distributörer och samarbetsparter med flera. *Interaktion* används för att förklara samspelet i de aktiviteter som utförs mellan de olika parterna i relationen (Gummesson 2006, sid 16-18) Gummesson (2006) har listat viktiga egenskaper i affärsrelationer där fenomen såsom *samarbete mellan parterna*, *engagemang* och *förtroende* utgör basen (Gummesson 2006, sid 37-38).

Teoriavsnittet om relationsmarknadsföring kommer vidare att vara strukturerat efter utvalda aspekter ur Gummessons lista, vilka är; 1, *Samarbete mellan parterna*, 2, *Engagemang och Förtroende*.

2.3.2 Samarbete mellan parterna

Ett bra samarbete inom relationer kan leda till att parterna känner större delaktighet vilket bland annat kan resultera i ett högre engagemang och upprätthållande av förtroende för den

andra parten. Vidare resonerar Gummesson (2006) kring samarbetets betydelse för skapandet av långsiktiga relationer och att ett ömsesidigt samarbete genererar nöjda parter (Gummesson 2006, sid 37-38 och sid 43). Zinkhan (2002) understryker vikten av samarbetet i relationen och poängterar att båda parter måste vinna något på relationen för att samarbetet ska fungera och för att relationen ska bli långsiktig (Zinkhan 2003, sid 85). En viss fysisk närhet underlättar skapandet av en långsiktig relation (Gummesson 2006, sid 41). Vid sidan av Gummesson (2006) uttrycker författarna Czinkota och Roinkanen (1995) vikten av att relationsmarknadsföring tillämpas i de relationer där ett fysiskt avstånd råder, för att en långsiktig relation ska kunna upprätthållas (Czinkota & Roinkanen 1995). Dessa antaganden kring relationsmarknadsföring uppbygger resonemang kring aspekter ur den internationella kontextens inverkan på uppdragsrelationer.

2.3.3 Engagemang och Förtroende

Grönroos (1996), professor med inriktning mot tjänste- och relationsmarknadsföring vid Svenska handelshögskolan i Helsingfors, menar att relationsmarknadsföring är ett strategiskt synsätt och påpekar att företagets ledning bör stå för implementering av denna strategi (Grönroos 1996, sid 7). Relationsmarknadsföringen bör genomtränga alla förbindelser med externa aktörer, då de är en del av företagets marknadsföring (Grönroos 2002, sid 51-54).

Företag bör lägga stor vikt vid att måna om sina externa relationer då dessa agerar som företagets ansikte utåt i många sammanhang. Gummesson (2006) utvecklar detta resonemang genom att beskriva de anställda på företags marknadskontor som *marknadsförare på heltid*, medan övriga anställda är *marknadsförare på deltid*. En förutsättning för relationsmarknadsföring är att alla i organisationen engagerar sig och tar ansvar i uppvisandet av företaget och därmed förmedlar rätt signaler i varje interaktion med en extern part (Gummesson 2006, sid 29). *".../ mänskliga relationer är problemfyllda, samtidigt som de kan fungera på ett fantastiskt sätt. Vi kan inte vara utan dem."* (Gummesson 2006, sid 33). Citatet belyser att relationer ofta genererar motgångar. Sådana motgångar skulle kunna relateras till den mänskliga aspekten av affärsrelationer där sociala aspekter spelar in (Ossiansson 2006, sid 141).

Individen måste inneha ett engagemang i relationen i syfte att sträva efter en ständig utveckling i relationen och inte bryta relationen vid minsta lilla problem (Gummesson 2006, sid 33-34). Desto viktigare motparten anser relationen vara, ju större engagemang är parten beredd att satsa på utvecklandet av en långsiktig relation (Gummesson 2006, sid 38). Grönroos (2002) poängterar vikten av att ge den andra parten i relationen ett bra upplevt värde

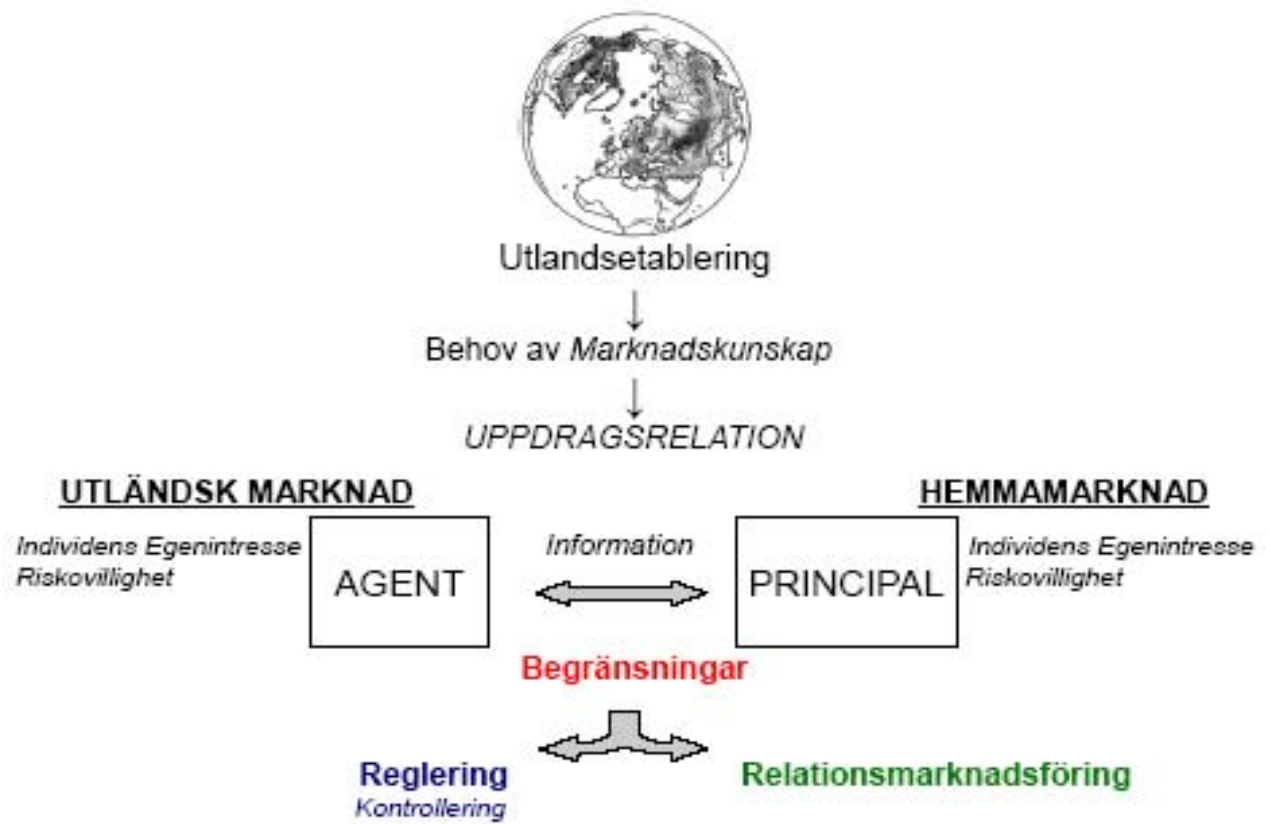
som i sin tur ger möjlighet till att relationen genererar en högre utvecklingsintensitet och lojalitet (Grönroos 2002, sid 164-165). Gummesson (2006) menar vidare att relationerna bör ses som långsiktiga samt att de olika parterna måste vara öppna och anpassa sig efter varandra (Gummesson 2006, sid 37-44). Ossiansson (2006) diskuterar öppenhet och ärlighet och menar att förtroende skapas utifrån dessa begrepp. Vidare menar hon att utgångspunkter för en förtroendeingivande relation är att den information som företaget förmedlar till sina samarbetspartners måste vara sanningsenlig samtidigt som de måste leva upp till det de förmedlar (Ossiansson 2006, sid 138 & sid 145).

2.4 Sammandrag av den teoretiska ramen

Uppsatsen ämnar undersöka en uppdragsrelation i en internationell kontext ur ett agent-principal teoretiskt perspektiv kompletterat med teorier om relationsmarknadsföring och internationalisering. Författarna har i detta kapitel identifierat utvalda aspekter ur teorierna som är intressanta att tillämpa på insamlad empiri.

Agent – principal teorin problematiserar uppdragsrelationer mellan individer och belyser främst skilda personliga målsättningar, huruvida dessa påverkar relationens karaktär, vilka konsekvenser det ger samt hur de kan regleras. Författarna till uppsatsen har valt att lyfta fram teorins antaganden om individens egenintresse, individens riskovillighet, parternas asymmetriska informationsförhållande samt relationens reglering. Begreppen kommer att utgöra ett ramverk genom vilka den valda problematiken undersöks. Teorier om relationsmarknadsföring lyfter upp värdet av en stark och långsiktig relation och vilka möjligheter som därmed kan skapas. Författarna har valt att belysa utvalda teoretiska resonemang kring förtroende, samarbete och engagemang. I analysen kommer det att urskiljas hur dessa fenomen ter sig på fallföretaget.

Utvalda aspekter om internationalisering behandlar vikten av marknadskunskap och internationaliseringsstrategier och ämnar ge en helhetsbild över de förutsättningar som underbygger en uppdragsrelation vid en utlandsetablering. Författarna avser inte interagera perspektiven, utan istället komplettera dem med varandra för att få ett bredare perspektiv på problematiken. I en kombination av agent – principal teorin och teorier om relationsmarknadsföring skapas en komplex ansats för att strukturera och analysera relationsproblematiken mellan en svensk uppdragsgivare och en utländsk samarbetspartner. Detta illustreras i modellen nedan. För att öka den teoretiska validiteten och försäkra att uppsatsen presenterar de viktigaste bidragen ur teorierna har författarna haft ett kritiskt förhållningssätt till studerade artiklar och texter.



Modell 2. Illustration över sambandet mellan uppsatsens teoretiska fält.

3. Metod

I detta avsnitt redogörs för val av metod med hänsyn till litteraturinsamling, fallstudier och insamling av empiriskt material. Genom att redogöra för dessa val kan läsaren bättre bedöma resultatet utifrån frågeställningarna och författarnas val teoretisk ram.

3.1 Val av vetenskaplig inriktning

Uppsatsen syftar till att undersöka, beskriva och få förståelse för faktorer som påverkar uppdragsrelationer i en internationell kontext. Utifrån syftet bedömer uppsatsens författare att den vetenskapliga inriktningen som *hermeneutiken* förespråkar är mest lämpligt. Hermeneutiken tillhör en av de mest centrala orienteringarna inom den vetenskapliga forskningen och representerar en relativistisk förståelse av verkligheten, vilket betyder att fenomen kan tolkas på olika sätt av olika individer och att allt inte kan förklaras genom logiska analyser (Thurén 1991, sid 14). Thurén (1991) förklarar att hermeneutiken med att den grundar sig i faktumet att människor ständigt tolkar varandra, vilket resulterar i en bred förståelse för fenomen. Kritiska röster mot hermeneutiken hävdar att tolkning av andra människors upplevelser färgas alltför mycket av individens egna känslor och blir därför inte en trovärdig källa (Thurén 1991, sid 47-48).

Vidare vill författarna framhäva sitt *subjektivistiska* angreppssätt då de behandlat uppsatsens teoretiska och empiriska underlag. Subjektivism är, likt hermeneutiken, ett grundantagande som styr hur forskaren uppfattar sitt studieobjekt. Subjektivism innebär att sociala aktörers existens, uppfattningar och förståelse är väsentligt för att kunna begripa deras gärningar. Detta betyder att en forskare med ett subjektivistiskt perspektiv på sociala ting måste organisera någon form av interaktion med aktörerna för att till fullo förstå deras bild av verkligheten (Aspers 2007, sid 27). De förklaringar och beskrivningar av ämnesvalet som ges i teorierna är endast förenklingar av realiteten. I syfte att förstå problematiken kring hur uppdragsrelationer ter sig i realiteten, kompletterar uppsatsens författare den teoretiska referensramen med information från verkligheten. Insamlad teori och empiri har tolkats med viss subjektivitet och sedan återgivits i uppsatsen. Eftersom hermeneutiken förklarar att det finns mer än ett sätt att tolka en företeelse stödjer den således uppsatsen inslag av författarnas subjektiva tolkningar.

3.2 Val av vetenskapligt angreppssätt

I uppsatsen tillämpas ett *abduktivt* tillvägagångssätt för att ställa befintliga teorier i relation till det insamlade empiriska materialet. Det abduktiva angreppssättet är en kombination av den deduktiva och den induktiva modellen. Med en abduktiv ansats kan teori och empiri varvas under hela processen (Alvesson & Sköldberg 2008, sid 55-56). I uppsatsen första skede undersöktes vilka teorier som var relevanta för uppsatsens syfte och författarna valde ut ett antal teoretiska områden i syfte att undersöka vald problematik. Under processens gång har uppsatsens författare samlat in ny teori allteftersom de fått in nytt empiriskt material. Innan den första intervjun med Henrik Schneider, marknadsdirektör för Oscar Jacobson Golf, hade uppsatsens författare endast sin egen förståelse för den valda problematiken. Under intervjun tillägnade de sig ny kunskap som sedan påverkade resterande intervjuer och som även resulterade i en utvidgad teoretisk ram. Liknande scenarion inträffade flera gånger under uppsatsprocessen då nya infallsvinklar upptäcktes.

3.3 Val av insamlingsmetod och undersökningsdesign

Författarna till uppsatsen har, genom en kvalitativ metod, kompletterat de förenklingar av fenomenet som beskrivs i teorierna med information från verkligheten i syfte att få en bredare förståelse för fenomenet. Uppsatsens författare har, genom främst djupintervjuer, tillägnat sig djupgående kunskap om hur ett svenskt företag upplever och uppfattar uppdragsrelationer med utländska samarbetspartners. Detta kräver en närhet till studieobjekten samt ett tillvägagångssätt som tillåter ingående förklaringar. Studiens insamlingsmetod talar om hur en forskare samlar in, behandlar och undersöker sitt material. En kvalitativ insamlingsmetod tillämpar sig främst av verbala analysmetoder, såsom intervjuer, i syfte att besvara studiens frågeställningar (Patel & Davidsson 1994, sid 12). En kvalitativ metod ökar värdet på informationen och skapar en grund för en mer djupgående förståelse av det som undersöks (Kvale 1997, sid 16).

Studiens undersökningsdesign är en beteckning för hur forskaren lägger upp sin undersökning, genom att exempelvis bestämma vilka individer som ska ingå eller på vilket sätt material skall samlas in (Patel & Davidsson 1994, sid 43). Den problematik som råder inom relationer mellan svenska uppdragsgivare och utländska samarbetspartners kan tyckas vara komplex och besvärlig att bilda sig en uppfattning om. Uppsatsens författare har valt att genomföra en *enfallstudie* på företaget Oscar Jacobson. En fallstudie möjliggör en närmare inblick i de problem som finns hos aktörer vilka är aktiva inom området. Backman (1998) menar att fallstudier lämpar sig till undersökningar som avser att förklara, beskriva eller förstå

fenomen som är svåra att undersöka med annan metodik (Backman 1998, sid 48-49). Fallstudier används till fördel då forskaren avser testa erkända teorier (Yin 2003, sid 40).

Författarnas val att använda enfallsstudie som metod grundar sig i att de önskar dra generella antaganden utifrån en uppdragsrelation mellan ett svenskt företag och en utländsk samarbetspartner, satt i förhållande till erkända teorier inom ämnet. Oscar Jacobson utgör ett typexempel på ett svenskt företag som anlitar utländska samarbetspartners att representera dem på utländska marknader. Utifrån exemplet lyfts problematik fram kring uppdragsrelationer i en internationell kontext varefter denna analyseras utifrån erkända teorier inom ämnet. Detta överensstämmer med uppsatsens syfte som söker en beskrivning för den valda problematiken. Detta medför, enligt Yin, att viss analytisk generaliserbarhet är möjlig, då en enfallsstudie kan kopplas till ett bredare perspektiv (Yin 2003, sid 37).

Patel och Davidsson (1994) understryker att den generella bild som kan uttolkas ur fallstudier måste användas med varsamhet, då ett specifikt fall aldrig kan representera verkligheten till fullo (Patel & Davidsson 1994, sid 44). Yin (2003) underbygger detta resonemang och påpekar att generaliserbarheten är knapp vid enfallsstudier då ett fenomen kan variera stort från ett fall till ett annat. Han påpekar dock att problematiken kring generaliserbarhet vid fallstudier alltid kommer att existera oavsett hur många olika fallstudier som utförs inom ett ämne (Yin 2003, sid 38).

Studiens generaliserbarhet kan relateras till uppsatsens validitet. Med validitet menas om studien lyckats mäta det som var ämnat att mäta samt om den empiriska grunden kan klarlägga uppsatsens frågeställningar. Reliabilitetsmättet, som även det, ligger nära validitetsbegreppet, innebär huruvida studien kan uppfattas som trovärdig och om resultatet skulle bli detsamma om en annan forskare utförde den (Repstad 2007, sid 151-152). Författarna har genomgående haft ett kritiskt förhållningssätt till det insamlade materialet och försökt att inte påverkats för mycket av sina tidigare kunskaper och förståelse för ämnet.

3.4 Empiriskt urval

Fallföretaget, Oscar Jacobson, utgör ett typexempel för uppsatsens ämnesval då de använder sig av utländska samarbetspartners i sin internationaliseringsprocess. Författarna har även valt att intervjua representanter från Exportrådet och Svenska Handelskammaren i syfte att få objektiv information kring ämnesvalet. Det sekundära materialet som uppsatsen tillägnat sig består av en marknadsundersökning från 2006, utförd av Exportrådet för Oscar Jacobson.

3.4.1 Presentation av fallföretaget Oscar Jacobson

Oscar Jacobson (OJ) är, ett svenskt familjeföretag, som varit verksamt inom konfektionsbranschen sedan 1903. OJ ingår i koncernen Oscar Jacobson och Stenström Holding AB och finns representerade över hela världen. Fallföretaget har valt att etablera sitt varumärke på utländska marknader via lokala återförsäljare som i sin tur lanserar produkterna via butiker och varuhus. De utländska återförsäljarna är inte anställda av OJ utan belönas efter provision baserat på sin försäljning.

Intervjuer har genomförts med Magnus Bengtsson, VD och delägare, Ulf Rudhag, Koncernchef samt Henrik Schneider, marknadsdirektör. Det skall beaktas att uppsatsens reliabilitet kan påverkas då respondenterna endast utgör ett urval av organisationens anställda. Samtliga respondenter innehar ledningspositioner varför de kan antas ge en generell bild av företagets ställningstaganden, samtidigt som de kan förmodas inneha viljan av att ge en så positiv bild av företaget som möjligt.

3.4.2 Presentation av Exportrådet och Svenska Handelskammaren

Exportrådet, som ägs av staten och näringslivet, har som främsta uppgift att underlätta för svensk exportindustri. Exportrådet har gedigen erfarenhet av regler, lagar samt andra förutsättning vid utlandsetableringar. Uppsatsens författare har varit i telefon- samt e-postkontakt med anställda på Exportrådet. Svenska Handelskammaren, regionalt baserade näringslivsorganisationer, har likt Exportrådet i huvuduppgift att främja svensk handel inom och utom Sverige. Författarna till uppsatsen är medvetna om att respondenterna är påverkade av sina organisationer och personliga erfarenheter när de besvarat frågorna och har således haft ett kritiskt förhållningssätt till deras svar.

3.5 Intervjuer

Kvale (1997) betonar vikten av forskarens förberedelser inför intervjun och rekommenderar att göra en intervjuguide som översiktligt beskriver vilka ämnen intervjun avser behandla (Kvale 1997, sid 68 & sid 85). Samtliga intervjuer utfördes efter intervjuguiden som respondenterna fick tillgång till i förväg för att de skulle få möjlighet till föreberedelse. Intervjuns reliabilitet kan försämrats av ledande frågor där intervjuarna styr informantens svar genom frågornas utformning (Kvale 1997, sid 146 & sid 213). Frågorna under intervjun var av öppen karaktär och intervjuarna fick möjlighet att ställa följdfrågor för att fördjupa samtalen. Intervjuguiden nyttjades som mall och samtalen pendlade mellan ämnena. Intervjuaren försökte i möjligaste mån låta respondenten styra samtalet och använde sig

följaktligen av en låg standardisering vid alla muntliga intervjuer, vilket innebär att intervjuaren ställer frågorna i den ordningsföljd som passade de enskilda respondenterna. Detta gav intervjuarna ett stort variationsutrymme och en flexibilitet (Trost 2001, sid 47-49).

Uppsatsens författare har begränsad erfarenhet av intervjuer och befinner sig i en läroprocess. Intervjuernas resultat kan ha påverkats av deras ovana, och resultaten skulle kunna få ett annat utfall om en intervjuare med större erfarenhet hade utfört intervjuerna. Vid kvalitativa studier finns inga regler för hur bearbetning av insamlat material ska gå till väga. Trost (2001) menar att det är upp till intervjuarna att avgöra hur denna ska genomföras. Analysarbetet bör ske kontinuerligt, under själva intervjuerna och fram till dess att intervjuarbetet är avslutat. Det skall beaktas att tolkning av intervjumaterialet är beroende av den individ som utför arbetet (Trost 2001, sid 112-113).

Intervjuer med fallföretaget utfördes till största delen på OJ:s huvudkontor i Borås. Platsen för intervjun bör vara ostörd och inge trygghet för respondenten för att de lättare ska kunna besvara frågorna på ett utförligt sätt (Trost 2001, sid 41-42). Respondenterna var samarbetsvilliga och professionella vid intervjutillfällena och de stängde av sina mobiltelefoner och tog inte emot några besök. Detta ökar reliabiliteten på svaren då de inte fanns störningsmoment under samtalen (Trost 2001, sid 41-42). Samtliga intervjuer spelades in varefter transkribering utfördes. En utskrift måste inte vara fullständig utan det finns flera varianter på hur en forskare väljer att transkribera sitt material (Trost 2001, sid 52). Författarna har valt att bortse från information som ej är relevant för uppsatsens syfte.

3.6 Ett planmässigt famlande i en komplicerad värld

Karl Friedrich Gauss (1777-1855), tysk matematiker och astronom, menar ”*Upptäckter är resultatet av planmässigt famlande*” (Åberg 2005). Författarna till uppsatsen anser att hans visdom stämmer överens med denna studie, då författarna ursprungligen hade vissa bestämda syften och mål med studien som under processens gång ändrades och intog nya former. Även om författarna ansåg sig vara välplanerade så famlade de ändock, då världen inte är så rationell som den ibland önskas vara. Thurén (1991) diskuterar kring världens komplexitet och påpekar att tillvaron kanske är alldeles för komplicerad för att ens den mest avancerade vetenskap skall kunna förstå sig på den (Thurén 1991, sid 8). Författarna till denna uppsats anser att det ligger mycket i denna hypotes då en forskare aldrig egentligen kan vara helt säker på resultaten av sina studier. Trots detta är uppsatsens författare överens om att samtliga tappra försök och reliabla bidrag till mänsklighetens gemensamma strävan att förstå sig på världen omkring är värda att hyllas.

4. Redovisning och analys

I detta avsnitt redogörs empirin och ställs i relation till den teoretiska referensramen. Detta utmynnar i en analys av uppdragsrelationen i en internationell kontext.

4.1 Introduktion

Författarna till uppsatsen har valt att tillämpa agent – principal teorin på fallföretaget Oscar Jacobson, som ett analysverktyg för att undersöka och angripa relationen mellan en svensk uppdragsgivare och en utländsk samarbetspartner i syfte att urskilja orsaker till de problem som kan uppkomma i relationen. I analysen som följer ställs den insamlade empiri i förhållande till uppsatsens teoretiska ram. Avsnittet inleds med en utredning av uppdragsrelationens förutsättningar i en internationell kontext, vilka ligger till grund för analysens resterande delar. Analysen är sedan strukturerad efter fyra ledande antaganden och begrepp utifrån valda teorier vilka anses relevanta för uppsatsens syfte; *Individens egenintresse, Individens riskovillighet, Relationens reglering* samt *Relationsmarknadsföring*.

4.2 Uppdragsrelationen i en internationell kontext

Uppsalaskolan, en av de främsta teorierna inom internationaliseringsfältet, belyser vikten av att möjliggöra ett kunskapsutbyte mellan samarbetsparter under en utlandsetablering. Uppsalaskolan påpekar att företagets tillgång marknadskunskap är en utgångspunkt för att lyckas med en utlandsetablering, då den utgör en värdefull resurs (Hollensen 2007, sid 63). Vidare menar Uppsalaskolan att användandet av externa aktörer på utländska marknader baseras på ofullständig information om denna marknad hos uppdragsgivaren och följaktligen finner det enklare att anlita en uppdragstagare som innehar kunskapen, än att själv utföra arbetet (Johanson et al. 2002, sid 47-48). Exportrådet hävdar att det är vanligt att svenska företag förlitar sig på utländska samarbetspartners att representera dem, innan företaget själva hunnit tillägna sig tillräckligt mycket lokal marknadskunskap. De utländska representanterna är oftast inte anställda av de svenska företagen utan sköter endast dess affärer mot en provision och samarbetsformerna kan variera beroende av uppgiften (Hackl 2008).

Utifrån dessa resonemang kan det antas att agenten fyller en viktig funktion i företags internationalisering. Då företagen inte själva innehar marknadskunskap som fordras för en självständig etablering, krävs en kompetent samarbetspartner och ett samarbete byggt på förtroende och informationsdelgivning. OJ använder sig av utländska återförsäljare i sin

lansering av sina produkter på nya marknader vilka erhåller en provisionsbaserad belöning som grundas på deras försäljning av OJ:s produkter (Schneider 2008).

Uppsalaskolans etableringskedja beskriver en internationalisering stegvis där ett företags utlandsetablering liknas vid en process, i vilken erfarenheter och ständigt lärande om den nya marknaden är av stor vikt och relationer mellan företag och aktörer på den aktuella marknaden är det centrala (Hollensen 2007, sid 63-64). Problematiken vid skapandet av ett förtroendeingivande samarbete med utländska partners är inte ovanlig i svenska företags internationaliseringsprocess och företag söker ofta hjälp och rådgivning hos Exportrådet och Handelskammaren för att reda ut problem, reducera osäkerhet och undvika att bli lurade på en utländsk marknad (Hackl 2008 & Dieroff 2008).

Exportrådet, beskriver den vanligaste internationaliseringsprocessen som de valt att kalla för *Exportstegen* (Hackl 2008). I likhet med Uppsalaskolans etableringskedja beskrivs internationaliseringen här som en process där de första stegen innebär att företag anlitar en samarbetspartner för att skaffa lokal marknadskunskap. ”Att rusa in i en exportsatsning för tidigt, eller av fel skäl, kan vara ett lika stort misstag som att avstå helt” (www.swedishtrade.se). Med citatet belyser Exportrådet att den inledande delen av internationaliseringsprocessen är av stor vikt och att svenska företag här bör vara mycket varsamma, då ett enda felsteg kan avgöra framgången på en ny marknad. Även OJ poängterar vikten av rätt positionering vid starten av en etablering och poängterar därmed vikten av att finna rätt samarbetspartner (Bengtsson 2008) (Se bilaga 1). Utifrån dessa resonemang kan ett antagande göras om att den inledande delen av internationaliseringsprocessen är avgörande för företagets fortsatta etablering på den nya marknaden. Detta antagande kan även kopplas till transaktionskostnadsperspektivet och därmed ifrågasätta huruvida det mest effektiva och lönsamma för företag vore att själva, från start, stå för internationaliseringen. Detta styrks av Hallgren (2006) som menar att transaktionskostnader uppkommer vid alla affärsuppgörelser, däribland då företag byter ut en relation mot en annan (Hallgren 2006, sid 109-110).

Uppdragsrelationens förutsättningar, som kan urskiljas utifrån resonemangen ovan, är främst uppdragsgivarens saknad av lokal marknadskunskap vilket leder till att företag anlitar utländska representanter. Poängteras bör också vikten av en gynnsam inledning i företagets internationaliseringsprocess, vilket ökar möjligheterna till en fortsatt lyckad etablering. Dessa utgångspunkter ligger som grund för uppdragsrelationens karaktär då uppdragsgivaren tvingas förlita sig på att en utländsk aktör agerar i företagets intresse på en främmande marknad.

4.2 Individens egenintresse

Enligt agent – principal teorin styrs en uppdragsrelation till stor del av antagandet om individens handlande efter sitt egenintresse. Detta betyder att parternas beteenden influeras av deras personliga preferenser, vilket skapar en naturlig målkonflikt (Norrman 2005, sid 16). Exportrådet betonar vikten av att svenska företag reflekterar grundligt över vad de vill uppnå med samarbetet innan ett samarbete med en extern part inleds (Hackl 2008). OJ:s primära mål med att anlita utländska återförsäljare på främmande marknader är att, genom en extern part med tillgång till lokal marknadskunskap, långsiktigt etablera sitt varumärke för en framtida självständig etablering på marknaden (Bengtsson 2008). OJ:s operativa mål från år 2006 är att inom fem år äga eller kontrollera hälften av sin distribution (OJ:s Varumärkesstrategi 2006). Detta styrker företagets vilja att agera självständigt på marknaden. När återförsäljaren väl har etablerat varumärket och försäljningen ökar parallellt med att OJ har inhämtat tillräckligt mycket marknadskunskap, får de därmed möjlighet att överge samarbetet med återförsäljaren och kan istället öppna en egen distribution på marknaden (Schneider 2008).

För att OJ, genom sina externa återförsäljare, skall kunna uppnå sina mål har de grundläggande krav på de utländska återförsäljarna som måste uppfyllas innan ett samarbete är intressant. OJ kräver att de inte får sälja direkt konkurrerande varumärken då OJ tror att det kan leda till lojalitetsproblem och befarar förlora återförsäljarens fokus. Återförsäljaren ska även representera OJ:s varumärkesidentitet genom sin karaktär, vilket betyder att han ska vara presentabel och vara medveten om OJ:s värderingar. Slutligen skall samarbetspartnern vara finansiellt stabil (Schneider 2008).

OJ hävdar att det som driver den utländska återförsäljaren att utföra uppdraget är att tjäna så mycket pengar som möjligt genom att sälja många enheter, eftersom detta ökar återförsäljarens provisionsandel (Schneider 2008). Återförsäljaren har tillsynes ett mer kortsiktigt mål än OJ, då de drivs av en finansiell belöning istället för att långsiktigt etablera varumärket OJ på den aktuella marknaden. Här syns en tydlig agent – principal problematik relaterat till hur parterna uppfattar uppdragets karaktär och till uppdragstagaren prestation. Detta kan liknas vid vad agent – principal teorin benämner som moral hazard, vilket betyder att agenten inte presterar mer än vad som gynnar honom (Husted 2007, sid 181-186). Återförsäljarens incitament till att öka sin prestation kan uppfattas inte helt överensstämmande med OJ:s mål då OJ följaktligen, förutom hög försäljning, även önskar uppnå en långsiktig etablering av varumärket vilket kan medföra ökat arbete av återförsäljaren. Återförsäljarens framgång med försäljningen av OJ:s kollektioner behöver emellertid inte vara jämförbar med en långsiktig etablering av varumärket då OJ exempelvis påpekar, i samband med

varumärkets långsiktiga etablering, vikten av att deras varumärke säljs i ”rätt” sammanhang (Schneider 2008).

Ett tydligt exempel på detta, relaterat till parternas egenintressen, är när återförsäljarna riktar sig till butiker som inte stämmer överens med OJ:s varumärkesidentitet, i syfte att öka sin försäljning. Om återförsäljaren exempelvis säljer in varumärket till en lågpriskedja, då OJ helst ser att de säljs på varuhus med hög klass vilka kan jämföras med Nordiska Kompaniet i Sverige, kan detta resultera i en snedvriden positionering på den nya marknaden, vilket påverkar den långsiktiga etableringen negativt då kunderna kan få fel uppfattning om varumärket. OJ har emellertid inga möjligheter att på juridiskt vis bestämma över till vilka butiker återförsäljarna säljer in varumärket, utan kan endast styra dem genom överenskommelser (Schneider 2008). Då komplett juridisk reglering av OJ:s krav inte kan ske spelar relationen till synes en avgörande roll för ett lyckat samarbete. Enligt transaktionskostnadsteorin är det dock naivt att lita på muntliga avtal och belyser istället vikten av att upprätthålla kontrakt (Nygaard & Bengtsson 2002, sid 104).

Parternas skiljda egenintressen framhåller följaktligen en problematik då OJ, såvitt uppsatsens författare kan konstatera, delegerar ett stort ansvar på den utländska parten när denne får i uppdrag att, förutom maximera försäljningen av deras kollektioner, även positionera varumärket efter OJ:s intressen (Se bilaga 2). Detta kan liknas vid vad Gummesson (2006) benämner som *deltidsmarknadsföring*, där han anser att samtliga som på något sätt arbetar för företaget även automatiskt har ett marknadsföringsansvar, då deras handlingar och beteenden sänder ut signaler som kopplas till varumärket (Gummesson 2006, sid 29). Exportrådet stödjer detta resonemang när de påpekar att ett misstag i de första faserna av en utlandsetablering kan leda till negativa konsekvenser för företaget, då det är mycket svårt att positionera om ett redan etablerat varumärke (www.swedishtrade.se).

Agent – principal teorin menar att uppdragsgivaren strävar efter att ge så lite belöning som möjligt för så mycket utfört arbete som möjligt och att agenten följaktligen strävar efter det motsatta (Nygaard & Bengtsson 2002, sid 82-83). OJ hävdar att när man arbetar med utländska återförsäljare, som blir belönade efter sin försäljning, är grunden att dessa alltid vill ha både mer och högre provision (Schneider 2008). OJ använder sig av en medveten provisionsstrategi i syfte att undvika de återförsäljare som endast har kortsiktiga och intäkt drivna mål med samarbetet. Strategin går ut på att lägga sig på en lägre provisionsnivå än vad marknaden normalt erbjuder. Genom detta tror sig OJ kunna urskilja de återförsäljare som tar hänsyn till OJ:s kärnvärden; stil, kvalitet, och personlighet i sin försäljning av OJ:s kollektioner, från de återförsäljare som endast vill tjäna pengar på kort

sikt. OJ menar att den låga provisionen kan inge trygghet för återförsäljarna genom att företaget påvisar att de önskar ett långsiktigt samarbete (Schneider 2008). Detta resonemang kan kopplas till Grönroos (2002) som poängterar vikten av att ge den andra parten i relationen ett bra upplevt värde. Det upplevda värdet motiverar den andra parten och ger därmed relationen möjlighet att generera en högre utvecklingsintensitet och lojalitet (Grönroos 2002, sid 164-165). Det är följaktligen essentiellt att ge den andra parten incitament till att maximera sin prestation för att relationen skall bli långsiktig. Gummesson (2006) tillägger att ju viktigare motparten anser att relationen är, desto större engagemang är parten beredd att satsa på utvecklandet av en långsiktig relation (Gummesson 2006, sid 38).

Denna argumentering kan sättas i samband till hur båda parter uppfattar uppdragsrelationens ändamål då det blir ett motstridigt tänkande hos de båda relaterat till tidsaspekten. OJ vill att återförsäljaren skall sträva efter en långsiktighet i sitt arbete medan återförsäljaren tenderar att arbeta mot ett mer kortsiktigt mål, då han snarare antas motiveras av att tillägna sig sin provision än att sträva efter en långsiktig framgång för OJ på den nya marknaden, i vilken det inte är självklart att återförsäljaren är involverad i.

4.3 Individens riskovillighet

Vad agent – principal teorin benämner som riskproblemet i en uppdragsrelation behandlar den riskovillighet som kan uppstå hos parterna i olika situationer. Obenägenheten att ta risker botten sig i ovilligheten att riskera sin egen ekonomi för den andre partens vinning (Nygaard & Bengtsson 2002, sid 84-86). En utlandsetablering medför vanligen stora risker för ett företag på grund av saknaden av marknadskunskap samt höga kapitalsatsningar. Svenska företags anlitan av utländska samarbetspartners botten sig i att företagets risktagande avtar, då osäkerheten istället läggs på samarbetspartnern, samt att företagets kapitalinvesteringar inte blir lika höga som det vore ifall företaget själva genomgått processen. Johanson et al. (2002) menar att företagets risktagande ökar på den nya marknaden allteftersom ny och mer marknadskunskap inhämtas (Johansson et al. 2002, sid 47-48).

OJ är ett litet familjeföretag och har en tradition av att göra affärer med mindre riskovillighet (Schneider 2008). OJ:s riskovillighet kan antas utgöra en grundläggande faktor till varför utländska återförsäljare används vid företagets utlandsetableringar. Återförsäljaren arbetar, som redan nämnts, efter provision och OJ slipper därför fasta lönekostnader. Risker för OJ behöver emellertid inte bara vara av direkt finansiell karaktär, viktigast att beakta är risker kring varumärket. OJ har vid ett tidigare tillfälle samarbetat med en återförsäljare i Spanien som misskötte sig till den grad att OJ ville avsluta samarbetet. Då OJ bröt relationen

spred återförsäljaren ut rykten mot slutkund att OJ:s fabrik var nedlagd och att varumärket inte längre fanns tillgängligt på marknaden (Schneider 2008).

Riskproblemet är nära sammankopplat med individens egenintresse och agenten är, i enlighet med teorin, inte benägen att utföra handlingar som inte gynnar dennes intressen (Nygaard & Bengtsson 2002, sid 84-86). Då OJ:s återförsäljare inte är anställda av företaget, utan avlönas på provision, motiveras de inte att utföra mer arbete än vad OJ belönar för. Att ta risker för företagets vinning kan därmed antas vara ointressant för återförsäljaren då denne kan sätta sin provision i fara. Detta kan kopplas till tidigare resonemang om återförsäljare som riktar sig till butiker som inte speglar OJ:s varumärkesidentitet i syfte att kortsiktigt öka sin provision. Det kan antas att återförsäljaren, på ett långsiktigt plan, skulle vinna på att introducera OJ i de högklassiga varuhusen, eftersom det kan antas leda till att varumärket skulle bli mer efterfrågat på marknaden, vilket skulle gynna återförsäljarens provision. Detta kan dock även kopplas till agentens riskovillighet då denne kan förmodas vara mindre benägen att riskera sin provision för att investera tid i att positionera OJ:s varumärke i de rätta butikerna samt etablera långsiktiga kontakter.

4.4 Relationens reglering

För att kontrollera och säkerställa relationens lönsamhet för båda parter krävs det ofta att parterna tecknar någon form av kontrakt. Detta kontrakt finns som en garanti för att båda parter ska hålla vad de lovar och för att de ska bli nöjda med affärsrelationen. Exportrådet poängterar vikten av relationsbyggande i internationella affärer, men understryker särskilt betydelsen av kontrakt för en reglering av uppdraget (Hackl 2008). För att säkerställa att deras utländska återförsäljare verkställer sin del av relationen använder OJ sig delvis av en standardiserad form av provisionskontrakt. OJ lyfter upp kontrakterandet som en vital del av uppdragsrelationen då dessa säkerställer att utländska samarbetspartners agerar utifrån OJ:s intresse och att de håller vad de lovar (Schneider 2008). I OJ:s fall kan ett antagande göras att kontraktet är av extra stor betydelse, då de strävar efter att utveckla långsiktiga relationer utan att agera som en risktagande part. OJ betonar att detta är en viktig utgångspunkt i deras arbete då det är ett familjeföretag som präglas av tradition och kvalitet men också av begränsade resurser (Schneider 2008).

Agent – principal teorin beskriver två typer av kontrakt, produktionskontrakt och beteendekontrakt (Norrmann 2005, sid 17). I ett produktionskontrakt betalar principalen ut en belöning efter att agenten har uppfyllt kontraktets minimikrav, vilket medför att risken ligger på agenten. Utifrån teorin kan OJ:s provisionskontrakt liknas vid ett

produktionskontrakt. En nackdel med produktionskontrakt som innebär att det inte motiverar samarbetspartnern att prestera mer än vad principalen ger belöning för (Norrman 2005, sid 17). Utifrån resonemanget kring produktionskontrakt kan det antas att problematiken trappas upp då OJ använder sig av en utarbetad internationaliseringsstrategi där de först skapar en relation med en agent som ska representera OJ på den nya marknaden. Utifrån sin internationaliseringsstrategi ämnar sedan OJ satsa på en självständig distribution (Schneider 2008). Utifrån denna strategi och i kombination med teorins resonemang kring individens egenintresse, växer ett antagande fram om att agenten inte ser eget vinstintresse i skapandet av en långsiktig grund och etablera varumärket OJ framgångsrikt. Enligt antagandet är det möjligt att återförsäljaren istället agerar utifrån att uppfylla de mål som kontraktet avser och ger belöning för, det vill säga att de vill vinstmaximera.

En ytterligare nackdel med produktionskontrakt är de svårigheter som uppstår vid rekrytering av rätt agent eftersom det kan vara svårt att finna en agent som är villig att ta risker genom denna form av kontrakt (Norrman 2005, sid 17). Utifrån agent – principal teorins påstående kan ett antagande kring att rekryteringen av återförsäljare kan påverkas negativt av tillämpning av produktionskontrakt. OJ vittnar om svårigheter att hitta samarbetspartners på nya marknader och att de tidigare exempelvis anlitat Exportrådet för framställning av en rapport vilken presenterar fem potentiella samarbetspartners. (Exportrådet 2006). Trots användandet av rapporten har OJ inte lyckats etablera en relation med någon av de föreslagna samarbetspartnerna på den spanska marknaden (Schneider 2008). Detta förklarar OJ med att de förslag som rapporten innehöll inte var intressanta då de presenterade återförsäljarna inte uppfyllde OJ:s tidigare nämnda krav (Schneider 2008).

Det som i teorin benämns beteendekontrakt står inte i direkt proportion till agentens bidrag då belöningen utgår oavsett den utförda prestationen. Genom denna form av kontrakt läggs risken på principalen och det blir därmed möjligt för agenten att utnyttja situationen då denne kan ha svårt att kontrollera agentens arbete (Nygaard & Bengtsson 2002, sid 89). Exportrådet framhäver att kontraktets utformning är av stor betydelse vid etableringar av internationella relationer. När Exportrådet i sin roll som rådgivare bistår företag vid dess utlandsetableringar poängterar de vikten av relationsskapande samt betydelsen av ett korrekt utformat kontrakt. Exportrådet berättar att vid sökandet efter utländska samarbetspartners går de tillsammans med det svenska företaget igenom vad kontraktet bör innehålla och hur viktigt det är att reflekterar över vad de vill uppnå med samarbetet (Hackl 2008). Utifrån detta resonemang kan det antas att ett opassande val av kontrakt i förhållande till uppdraget kan få en negativ effekt för företagets internationaliseringsprocess.

OJ önskar skapa uppdragsrelationer vilka möjliggör långsiktiga etableringar på de utländska marknaderna (Schneider 2008). Gummesson (2006) för resonemang om att relationer bör ses som långsiktiga samt att de olika parterna bör vara öppna och anpassa sig till den andra parten (Gummesson 2006, sid 37-44). Detta resonemang stärks av Grönroos (2002) som poängterar att det är viktigt att ge den andra parten ett bra upplevt värde som i sin tur ger möjlighet till att relationen genererar en högre lojalitet. Lojaliteten kan också bidra till en mer långsiktig relation samt vara en bidragande faktor till sänkta transaktionskostnader (Grönroos 2002, sid 164-165). Då samarbetspartnern befinner sig på ett långt fysiskt avstånd från sin uppdragsgivare kan det antas att problematiken rörande kontrollering av att den information samarbetspartnern delgivit stämmer med verkligheten ökar.

Anledningen till att OJ använder sig av utländska återförsäljare bottnar sig i brist på marknadskunskap. OJ har således inte tillgång till den information som behövs för att själva kunna utföra arbetet och blir beroende av den lokala kunskap samarbetspartnern besitter. I enlighet med agent – principal teorin kan detta liknas med att återförsäljaren inte ger ett så kallat observerbart bidrag till sin uppdragsgivare vilket betyder att OJ, på grund av brist på insyn och kunskap om den främmande marknaden, inte heller kan ha full kontroll över hur uppdraget utförs. Agent – principal teorin klarlägger att det aldrig råder en perfekt symmetri i informationen mellan parterna i en uppdragsrelation. Detta betyder att principalen aldrig kan vara säker på kvaliteten på agentens bidrag, då han inte haft full insyn i arbetet, utan måste förlita sig på den information agenten ger honom (Husted 2007, sid 181-186).

OJ kontrollerar att återförsäljaren uppfyller kontraktet genom att upprätthålla en löpande kontakt och regelbundna besök. OJ påstår att det fysiska avståndet inte är avgörande i detta avseende och att de har möjlighet att erhålla fullständig information från de utländska återförsäljarna via e-post, telefon, besök samt via de säljkonferenser som OJ anordnar (Schneider 2008). Enligt agent – principal teorin är både agenten och principalen begränsat rationella vid informationsutbytet inom uppdragsrelationen. Teorin framhåller begreppet adverse selection, vilket innebär att agenten ofta besitter en stor del dold kunskap som denne kan använda för att utnyttja situationen för egen vinning (Husted 2007, sid 181-186). Det bristfälliga informationsutbytet påverkar uppdragsrelationen då det resulterar i vad teorin kallar ett asymmetriskt informationsförhållande (Nygaard & Bengtsson 2002, sid 82-84). Utifrån detta resonemang kan det ifrågasättas om OJ har tillgång till all information eller inte. Problem som kan urskiljas utifrån resonemangen kring uppdragsrelationens reglering kan sammanfattas i antaganden om att kontraktet utgör en viktig del av relationens ordnande,

kontroll och styrning, därför poängterar detta antagande vikten av att kontraktet utformas på ett korrekt och genomtänkt sätt för att undvika konflikter och onödiga transaktionskostnader.

4.5 Relationsmarknadsföring

Gummesson (2006) och Grönroos (1996) framhåller att relationsskapande är en strategi som bör genomsyra hela organisationen och dess samarbetspartners (Gummesson 2006, sid 29 & Grönroos 1996, sid 7). OJ hävdar att företaget lägger stor vikt vid relationer i samarbetet med sina utländska återförsäljare då de tror att en stark relation leder till ett framgångsrikt samarbete. Ur ett internationaliseringsperspektiv kan relationsskapandet med utländska samarbetspartners ses som basen till företagets inhämtande av marknadskunskap (Lundberg 1995, sid 24-25). Exportrådet understryker också att goda relationer främjar ett företags internationalisering (Danielsson 2008).

Gummesson (2006) beskriver nätverk som ett utvidgat relationsperspektiv med flera interrelationer (Gummesson 2006, sid 16). Det kan urskiljas att OJ lägger stor vikt vid dessa nätverk då det avsätter stora resurser på att närvara vid mässor och evenemang i syfte att skapa och underhålla relationer med återförsäljare. Genom sitt nätverk kan OJ även skapa kontakt med återförsäljare från nya potentiella marknader (Bengtsson 2008 & Rudhag 2008).

För att etablera långsiktiga relationer är fysisk närhet mellan parterna en gynnsam faktor (Gummesson 2006, sid 41). Utifrån detta kan det antas att det fysiska avståndet som existerar mellan OJ och deras återförsäljare på andra nationella marknader försvårar etableringen av en långsiktig relation. Detta kan kopplas till att OJ framhäver att deras uppdragsrelationer inte i hög grad påverkas av skiljd mentalitet eller nationell kultur, utan snarare på fysisk distans till marknaden. OJ exemplifierar genom att påpeka att de har erfarenhet av att ju längre bort en faktura är poststämplad desto mindre benägna är de internationella kunderna att betala (Bengtsson 2008). Czinkota och Roinkanen (2005) menar att goda relationer, där ett betydande fysiskt avstånd mellan parterna råder, kan ge upphov till att avståndet inte inverkar i lika hög grad (Czinkota & Roinkanen 2005).

Ossiansson (2006) poängterar att god information till företagets samarbetspartners är grundläggande för att de ska känna förtroende för företaget (Ossiansson i red. Johansson 2006, sid 138 och sid 145). Svenska Handelskammaren menar att uppdragsgivaren bör lägga stor vikt vid delgivandet av information till representanterna för att dessa framgångsrikt ska kunna utföra sitt uppdrag (Dierroff 2008). På organiserade säljkonferenser informerar OJ sina utländska återförsäljare om uppdragets innebörd. OJ framhåller vikten av att alla parter ska vara delaktiga i framarbetandet av de ramverk som

återförsäljarna ska arbeta utefter. Gummesson (2006) framhäver samarbetsaspekten som värdeskapande för genererandet av en långsiktig relation (Gummesson 2006, sid 37-28 och sid 43).

Affärsmässiga relationer innehar många likheter med personliga relationer (Ossiansson 2006, sid 141). Exportrådet menar att *”det viktiga är ju det inte är två företag som jobbar med varandra utan det är två individer”* (Hackl 2008). OJ betonar dock vikten av att inte skapa alltför personliga relationer till sina återförsäljare. OJ menar att en alltför personlig relation kan medföra risker. Återförsäljare skulle kunna använda personlig information mot OJ i ett annat sammanhang (Schneider 2008). Med citatet: *”Ta en eftermiddag hemma med familjen”* (Hackl 2008) framhäver Exportrådet vikten av att företag inbjuder sina utländska aktörer till Sverige och menar därmed, i motsats till OJ, att det kan vara fördelaktigt att umgås i privata sammanhang (Hackl 2008). Detta resonemang kan emellertid till viss del urskiljas hos OJ då Schneider (2008) medger att en användbar relationsstrategi är att ge sken av att en personlig relation skapas, men att den i realiteten är en mer professionell än vad han låter den andre parten tro. OJ:s strategiska val kan relateras till med Grönroos (2002), som betonar vikten av att ge motparten ett högt upplevt värde av den långsiktiga relationen, vilket i sin tur genererar högre lojalitet (Grönroos 2002, sid 164-165).

5. Slutsats

I detta kapitel redogörs för de slutsatser som dragits utifrån analysen. Slutsatserna är strukturerade utefter uppsatsens frågeställningar.

Hur kan uppdragsrelationen mellan Oscar Jacobson och deras återförsäljare på utländska marknader beskrivas ur ett agent – principal teoretiskt perspektiv?

OJ kan, utifrån agent – principal teorin, uppfattas som principal och återförsäljaren som agent då OJ ger i uppdrag till återförsäljaren att representera företaget på en ny marknad. Det kan urskiljas att parterna har skilda uppfattningar om uppdragets karaktär, vilket kan härledas till teorins antaganden om individens egenintresse. OJ har ett mer långsiktigt mål då de, förutom en hög försäljning, även eftersträvar en strategisk positionering av varumärket för att sedan självständigt verka på marknaden. Återförsäljaren drivs snarare av sin kortsiktiga provisionsbaserade belöning, eftersom OJ endast är beroende av återförsäljaren så länge de själva inte innehar lokal marknadskunskap. Bristen på marknadskunskap samt återförsäljarens tidsbegränsade närvaro i internationaliseringsprocessen kan ses som de främsta utgångspunkterna för uppdragsrelationens karaktär, då OJ tvingas förlita sig på en utländsk aktör som inte har samma målsättning. Återförsäljaren visar tendenser på riskovillighet i de avseenden där det kan påverka dennes belöning, eftersom denne belönas efter vad teorin benämner ett produktionskontrakt. Här uppmärksammas en tydlig motsättning i uppdragsrelationen relaterat till parternas skilda mål, då det kan antas att en långsiktig positionering kräver en annan typ av agerande än vad OJ belönar och ger återförsäljaren incitament för.

Författarna till uppsatsen anser att ett beteendekontrakt alternativt en kombination av produktions och beteendekontrakt lämpar sig bättre för OJ. Teorin menar att beteendekontrakt kan uppfattas som riskfullt. Uppsatsens författare vill påpeka att inledningsfasen i en utlandsetablering kan vara avgörande där risktagande kan kopplas till kreativitet och innovation, varför OJ bör investera resurser i denna fas för att nå en långsiktig avkastning.

Vilka begränsningar kan urskiljas i relationen mellan en svensk uppdragsgivare och en utländsk samarbetspartner?

De faktorer som begränsar uppdragsrelationen orsakas av; individens egenintresse, riskovillighet samt individens begränsade rationalitet vid informationsutbytet. Dessa kan

inskränka på uppdragsrelationen i den mening att parternas skilda målsättningar bidrar till att parterna har olika uppfattningar om uppdragets innebörd och resultera i en förtroendeproblematik, vilket kan medföra högre transaktionskostnader. Det kan konstateras att ju större insikt och förståelse principalen har om agentens agerande och målsättningar, desto tidigare och bättre kan problematik förutses. Vidare vill författarna belysa vikten av att principalen vid sidan av det egna intresset även begrundar agentens drivkrafter och med dessa två intressen som utgångspunkt utformar ett kontrakt. Utifrån resonemanget i analysen kan författarna dra slutsatsen att val av kontraktsform är en viktig förutsättning för relationen.

På vilket sätt kan relationsmarknadsföring som strategi tillämpas för att förbättra relationen mellan en svensk uppdragsgivare och en utländsk samarbetspartner?

Goda relationer är av stor vikt om ett företag väljer att etablera sig genom utländska samarbetspartners. Det kan urskiljas att OJ till viss del använder sig av relationsmarknadsföring i samarbetet med sina utländska återförsäljare. Vidare konstaterar författarna att goda relationer kan överbygga det fysiska avståndet i en internationaliseringsprocess. En ömsesidigt god relation kan leda till ett ökat förtroende som reducerar osäkerhet mellan parterna. Detta kan i sin tur resultera i principalens minskade kontrollbehov av agenten. Reglering av en uppdragsrelation sker främst genom kontrakt som emellertid inte av juridiska skäl kan reglera alla aspekter, vilket betyder att företag många gånger måste förlita sig på muntliga överenskommelser. Detta ger relationen en stor betydelse då förtroende måste vara en grundläggande faktor. Relationsmarknadsföring lyfter fram vikten av att båda parter bör se uppdraget utifrån den andres perspektiv. Om uppdragsgivaren utgår från detta synsätt kan relationen regleras utifrån båda parter vinstintresse.

Uppsatsens författare utgår från en övertygelse att ju mer företag känner till om vad som påverkar deras utländska representanters beteendemönster i olika situationer, desto bättre kan företagen i förebyggande syfte utforma kontrakt samt etablera långsiktiga och ömsesidigt vinstdrivande uppdragsrelationer.

6. Reflektioner

I detta kapitlet avrundas uppsatsen med en diskussion kring slutsatserna samt om hur vald metod kan ha påverkat uppsatsens resultat. Avslutningsvis ges förslag till vidare studier.

Uppsatsen har bidragit till ny kunskap kring uppdragsrelationer mellan svenska företag och deras utländska samarbetspartners. Författarna till uppsatsen har genom att beskriva och analysera uppdragsrelationen ur ett agent – principal teoretiskt perspektiv och med tillämpning av teorier kring relationsmarknadsföring, utrett och utvärderat uppdragsrelationer hos fallföretaget Oscar Jacobson. Uppsatsen utreder uppdragsrelationen som fenomen i ett nytt samband då en hybrid av agent – principal teorin, relationsmarknadsföring och internationalisering har använts för att problematisera uppdragsrelationen. Författarna till uppsatsen anser sig ha uppfyllt studiens syfte och besvarat frågeställningarna. Utifrån studien kan författarna till uppsatsen konstatera att genom att arbeta aktivt med verktyg och metoder som stärker relationen, mellan en svensk uppdragsgivare och en utländsk samarbetspartner, samt öka medvetenheten om orsakerna till problematiken kan detta reducera transaktionskostnader och leda till en vinstgivande relation för båda parter. Författarna till uppsatsen vill här påvisa kontraktet som en reglering och en överensstämmelse av parternas målsättning med relationen och kan därmed utgöra en överenskommelse mellan de individuella målsättningarna. Uppsatsens författare till uppsatsen tror att denna kunskap kan vara av stor nytta vid uppdragsrelationer.

Författarna är medvetna om att studien innehåller en del begränsningar. Då studien baseras på och representerar ett empiriskt underlag från ett fallföretag, kan det anses svårt att generalisera resultatet. Dock representerar den empiriska informationen från Exportrådet och Handelskammaren, två förehavande instanser med hög kännedom och en betydande sakkunskap inom internationalisering av svenska företag vilket därmed öppnar upp för uppsatsens generaliserbarhet. Författarna är medvetna om att uppsatsens syfte och resultat hade kunnat generaliseras bättre om författarna åberopat fler fallföretag som kunde exemplifiera och appliceras de utvalda teorierna. Poängteras skall att om en annan teori än agent - principal teorin hade använts som utgångspunkt för analys av uppdragsrelationen hade troligen en annan problematik uppmärksammats. Som förslag till vidare forskning hade det varit intressant att undersöka uppdragsrelationen utifrån uppdragstagarens perspektiv. Med uppdragsrelationens målsättning som utgångspunkt vill uppsatsens författare föreslå vidare forskning kring olika typer av reglering, tupprättande av kontrakt och kontroll.

7. Källförteckning

7.1 Böcker

Alvesson, Mats och Sköldbäck, Kaj. (2008). *Tolkning och Reflektion, vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Anthony, Robert & Govindarajan, Vijay. (2004). *Management Control systems*. New York: McGraw Hill – Irwin. 11:e upplagan.

Aspers, Patrik. (2007). *Etnografiska metoder*. Malmö: Liber AB.

Backman, Jarl. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Czinkota M.R. & Ronkainen I.A. (1995). *International Marketing* Orlando: Drydell Press, Harcourt Brace & Company.

Eneroth, B. (1984). *Hur mäter man "vackert"? Grundbok i kvalitativ modell*. Stockholm: Akademitlitteratur.

Grönroos, Christian. (2002). *Service Management och marknadsföring. En CRM ansats*. Malmö: Liber.

Gummesson, E. (2006). *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R*. Malmö: Liber AB.

Hallgren, Örjan. (2006). *Handelns relationer*. Lund: KSF

Hatch, Mary Jo. (2002). *Organisationsteori moderna symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Hollensen, Sven. (2007). *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*. Prentice Hall. 4:e upplagan.

Johansson, Jan, Blomstermo, Anders & Pahlberg, Cecilia. (2002). *Företagets internationaliseringsprocess. Lärande i nätverk*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lundberg, Lars. (1995). *Internationell handel och industristruktur*. Malmö: Liber – Hermods AB.

Nygaard, Claus (red) och Bengtsson, Lars. (2002). *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Ossiansson, Eva. (2006). ”Försök inte lura mig gosse – jag inga konster tål!”. I Johansson, Inga-Lill, Jönsson, Sten & Solli, Rolf (red.). *Värdet av förtroende*. Sid. 135–151. Lund: Studentlitteratur.

Patel, Runa och Davidsson, Bo. (1994). *Forskningsmetodikens grunder, Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Repstad, Pål. (2007). *Närhet och distans. Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Poland: Pozkal.

Thurén, Torsten. (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö:Liber

Trost, Jan. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

Yin, Robert K. (2003). *Case study research, Design and Method*. USA: Sage Publications Inc
Upplaga 3

Åberg, Gösta. (2005). *Stora citatboken: Citat från hela världen*. Wahlström & Widstrand.

7.2 Artiklar

Andersen, Poul Houman. (2002). *A Foot in the Door: Relationship Marketing Efforts Towards Transaction-Oriented Customers*. Journal of Market-Focused Management. Vol. 5. sid. 99-108

Eriksson, Kent, Johansson, Jan, Majkgård, A & Scharma, D. Deo. (1997). *Experiential knowledge and cost in the internationalization process*. Journal of international business studies. Vol. 28, nr. 2. Sid 337-360.

Grönroos, Christian. (1996). *Relationship marketing: strategic and tactical implication*. Management decision. Vol. 34 nr. 3. Sid. 4-14.

Husted, W. Bryan. (2007). *Agency, Information, and the Structure of Moral Problems in Business*. Organization studies. Vol. 28. nr. 2. sid. 177-195.

Jensen, Michael C. & Meckling, William H. (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. Journal of financial economics. Vol. 3. Sid. 305-360.

Norrman, Andreas. (2005). *Agentteori ökar förståelse för kontraktens roll som riskdelningsverktyg i försörjningskedjor*. Bättre produktivitet. Vol. 3. Sid 16-18.

Reid, Stan. (2007). *Firm internationalization, transactions costs and strategic choice*. Esmerald Backfiles. Sid. 44-57.

Williamson, Oliver E. (1981). *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach*. The American Journal of Sociology. Vol. 87, nr. 3. Sid. 548-577.

Zinkhan, George M. (2002). *Relationship Marketing: Theory and Implementation*. Journal of Market-Focused Management. Vol. 5. Sid. 83-89.

7.3 Elektroniska källor

www.oscarjacobson.com (Läst: 2008-04-01)

www.swedishtrade.se (Läst: 2008-2008-04-04)

www.livet.se/ord (Läst: 2008-05-21)

7.4 Intervjuer

Intervju med Henrik Schneider. Marknadsdirektör Oscar Jacobson. 2008-04-03.

Intervju med Ulf Rudhag. Koncernchef, Oscar Jacobsson. 2008-04-25.

Intervju med Magnus Bengtsson. VD & Delägare Oscar Jacobson. 2008-04-25.

Intervju med Henrik Schneider. Marknadsdirektör Oscar Jacobson. 2008-04-25.

Intervju med Astrid Hackl. Exportrådet. 2008-05-09.

Intervju med Ulrika Dieroff. Svenska Handelskammaren. 2008-05-12.

Intervju med Alexandra Danielsson. Exportrådet. 2008-05-13.

Intervju med Henrik Schneider. Marknadsdirektör Oscar Jacobson. 2008-05-13.

7.5 Sekundärdata

Identification of Potential distributors for Oscar Jacobson Swedish Trade Council Spain July 2006. Marknadundersökning utförd av Exportrådet.

8. Bilageförteckning

Bilaga 1. Oscar Jacobsons Positioneringskarta

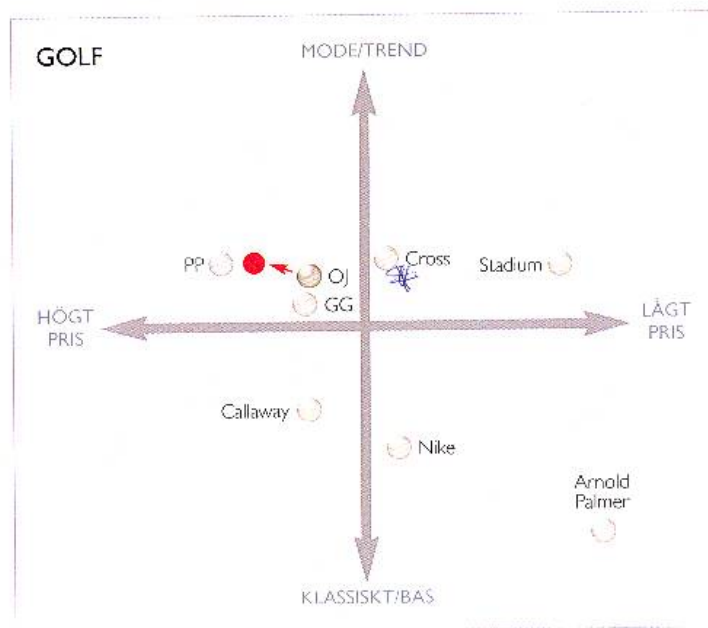
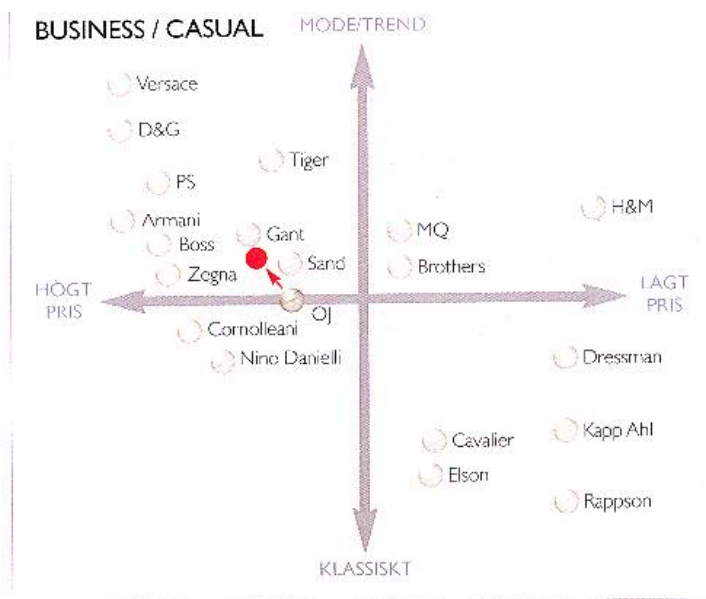
Bilaga 2. Oscar Jacobsons Formler för Framtida Framgångar

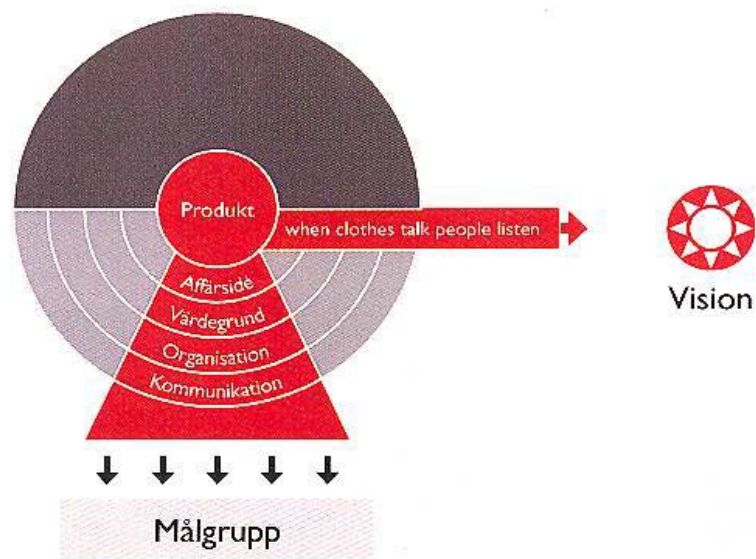
Bilaga 3. Intervjuguide 1

Bilaga 4. Intervjuguide 2

Bilaga 5. Intervjuguide 3

Bilaga 1. Oscar Jacobsons Positioneringskarta





VÅR FORMEL FÖR FRAMTIDA FRAMGÅNGAR

Oscar Jacobson skall kännetecknas av ett djupt och trovärdigt förhållande mellan våra produkter; vår värdegrund, vår organisation och vår kommunikation. Samtliga delar är byggstenar som tillsammans bildar vårt varumärke. När den här formeln fungerar kommer vårt företag att uppfattas som ett unikt företag med en egen själ. Konsekvensen är att göra en ompositionering på marknaden där våra produkter får ett högre pris och högre modegrad. Varumärket skall därefter drivas mot vår vision av orden "When clothes talk people listen".

Bilaga 3 Intervjuguide 1

Inför intervjuer med Henrik Schneider, Ulf Rudhag och Magnus Bengtsson, Oscar Jacobson

Intervjun avser behandla nedanstående teman:

1. Respondenten

- Arbetsuppgifter

2. Oscar Jacobson

- Historia
- Koncernens struktur

3. Internationaliseringsstrategi

- Motiv
- Utformning
- Metod
- Framtidsvision
- Marknadskunskap

4. Utländska samarbetspartners

- Rekrytering
- Urval
- Uppdragets innebörd
- Kommunikation
- Krav
- Ansvar och befogenheter
- Kontrakt och reglering
- Upprätthållande av relationer
- Nationella kulturella skillnaden

Bilaga 4 Intervjuguide 2

Inför intervju med Astrid Hackl, Exportrådet

1. Vilka är dina arbetsuppgifter på Exportrådet?
2. Bistår ni företaget under hela internationaliseringsprocessen, även i utlandet?
3. Är det vanligt att svenska företag samarbetar med utländska återförsäljare?
4. Är det vanligt att svenska företag söker hjälp hos Exportrådet när det har problem med sina relationer till utländska samarbetspartners?
5. Om en svensk uppdragsgivare har problem avseende relationsaspekten till en utländsk samarbetspartner hur kan Exportrådet hjälpa?
6. Hur stor vikt anser ni bör läggas vid relationsbyggande i internationaliseringsprocessen?
7. Tror ni att problematiken kring affärsrelationer blir mer påtaglig i en internationell kontext än i en nationell?
8. Hur kan det svenska företaget försäkra sig om att den utländska samarbetspartnern handlar i företagets intresse och fullgör uppdraget?

Bilaga 5 Intervjuguide 3

Inför intervju med Ulrika Dieroff, Svenska Handelskammaren och Alexandra Danielsson, Exportrådet.

1. Är det vanligt att svenska företag samarbetar med utländska återförsäljare?
2. Är det vanligt att svenska företag söker hjälp hos Handelskammaren/Exportrådet när de har problem med sina relationer till utländska samarbetspartners?
3. Vad kan det vara för typ av problem? Vad beror de på?
4. Om en svensk uppdragsgivare har problem avseende relationsaspekten till en utländsk agent, hur kan ni på Handelskammaren/Exportrådet hjälpa?
5. Hur stor vikt anser ni bör läggas vid relationsbyggande inom internationaliseringsprocessen?
6. Tror ni att problematiken kring affärsrelationer blir mer påtaglig i en internationell kontext än i en nationell?
7. Hur kan det svenska företaget försäkra sig om att den utländska samarbetspartnern handlar i företagets intresse och fullgör uppdraget?
8. Utarbetar ni standardkontrakt som svenska företag kan ta del av?
9. Hur tror ni att svenska företags brist på marknadskännedom om den utländska marknaden kan leda till ökat beroende av den utländska samarbetspartner?