

## **Val umboðsmanna**

## **Efnisyfirlit**

### **Inngangur**

#### **Skilgreining hugtaka**

- *Umboðsmaður*
- *Dreifingaraðili*

#### **Val umboðsmanns eða dreifingaraðila undirbúið**

- *Mat á fyrirtækinu*
- *Mat á markaðnum*

#### **Starfssvið umboðsmanns**

#### **Starfssvið dreifingaraðila/innflytjanda**

#### **Hvaða kosti þarf umboðsaðilinn að hafa til að bera?**

#### **Leitin að umboðsmanni eða dreifingaraðila**

- *Útflutningsráð Íslands*
- *Verslunarráð Íslands*
- *Kaupendur*
- *Erlend sendiráð*
- *Meðmæli viðskiptamanna*
- *Vörusýningar og kynningar*
- *Fagtímarit*

#### **Val umboðsmanns/dreifingaraðila**

#### **Gerð umboðssamnings**

- *Skilgreining vörunnar*
- *Afmörkun markaðs- eða sölusvæðis*
- *Einkaumboð*
- *Upplýsingaskylda*
- *Birgðir í umboðssölu*
- *Umboðslaun*
- *Del credere*
- *Lok eða riftun samnings*
- *Lágmarkssala*
- *Bætur fyrir riftun*

#### **Samskipti útflytjanda við umboðsmann/dreifingaraðila**

#### **Heimildaskrá**

## Inngangur

Áður en ráðist er í markaðssetningu á erlendum mörkuðum er nauðsynlegt að gera áætlun um hvernig haga á sölu og dreifingu á framleiðsluvörum fyrirtækisins á þeim markaði sem talinn er líklegastur til árangurs. Eðli vörunnar er mikilvægur þáttur í sölu og dreifingu svo og markaðs-hlutdeildin sem stefnt er að. Fjarlægðin frá markaðnum og hefðbundnar dreifingaraðferðir samsvarandi vara á markaðnum skipta einnig máli.

Val markaðar ætti að byggjast á skipulegum markaðs-rannsóknnum og viðeigandi dreifileiðir eru síðan valdar þegar ákvörðun liggur fyrir um að einbeita sér að tilteknum markaði.

Þessu riti er ætlað að verða útflytjendum til stuðnings við leit að umboðsmanni eða dreifiaðila á erlendum mörkuðum og hvernig haga þarf samskiptum við slíka aðila til að ná árangri. Ekki er fjallað nákvæmlega um lagakröfur hinna ýmsu landa varðandi umboðssamninga, en útflytjendur hvattir til að leita upplýsinga um hugsanleg efnisatriði slíkra samninga t.d. hjá Útflutningsráði eða Verslunarráði. Einnig er útflytjendum ráðlagt að leita aðstoðar lögmannna við gerð og yfirlestur áður en gengið er frá formlegum samningum til að tryggja hag sinn sem best.

„Val umboðsmanna“ er fimmta ritið í ritröðinni „Hollráð fyrir útflytjendur“. Frá upphafi hefur Útflutningsráð notið stuðnings Íðnlánasjóðs við útgáfuna sem það þakkar og vonar að framtakið megi verða útflytjendum til nokkurs gagns.

Reykjavík í febrúar 1997  
Útflutningsráð Íslands

## Skilgreining hugtaka

Heitið „umboðsmaður” er mikið notað í samskiptum aðila, ekki síst í viðskiptum milli útflytjenda og innflytjenda. Stöðug þróun í alþjóðaviðskiptum hefur haft í för með sér breytingar á samskiptum viðskiptaaðila. Til eru margs konar umboðsmenn en fyrst ber að gera greinarmun á heitunum „*umboðsmaður*” og „*dreifingaraðili*” (agent, distributor). Hér er um lagahugtök að ræða sem túlkuð eru með mismunandi hætti eftir löndum. Nauðsynlegt er að kynna sér túlkun þessara hugtaka á viðkomandi markaði.

### *Umboðsmaður*

Umboðsmaður er fulltrúi útflytjandans á markaðnum. Hann tekur við pöntun í vörur útflytjandans frá kaupanda og lætur pöntunina síðan ganga til útflytjandans. Útflytjandinn afgreiðir vörurnar og sendir reikninginn beint til kaupandans. Þegar greiðsla berst fyrir vörurnar greiðir útflytjandinn umboðsmanninum umboðslaun.

Umboðslaunin geta verið

2 til 15% eftir því hvaða vörur er um að ræða og eru venjulega innifalin í uppgefnu verði til viðskiptamannsins.

Í umboðsmannasamningi er yfirleitt tilgreint hvaða heimild umboðsmaðurinn hefur til að koma fram fyrir hönd útflytjandans, á hvaða sölusvæði hann má starfa og hver umboðslaunin eru.

### *Dreifingaraðili*

Meginmunurinn á umboðsmanni og dreifingaraðila/innflytjanda er að sá síðarnefndi kaupir vörurnar af útflytjandanum. Hann heldur birgðir á staðnum og selur síðan þriðja aðila. Álagningin er oft um 33%. Þóknun dreifingaraðila kemur því ekki frá útflytjanda í formi umboðslauna heldur sem hagnaður af seldum vörum.

Valið milli umboðsmanns eða dreifingaraðila byggist að miklu leyti á þeim hefðum sem ríkja á viðkomandi markaði, eðli vörunnar og því magni sem ætlunin er að selja.

Dreifingaraðili/innflytjandi veitir útflutningsfyrirtækinu yfirleitt sterkari stöðu á markaðnum heldur en umboðsmaður. Birgðahald gerir honum m.a. kleift að afgreiða vörur mun fljótar til viðskiptamanna. Hann skipuleggur flutningsleiðir fyrir vörurnar og starfsmenn hans veita tæknilega ráðgjöf og aðra notendapjónustu. Af þessu leiðir að rétt er að velja dreifingaraðila þegar sýnt er að uppfylla verður kröfur af áður nefndu tagi gagnvart viðskiptamönnum.

Innflytjendur/dreifingaraðilar sinna oftast sölu vara sem seljast í umtalsverðu magni, neytendavörum sem seljast hratt s.s. matvælum, stöðluðum vörum eins og byggingavörum, hjólbörðum, rafgeymum og raftækjum, þ.e. vörum sem kalla á birgðahald á markaðnum.

Umboðsmenn starfa eins og sölumenn. Þeir taka af útflytjandanum ómakið að selja. Þeir halda ekki birgðir og þar eð pantanir eru afgreiddar beint til kaupenda hafa þeir engin afskipti af flutningsmálum. Þeir sinna yfirleitt vörutegundum sem seljast í tiltölulega smáum skömmtum til margra verslana. Þegar um er að ræða vörur til iðnaðar fást þeir fremur við sölu verðmætra fjárfestingarvara og sérhannaðra framleiðsluhluta.

Þegar umboðsmaður á í hlut lendir innheimtan á útflytjandanum en dreifingaraðilinn kaupir hins vegar vörurnar og greiðir fyrir þær. Það einfaldar alla innheimtu.

**Val  
umboðsmanns  
eða  
dreifingaraðila  
undirbúið**

*Mat á fyrirtækinu*

Undirbúningur fyrir markaðsaðgerðir á erlendum mörkuðum byrjar inni í fyrirtækinu. Meginstefnan sem fylgt verður mótast af samþykktum markmiðum fyrirtækisins. Er ætlunin að auka söluna til að nýta ónotaða framleiðslugetu? Ef svo er má gera ráð fyrir að auka megi framleiðsluna án viðbótar-fjárfestingar? Ef ekki, hvað verður þá að gera ráð fyrir mikilli fjárfestingu? Er ónotaða framleiðslugetan tímabundin? Eru líkur á vaxandi eftirspurn á heimamarkaði sem muni fullnýta afkastgetuna? Hvaða ráðstafanir þarf þá að gera til að afgangið erlenda markaði hindrunarlaust?

Markaðssetning erlendis hefur yfirleitt í för með sér upphafskostnað, nokkurs konar fjárfestingu, sem er lengi að skila sér. Erlendir markaðir eru því yfirleitt ekki heppilegir til að leysa stundarvanda.

Svörin við spurningunum auðvelda ákvarðanatöku um hve mikið þarf að auka veltuna til að uppfylla hagnaðarkröfuna. Sú ákvörðun afmarkar síðan:

- Umfang útflutningsátaksins
- Hvaða markaði þarf að rannsaka nánar
- Hvernig haga þarf aðgerðum til að komast inn á markaðinn

Þessar upplýsingar munu gefa til kynna hvers konar dreifileiðir, umboðsmann eða dreifingaraðila ber að velja.

### *Mat á markaðnum*

Markaðsrannsókn er öruggasta aðferðin til að kanna hvaða markaðir bjóða arðbærustu markaðstækifærin. Í byrjun má fá mikilvægar upplýsingar um markaði með gagna-könnun, þ.e. með lestri útgefna markaðsupplýsinga. Heimsókn starfsmanns frá fyrirtækinu eða útflutningsráðgjafa á markaðinn treystir niðurstöður könnunarinnar ( sjá smáritið *Markaðsrannsóknir í ritröðinni: Hollráð fyrir útflytjendur*).

Reglan er að taka eitt skref í einu; taka einn markað fyrir í einu. Sagt hefur verið að eitt fyrirtæki geti ekki flutt út með árangri til allra landa heimsins. Auðvitað geta verið undantekningar frá þessari reglu en aðalreglan hlýtur að vera sú að einbeita sér að fáum vænlegum mörkuðum og sinna þeim vel. Með því að beina kröftunum að einum eða tveimur mörkuðum og fáum umboðsaðilum, sem eru vel kynntir á markaðnum, eru meiri líkur á að ná árangri en með því að reyna að afgreiða pantanir margra umboðsaðila sem eru dreifðir um allan heim. En hver sem niðurstaðan verður þarf lítið eða meðalstórt fyrirtæki að tryggja sér samstarfsaðila á markaðnum.

## **Starfssvið umboðsmanns**

Samkvæmt skilgreiningu laga er umboðsmaður ekki starfsmaður umbjóðanda. Framlagi hans til viðskiptalegs samstarfs mætti lýsa með eftirfarandi hætti:

- Þekking á markaðnum og tengsl við rétta markhópa eða atvinnugreinar.
- Aðgangur að réttum mörkuðum vegna viðskipta með tengdar og skyldar vörur.
- Lægri kostnaður vegna þess að hann skiptist á fleiri umbjóðendum.

Þessi atriði, ásamt staðsetningu umboðsmannsins á við komandi markaði, eru helstu mælikvarðarnir á væntanlega umboðsmenn en margt fleira einkennir samskipti umboðsmanns og útflytjanda.

Umboðsmaðurinn kaupir ekki vörurnar né tekur við greiðslum frá viðskiptamönnum fyrir seldar vörur. Hann fær sérstaklega umsamin umboðslaun, oftast frá 2% til 15%, eftir því hve stóran hlut hann á í því að koma viðskiptunum á. Hann hefur ekki önnur afskipti af fjárhagslegri hlið viðskiptanna. Hann hefur engin áhrif á endanlegt vöruverð, útflytjandinn ákveður það venjulega sjálfur. Umboðsmaðurinn afhendir útflytjanda pantanirnar og kaupandinn og útflytjandinn semja síðan um afgreiðslu, flutninga og verð.

Á sama hátt er öll þjónusta við viðskiptamenn viðfangsefni útflytjandans. Umboðsmaður fjárfestir ekki í birgðum, nema e.t.v. sýningarmunum, og hann annast yfirleitt ekki vörukynningar nema sérstaklega sé um það samið og hefur það þá jafnan áhrif á hlutfall umboðslauna. Um fleiri atriði mætti semja eins og t.d. hvort honum væri heimilt að ráða undirumboðsmenn.

Einn af helstu kostum umboðsmanna fyrir útflytjanda er að mögulegt er fyrir hann að ná fótfestu á erlendum markaði án mikilla skuldbindinga í byrjun.

Reynist markaðshorfunar góðar mætti auka stuðninginn við umboðsmanninn með því að kosta kynningar og gera honum kleift að halda birgðir. Umboðsmaðurinn hefur eðlilega mikinn áhuga á að þekkja framtíðaráætlanir umbjóðandans varðandi sölusvæði hans.

En það geta líka verið ókostir samfara því að vinna með venjulegum umboðsmanni, ekki síst ef útflytjandinn hefur ekki haft fyrir því að kynna sér aðstæðurnar á markaðnum áður en umboðsmaðurinn var ráðinn. Lélegur umboðsmaður leggur ekki mikla vinnu í nýta markaðstækifærin ef hann sér ekki neina hagnaðarvon í frekari þróun. Umboðsmaður getur líka verið ofhlaðinn verkefnum af því að hann hefur tekið að sér umboð fyrir of marga útflytjendur og sinnir þá helst þeim vörum sem gefa mest af sér með sem minnstri fyrirhöfn á kostnað annarra vara sem hann hefur tekið að sér.

Af þessum ástæðum hafa samskipti umboðsmanns og umbjóðanda þróast í þá átt að útflytjandinn leitar leiða til að auka stuðning við umboðsmanninn og hvetja hann til dáða. Dæmi um þessa þróun er þegar umboðsmanni eru greidd bæði umboðslaun og þóknun. Umboðslaunin eru greidd með hefðbundnum hætti fyrir móttæknar og greiddar pantanir og að auki er boðin þóknun eða greiðsla fyrir tíma og vinnu sem er lögð fram við að koma nýrri vöru inn á markaðinn.

Annað dæmi er umboðsmaður sem kaupir vörur og heldur birgðir til að geta afgreitt viðskiptamenn á svæðinu án tafa. Hann gæti unnið sem umboðsmaður á umboðslaunum við sölu á tækjum og búnaði, en haldið birgðir varahluta og selt fyrir eigin reikning eftir að tækin hafa verið sett upp. Slíkur umboðsmaður tekur á sig fjárhagslegar skuldbindingar og líkist því fremur dreifingaraðila/innflytjanda. Útflytjandinn verður að átta sig vel á lagalegum mun á stöðu umboðsaðila auk þeirra laga sem gilda um slík viðskipti í viðkomandi landi áður en hann gengur frá bindandi samningum.

## **Starfssvið dreifingaraðila/ innflytjanda**

Ólíkt umboðsmanni tekur dreifingaraðili ekki umboðslaun heldur kaupir vörur fyrir eigin reikning af útflytjanda til endursölu. Þess vegna er mikilvægt að kynna sér hver álagning dreifingaraðilans er til þess að meta söluhorfurnar fyrir vörurnar miðað við verð til endanlegra kaupenda.

Samningur við dreifingaraðila skilar mestum árangri þegar um er að ræða marga tiltölulega smáa viðskiptamenn sem selja t.d. varahluti, íhluti eða neysluvörur hvers konar og varanlegar neysluvörur sem krefjast mikillar þjónustu. Dreifingaraðili nýtist síður á sérhæfðum mörkuðum, t.d. til framleiðenda þar sem sala og þjónusta byggist á fagþekkingu sem sérfræðingar útflutningsfyrirtækisins geta best veitt.

Dreifingaraðilinn ákveður verð á sínu svæði, heldur birgðir og ræður sölufólk. Tilgangur hans er að hámarka ágóða sinn af sölu innfluttu vörunnar. Því er eðlilegt að dreifingaraðili vilji fá einkarétt til dreifingar á skýrt afmörkuðu svæði.

Það er augljós kostur fyrir útflytjandann að hafa aðeins einn stóran dreifingaraðila frekar en marga smáa viðskiptamenn, en varast þarf eftir því sem hægt er að dreifingaraðilinn fjárfesti um of í birgðum þannig að geta hans til að beita markaðsaðgerðum og nýta markaðstækifæri vörunnar til fulls skerðist ekki. Þegar stuðst er við umboðsmenn heldur útflytjandinn nánari tengslum við viðskiptamennina á markaðnum en dreifingaraðilinn sem stýrir hins vegar að mestu hvert vörunar eru seldar og hvernig þeim er dreift eftir að hann hefur tekið við þeim. Það gæti því reynst erfitt fyrir útflytjandann að ná tengslum við viðskiptamennina og halda þjónustunni áfram ef dreifingaraðilinn brigðist.

Úr þessari áhættu má draga með því að útflytjandinn haldi uppi stuðningi við dreifiaðilann með söluhvetjandi aðgerðum svo sem með kynningarefni og auglýsingum í fjölmiðlum á svæðinu.

Einnig má minnka fjárfestingu dreifingaraðilans í birgðum með því að láta hann hafa vörur í umboðssölu þótt slíkt hafi þann ókost í för með sér að útflytjandinn bindur fjármuni í birgðum sem hann hefur ekki umráð yfir.

## **Hvaða kosti þarf umboðsaðilinn að hafa til að bera?**

Útflytjandinn þarf að gera sér grein fyrir kröfum sínum og væntingum til umboðsaðila. Skoða þarf hvaða verkefnum hann á að sinna og hvað hann þarf að kunna til að vel gangi. Sé það ekki gert ræður tilviljun því hvernig til tekst.

Það sem skiptir máli varðandi val á umboðsaðila, eða dreifiaðila, er eðli málsins samkvæmt mjög mismunandi en eftirfarandi minnisatriði getur verið gott að hafa í huga við ákvarðanatökuna:

- Viðskiptasambönd umboðsaðilans þurfa að ná yfir markhópinn sem ætlunin er að höfða til.
- Staðsetning þarf að vera á markaðssvæðinu sem stefnt er á.
- Fyrirtæki umboðsaðilans má ekki vera of lítið. Það eykur álagið á umbjóðandann. En það má heldur ekki vera svo stórt að vörur útflytjandans skipti engu í heildarsölunni
- Fjárhagsstaðan þarf að vera örugg.
- Skipulag birgðahalds þarf að vera í lagi, ennfremur fagleg þjónusta og öruggt dreifikerfi.
- Vöruval þarf að vera í samræmi við vöruval útflytjandans, án þess að vera í beinni samkeppni.
- Þjóðerni og tungumál skipta máli. Spánverjar skipta helst við aðra Spánverja.

## **Leitin að umboðsmanni eða dreifingaraðila**

Eitt erfiðasta verk verðandi útflytjanda er að finna góðan umboðsaðila. Mikill hluti alþjóðaviðskipta er í höndum umboðsaðila og þeir allra bestu eru þegar bundnir í ábatasamri samvinnu við umbjóðendur sína. Þessi staðreynd undirstrikar hve nauðsynlegt það er að kunna nákvæmlega skil á kröfum sem gera verður til væntanlegs umboðsmanns eða dreifingaraðila. Víða má finna upplýsingar og ráðgjöf um þessi mál.

### *Útflutningsráð Íslands*

veitir bæði ráðgjöf og upplýsingar um markaði, dreifingaraðferðir og aðstoðar fyrirtæki við mat á þörfinni fyrir umboðsaðila. Viðskiptafulltrúar Útflutningsráðs eru staðsettir í nokkrum löndum. Þeir geta veitt mikilvæga aðstoð við leit að hæfum umboðsaðilum.

### *Verslunarráð Íslands*

Dreifir leiðbeiningaritum um samninga og samskipti við umboðsmenn sem Alþjóðaverslunarráðið hefur gefið út. Verslunarráðið getur komið á sambandi við verslunarráð um allan heim.

### *Kaupendur*

Oft koma ábendingar frá kaupendum eða notendum vörunnar um umboðsaðila sem þjóna þeim markhópum sem ætlunin er að ná til.

### *Erlend sendiráð*

Viðskiptafulltrúar erlendra sendiráða hér á landi hafa oft fyrirtækjaskrár og skrár yfir umboðsaðila í landi sínu sem vert er að skoða.

### *Meðmæli viðskiptamanna*

Mörg fyrirtæki eru í viðskiptum við erlenda viðskiptamenn áður en ákveðið er að auka útflutninginn frekar. Oft má biðja þá um að benda á hæfa umboðsmenn eða dreifingaraðila. Síðan má kanna hvort einhver þeirra hefur umboð fyrir keppinauta í greininni.

### *Vörusýningar og kynningar*

Á sýningum gefst oft gott tækifæri til að ná sambandi við hugsanlega umboðsmenn, afla upplýsinga um keppinauta og horfur á viðkomandi markaði að því gefnu að sýningin tengist atvinnugreininni og markaðnum sem stefnt er að.

### *Fagtímarit*

Rit sem gefin eru út í því landi sem fyrirhugað er að flytja út til. Oft birtast þar auglýsingar frá umboðsaðilum sem óska eftir samstarfi við erlend fyrirtæki.

## **Val umboðsmanns/ dreifingaraðila**

Þegar nöfn og upplýsingar um hugsanlega umboðsaðila liggja fyrir eru fyrst valdir þeir sem komast næst því að uppfylla væntingar útflytjandans. Síðan er haft samband við þá, helst skriflega. Greinargóðar upplýsingar um útflutningsfyrirtækið ættu að fylgja.

Ef fullkomnar upplýsingar eru ekki til staðar um viðkomandi umboðsaðila þarf að óska eftir viðbótarupplýsingum, t.d. um stærð fyrirtækisins, starfsmannafjölda, vöruval og fyrirtæki sem farið er með umboð fyrir. Einnig um dreifileiðir og umboðslaun eða þóknun sem tekin er.

Áður en ákveðið er að heimsækja umboðsaðilann þarf að skoða vandlega fyrirbyggjandi upplýsingar og athuga fjárhagsstöðuna. Utanlandsferðir eru dýrar en þær eru ódýrar miðað við áhættuna sem tekin er með því að ráða umboðsaðila bréflega. Með heimsókn gefst tækifæri til að skoða aðstöðuna og kynnast starfsfólkinu sem aftur auðveldar öll síðari samskipti. Einnig gefst tækifæri til að sannprófa þær upplýsingar sem fengnar hafa verið um starfsemina og vöruvalið.

Sérstaklega er varað við því að ganga frá samningi við umboðsaðila á sýningu eða aðila sem staddur er hér á landi án þess að útflytjandinn hafi fengið tækifæri til að skoða og kynna sér fyrirtæki hans. Þess eru dæmi að væntanlegir umboðsaðilar óski eftir einkarétti á dreifingu áhugaverðra og samkeppnishæfra vara í þeim tilgangi einum að hindra að þær komist inn á þeirra markað.

Gátlisti við val á hæfum umboðsaðilum ætti að innihalda upplýsingar um eftirfarandi atriði:

- Stærð og staðsetningu markaðssvæðis.
- Vöruval og hvaða fyrirtæki er unnið fyrir.
- Fjölda umb oða fyrir samkeppnisaðila og/eða fyrirtæki með tengdar vörur.
- Helstu viðskiptamenn og viðskiptasambönd.
- Fjölda sölumanna.
- Hvernig þjálfun sölumanna er háttað.
- Aukningu viðskipta undanfarin ár.
- Hentugar birgðageymslur, sýningaraðstöðu og skrifstofur.
- Fjárhagsstöðu og orðstír ásamt bankaupplýsingum.
- Þekkingu á notkun og eiginleikum vöru útflytjandans.

Þegar allar þessar upplýsingar liggja fyrir er þeim ráðað eftir mikilvægi, þær sannreyndar með því að fara á staðinn og endanleg ákvörðun tekin. Oft reynist auðveldara að ná ofantöldum upplýsingum á fundum með væntanlegum umboðsaðilum en nokkrar grundvallarupplýsingar verða þó að liggja fyrir um starfsemina áður en ákveðið er að verja tíma og fjármunum til að fara til fundar við þá.

Slíkan fund verður að undirbúa vel, helst með því að gera lista yfir atriði sem verður að ræða við væntanlega umboðsaðila. Annars er hætt á að mikilvæg atriði gleymist eða verði útundan í umræðunni. Oft hefur gefist vel að leggja listann fram í upphafi fundar á því tungumáli sem notað er. Á fundinum gefst einnig tækifæri til átta sig á viðskipta- aðferðum og viðhorfum væntanlegs umboðsaðila. *Ekkert getur komið í staðinn fyrir að hitta væntanlega umboðsmenn persónulega.* Það er besta leiðin til að fá úr því skorið hvort hægt er að vinna með þeim og eiga við þá viðskipti.

Val á dreifileiðum getur skipt sköpum um framgang útflutningsátaks. Þess vegna þarf að leggja áherslu á að ræða bæði við væntanlega umboðsaðila og verðandi kaupendur um hvaða dreifileiðir henta viðkomandi vörum best. Öruggst er að fara á markaðinn og kynna sér allar aðstæður sjálfur. Þá er hægt að velta fyrir sér hvort rétt sé að vinna með innflytjanda/heildsala eða selja beint? Einnig er rétt að huga að hvort póstverslun er algeng á markaðnum fyrir vörur eins og þær sem útflytjandinn hyggst selja? Allt þetta er mikilvægt og þarf að ræðast við þá sem eru kunnugir á markaðnum og þekkja hvaða kröfur eru gerðar. Þekking þeirra og skilningur á málunum hefur úrslitaáhrif á ákvörðunina um hvaða umboðsaðili verður valinn.

## Gerð umboðs- sammings

Þegar menn hafa komið sér saman um aðalefni og tilgang sammings síns á milli ætti að leita aðstoðar lögmanns við að ganga formlega frá samningnum. Mjög mikilvægt er að ganga frá umboðssamningum með lögformlegum hætti vegna mismunandi lagaákvæða og ólíkrar túlkunar laga á hugtakinu „umboð“ eftir löndum. Við gerð sammingsins verður að kunna skil á lögum og viðskiptareglum bæði í landi umboðsmannsins og umbjóðandans.

Oft má styðjast við stöðluð sammingsform, en gæta þarf þess að hvern samning þarf að laga að kröfum og markaðsstefnu útflytjanda og umboðsmanns. Rit Alþjóðaverslunarráðsins, *Commercial Agency: Guide for the Drawing up of Contracts*, er afar gagnlegt að hafa til hliðsjónar við gerð samninga. Það fæst hjá Landsnefnd Alþjóðaverslunarráðsins á skrifstofu Verslunarráðs Íslands ásamt fleiri ritum um samningagerð í alþjóðaviðskiptum. Í ritinu er að finna ráðleggingar um æskilegt innihald umboðssammings. Meðal þess sem þar er talið nauðsynlegt er:

### *Skilgreining vörunnar*

Skilgreina þarf nákvæmlega allar vörur sem samningurinn á að ná yfir. Listi yfir vörunar er skráður í viðauka við samninginn þar sem við á. Sérstaklega þarf að tilgreina t.d. hvernig með skuli fara ef umbjóðandinn þróar nýjar vörur innan umsamins vöruflokks.

### *Afmörkun markaðs- eða sölusvæðis*

Nákvæm lýsing á sölusvæðinu er nauðsynleg. Sé það ekki gert geta komið upp deilur um greiðslu umboðslauna vegna pantana sem fengist hafa á svæði sem umboðsmaður telur sitt en komið hafa frá umboðsmanni á nærliggjandi sölusvæði.

### *Einkaumboð*

Koma þarf skýrt fram hvernig einkaumboði skal háttáð og hvaða ákvæði skulu gilda um undantekningar frá almennu reglunni, t.d hver réttur umbjóðandans eða sölumanna hans skal vera til að starfa á svæðinu með eða án umboðs-mannsins. Starfsmenn frá stóru fyrirtæki í föstum viðskiptum sem heimsækja umbjóðandann gætu óskað eftir því að þanta beint frá honum. Þá þarf að koma skýrt fram í umboðs-samningnum hvort fella eigi niður eða lækka greiðslu umboðslauna í slíkum tilvikum.

### *Upplýsingaskylda*

Í lýsingu á réttindum og skyldum umbjóðanda þarf að koma fram hvernig staðið verður að því að miðla upplýsingum til umboðsmanns um sölu- og kynningarstefnu útflytjandans á markaðssvæðinu og að hvaða marki umbjóðandanum ber að sýna skjöl og reikninga sem farið hafa á milli hans og kaupenda eða væntanlegra kaupenda á sölusvæði umboðsmannsins.

### *Birgðir í umboðssölu*

Gera verður samkomulag um öll atriði sem snerta birgðir í umboðssölu og skrá í samninginn. Koma verður fram hver er réttur umboðsmanns til að endursenda óseldar vörur og hvernig kostnaður við geymslu, viðhald, meðhöndlun og gæslu birgða skuli greiddur og af hverjum. Setja má ákvæði um að umboðsmaður skuli leggja fram skrá yfir birgðir með reglulegu millibili sem hann staðfestir að sé rétt og nákvæm. Einnig ætti að vera ákvæði um að umbjóðandi eigi rétt á að skoða eða láta skoða birgðirnar hvenær sem þurfa þykir.

Í þeim tilvikum þar sem umboðsmaður starfar ýmist sem umboðsmaður eða innflytjandi/dreifingaraðili og kaupir vörur fyrir eigin reikning til endursölu, er mikilvægt að gera skýran greinarmun í samningnum hverjar eru skyldur hans sem umboðsmanns og sem dreifingaraðila.

### *Umboðslaun*

Erfiðistu deilumál sem upp geta komið milli samningsaðila eru um greiðslu umboðslauna. Umboðslaunin eru venjulega reiknuð sem prósentu af reikningnum til viðskiptamannsins. Koma þarf skýrt fram hvort miðað skuli við FOB-verð eða CIF-verð vörunnar. Þá þarf að koma fram í samningnum hvenær umboðsmaðurinn á rétt á umboðslaunum, t.d. þegar pöntun berst umbjóðanda, þegar hún er staðfest, þegar vörunar eru afhentar eða þegar þær eru greiddar. Það er líka mikilvægt að samkomulag sé um greiðslu umboðslauna af einstökum stórum pöntunum og endurpöntunum. Umboðsmenn vilja fá reikninga og verðtilboð í gjaldmiðli síns lands og koma áhættunni af breytilegu gengi gjaldmiðilsins á útflytjandann.

### *Del credere*

Umboðsmaður sem tekst á hendur umboð með Del credere skilmálum gerist ábyrgur fyrir fullnaðargreiðslum viðskiptamanna til umbjóðandans.

Í samningnum þarf að koma skýrt fram upphæð ábyrgðar, hvernig henni er varið, t.d. hvort skylda er að reyna fyrst innheimtu og hvaða skilyrði eru fyrir afskrift skulda.

### *Lok eða riftun samnings*

Lagaákvæði um riftun eða lok samnings eru mjög mismunandi eftir löndum. Þess vegna þarf að koma fram í samningnum hvaða tilvik gætu leitt til riftunar og leita umsagnar lögfróðra manna um þennan hluta ekki síður en um önnur mikilvæg atriði hans.

Samning má gera til tiltekins eða ótiltekins tíma. Ef ákvæðið er að hann skuli gilda ótiltekinn tíma þarf að koma fram að honum megi rifta hvenær sem er, að undangenginni skriflegri tilkynningu (í ábyrgðarpósti) í samræmi við samkomulag samningsaðila um uppsagnarfrest.

Þegar samningsaðilar óska að rifta samningi eftir tilgreindan reynslutíma má setja ákvæði um riftun án fyrirvara eða með stuttum fyrirvara svo fremi að lög leyfi.

### *Lágmarkssala*

Nauðsynlegt er að leggja raunhæft mat á sölufurður á markaðssvæðinu þegar það er heimsótt í tengslum við ráðningu umboðsmanns, þannig að setja megi fram raunsæjar kröfur um lágmarkssölu við umboðsmanninn.

Þetta getur reynst erfitt við undirskrift samningsins en þá má bæta inn ákvæði um að sölumarkmið verði sett að loknum sex mánaða reynslutíma og sameiginlegu mati á stöðunni. Setja má ákvæði um hærri umboðslaun eða aukabókun þegar lágmarkssölu er náð eða salan fer fram úr lágmarki.

### *Bætur fyrir riftun*

Í lögum margra landa er kveðið á um bætur til umboðsmanns við riftun umboðssamnings vegna tapaðra viðskipta.

Þess vegna er nauðsynlegt að samningsaðilar kynni sér lög um umboðssamninga í viðkomandi landi áður en gengið er frá samningi og kunni skil á öllum skyldum sem hann hefur að geyma. Setja má í samninginn ákvæði um bætur og hvernig á að meta þær. Það kemur þó ekki að haldi ef gildandi lagaákvæði eru hagstæðari fyrir umboðsmanninn en ákvæði samningsins.

## **Samskipti við umboðsmann/dreifingaraðila**

Fjarlægðin getur torveldað öll samskipti. Þess vegna er mikilvægt að yfirstíga þá hindrun með góðri upplýsinga-miðlun og áþreifanlegum stuðningi og viðurkenningu fyrir vel unnin störf. Athugið t.d. eftirfarandi:

- Vörulistar, bæklingar og annað kynningarefni þarf að vera á tungumáli markaðslandsins, skoðað og samþykkt af umboðsmanninum.
- Umboðsmanninn þarf að heimsækja reglulega og heimsækja með honum mikilvægustu kaupendum.
- Gæta þarf þess að raunveruleg fjárhagsleg hvatning sé innifalin í verðunum fyrir umboðsmanninn/dreifingar-aðilann.
- Allir sem fram koma í nafni fyrirtækisins á erlendum mörkuðum þurfa að hafa á takteinum nýjustu upplýsingar um vöruna, markaðshorfur og um stöðuna í fyrirtækinu.
- Í stuttu máli þarf að koma fram við umboðsmann/dreifingaraðila eins og hann sé hluti af fyrirtækinu.

Ekki má líta á upptalninguna hér að ofan sem atriði sem aðeins þarf að huga að í byrjun samstarfs, heldur þarf að vinna að þeim stöðugt og fylgjast grannt með starfi umboðsaðilans. Hann er fulltrúi fyrirtækisins á markaðnum. Meðan umboðssamningurinn er í gildi kemur fyrirtæki hans fram fyrir hönd fyrirtækis útflytjandans. Þess vegna skiptir meginmáli að umboðsmaðurinn eða dreifingaraðilinn þjóni vel hagsmunum útflutningsfyrirtækisins og vinni að markmiðum þess jafnvel og sínum eigin.

## Heimildaskrá

Irish Export Board: **Guides to Exporting. Finding, Appointing and Managing an Export Agent /Distributor**, Dublin 1989.

International Chamber of Commerce: **Commercial Agency. Guide for the Drawing up of Contracts**, París 1983.

Útflutningsráð Íslands og Iðnlánasjóður: **Samningar og útflutningsviðskipti**, Reykjavík 1991.

Útflutningsráð Íslands og Iðnlánasjóður:

Ritröðin: **Hollráð fyrir útflytjendur**:

- **Markaðsrammsóknir**, Reykjavík 1995.

- **Grundvallaratriði útflutningsverslunar**, Reykjavík 1995.

- **Heiti og hugtök í alþjóðaviðskiptum**, Reykjavík 1996.



## HOLLRÁÐ FYRIR ÚTFLYTJENDUR

Markaðsrannsóknir í nóv. 95  
Grundvallaratriði útflutningsverslunar í des. 95  
Heiti og hugtök í alþjóðaviðskiptum í júní 96  
Gerð markaðsáætlaða í okt. 96  
Val umboðsmanna í febrúar 97

© Útflutningsráð Íslands

Efni: Hulda Kristinsdóttir  
Próförk: Kristín Jónsdóttir  
Hönnun kápu: Ástmar Ólafsson  
Prentun: Svansprent hf.  
Umsjón: Haukur Björnsson

ISBN 9979-880-20-1

Ath

Tölvupóstfang: [tradecouncil@icetrade.is](mailto:tradecouncil@icetrade.is)

Netfang: <http://www.icetrade.is>

(adressurnar 4 neðst á síðu)

lógó

### *Útflutningsráð Íslands*

var sett á laggirnar í samstarfi fyrirtækja,  
samtaka atvinnulífsins og opinberra aðila.

Í stjórn Útflutningsráðs sitja 10 menn,  
átta tilnefndir af samtökum atvinnulífsins  
og tveir skipaðir af stjórnvöldum.

Hlutverk Útflutningsráðs er að efla útflutning  
og almenna markaðsvitund íslenskra fyrirtækja.  
Einnig er Útflutningsráð stjórnvöldum til ráðgjafar  
um málefni íslensks útflutnings og  
fjárfestingar erlendra aðila á Íslandi.

Til að sinna þessu hlutverki  
veitir ráðið útflytjendum á íslenskum vörum og þjónustu  
faglega aðstoð á sviði markaðsþekkingar og ráðgjafar.  
Það er gert með margvíslegum hætti:

*Markaðsráðgjöf*

*Fræðslu og þjálfun*

*Almennum markaðsupplýsingum*

*Sýningarþátttöku*

*Skipulagningu ferða viðskiptasendinefnda  
Kynningu á Íslandi sem fjárfestingarvalkosti*

*Útgáfustarfsemi*

*Ráðgjöf til stjórnvalda og hagsmunaaðila  
Þjónustu viðskiptaskrifstofa erlendis*

