

# **Leverandør- og produktvalg blant brasilianske sjømatimportører: Mulige inngangsstrategier for norske eksportører av sild.**

av

**Tor Bjørklund Larsen**



Mastergradsoppgave i fiskerifag  
studieretning markedsføring  
(30 studiepoeng)

Institutt for samfunns- og markedsfag  
Norges fiskerihøgskole  
Universitetet i Tromsø

Mai 2009



## Forord

Med denne oppgaven avsluttes min mastergrad i fiskerifag, studieretning markedsføring, ved Norges fiskerihøgskole, Universitetet i Tromsø.

Mange fortjener takk for å ha hjulpet meg underveis med denne masteroppgaven. Først og fremst vil jeg takke min veileder Kåre Skallerud for faglig bistand under hele prosessen. Deretter vil jeg takke Eksportutvalget for fisk (EFF) for å ha gjort dette prosjektet til en realitet. EFF står ansvarlig for både opprinnelig idé til problemstilling, finansiering av feltarbeidet og bistand underveis. Spesielt vil jeg takke Kari Gulbrandsen og Karina Mendes ved kontoret i Rio de Janeiro for gode innspill og praktisk hjelp i løpet av mitt opphold i Brasil.

Ellers vil jeg takke Nelson Oliveira, Marcelo M. Conrado og Antonio Guerreiro for deres uvurderlige hjelp og gjestfrie mottagelse, samt Ida-Johanne Jensen for bistand med korrekturlesning.



## Sammendrag

Til tross for Norges lange historie for sjømateksport til Brasil, er det gjennomført få studier som tar for seg det brasilianske sjømatmarkedet og mekanismene som styrer det. Denne studien er dermed blant de første som analyserer dette markedet fra et business-to-business perspektiv. Basert på en dyptgående studie av åtte betydningsfulle importselskaper, analyserer denne masteroppgaven beslutningskriteriene til innkjøperne ved deres valg av produkter og leverandører. I tillegg til å betrakte problemstillingen fra et mer generelt nivå, har studien et spesielt henblikk på norsk sild, et nytt produkt på det brasilianske markedet. Dette produktet benyttes som en konkret vinkling på problemstillingen og identifiserer importørens adferd i forhold til også nye produkter og leverandører.

Studien har en kvalitativ og eksplorerende forskningsstrategi som følge av begrenset *a priori* kunnskap om temaet. Med basis i grunnleggende markedsføringsteori og spesifikk litteratur om importøradferd, blir det bygget et teoretisk rammeverk for analysen. Valg av leverandør og produkt betraktes med dette ut fra tre hovedperspektiver: interne karakteristika ved importøren (herunder kjøpsprosess og oppfattede produktspesifikke faktorer), kjøper-selger relasjoner og aktørens omgivelser. Dataene i undersøkelsen er innsamlet ved hjelp av semistrukturerte dybdeintervjuer av nøkkelinformanter. Et utvalg av totalt ni respondenter ble innhentet ved hjelp av snøballsampling fra de fire viktigste markedene for dagens norske eksport av sjømat til Brasil: Rio de Janeiro, São Paulo, Recife og Salvador. Funnene viser stor grad av overensstemmelse med sammenlignbare studier fra andre bransjer av land på blant annet de viktigste produktfaktorer. Undersøkelsen gir imidlertid et nyttig bidrag til den etablerte importøradferdlitteraturen ved å utdype *relasjonenes* kritiske betydning for beslutninger, og ved å identifisere *tillit* som en kritisk nøkkelfaktor i fruktbare relasjoner mellom importør og eksportør. Videre analyseres forutsetningene for tillit, og praktiske strategier for å bygge gode relasjoner med brasilianske importører foreslås. I analysen av adferden i forhold til det nye produktet sild, hentes det også inn elementer fra innovasjonsteori. På denne måten utvides teorien og gir grunnlag for interessante betraktninger rundt innovasjonsimplementering blant videreførere.

**Nøkkelord:** leverandørvalg, innkjøpskriterier, kjøper-selger relasjoner, brasil, sild



# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>III</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>V</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>VII</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 PROBLEMSTILLING .....	2
1.2 DISPOSISJON .....	3
<b>2. TEORETISK RAMMEVERK</b> .....	<b>5</b>
2.1 INDUSTRIELLE MARKEDER OG KJØPSADFERD .....	5
2.1.1 Den industrielle kjøpsprosessen .....	6
2.2 INNKJØPERES SELEKSJONSKRITERIER .....	9
2.2.1 Importørers seleksjonskriterier .....	11
2.3 RELASJONER MELLOM KUNDE OG LEVERANDØR .....	15
2.3.1 Motivasjon for relasjoner .....	17
2.3.2 Negative sider ved relasjoner .....	18
2.3.3 Relasjonskvalitet .....	19
2.3.4 Mellomleddenes rolle i relasjoner og distribusjonskanaler .....	20
2.3.5 Kulturens innvirkning på relasjonene .....	22
2.4 ANALYSEMODELL .....	23
<b>3. METODE</b> .....	<b>25</b>
3.1 FORSKNINGSSTRATEGI .....	25
3.2 FORSKNINGSDESIGN OG FORSKNINGSMETODE .....	26
3.2.1 Intervjuguide og gjennomføring .....	27
3.3 UTVALG .....	31
3.4 DATABEHANDLING OG ANALYSE .....	34
3.5 RELIABILITET OG VALIDITET .....	35
<b>4. OVERSIKT OVER DEN NORSK-BRASILIANISKE SJØMATHANDELEN</b> .....	<b>39</b>
4.1 OM MARKEDET OG ETABLERTE NORSKE PRODUKTER .....	39
4.2 BRASILS PELAGISKE MARKED .....	41
<b>5. RESULTATER</b> .....	<b>45</b>
5.1 KJØPSPROSESSEN .....	45
5.1.1 Kjøpscenteret .....	45
5.1.2 Kjøpstype og informasjonskilder .....	47
5.1.3 Adopsjon av nye produkter .....	49
5.2 PRODUKTSPEISIFIKKE FAKTORER .....	50
5.2.1 Produktformat .....	52
5.2.2 Øvrige kriterier .....	54
5.2.3 Kompatibilitet med etablerte rutiner og teknologi .....	56
5.3 OMGIVELSER OG MILJØ .....	57
5.3.1 Myndighetsreguleringer og situasjonsfaktorer .....	57
5.3.2 Kultur .....	58
5.4 KJØPER-SELGER RELASJON .....	59
5.4.1 Leverandørattributter .....	60
5.4.2 Tillit .....	61
5.4.3 Relasjonens resultater .....	62
5.4.4 Agentens rolle .....	64
<b>6. DISKUSJON</b> .....	<b>67</b>
6.1 KJØPSPROSESSEN .....	68

6.2	PRODUKTSPEKIFIKKE FAKTORER .....	69
6.3	OMGIVELSER OG MILJØ .....	71
6.4	RELASJONER .....	72
6.4.1	<i>Relasjonens utfall</i> .....	74
6.5	INNOVASJONSASPEKTET .....	76
6.6	MARKEDSFØRINGSMESSIGE IMPLIKASJONER .....	79
6.7	BEGRENSNINGER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING .....	80
<b>REFERANSER.....</b>		<b>IX</b>
<b>VEDLEGG I: INTERVJUGUIDE .....</b>		<b>XIV</b>

## Tabelloversikt

TABELL 1:	IDENTIFISERTE BESLUTNINGSKRITERIER FOR IMPORTØRER. ....	14
TABELL 2:	STUDIENS RESPONDENTER .....	33
TABELL 3:	FORDELING AV ULIKE SILDEPRODUKTER EKSPORTERT TIL BRASIL.....	42
TABELL 4:	BRASILS IMPORT AV SARDINER FORDELT PÅ EKSPORTØRLAND. ....	44
TABELL 5:	INFORMASJONSKILDER FOR NYE PRODUKTER .....	49

## Figuroversikt

FIGUR 1:	FORMER FOR ORGANISERING AV KUNDE-LEVERANDØRFORHOLD .....	16
FIGUR 2:	FAKTORENE SOM UTGJØR RELASJONSKVALITET. ....	20
FIGUR 3:	STUDIENS ANALYSEMODELL. ....	24
FIGUR 4:	VERDI OG VOLUM AV DEN NORSKE SJØMATEKSPORTEN TIL BRASIL .....	40
FIGUR 5:	NORGES EKSPORT AV FRYST SILD TIL BRASIL 1994-2008.....	42
FIGUR 6:	BRASILS TOTALE IMPORT OG FANGST AV SILD, SARDINER OG ANSJOSER .....	43
FIGUR 7:	STUDIENS FUNN OM TILLITENS ROLLE .....	76



## 1. Innledning

Brasil er et svært viktig marked for norske eksportører av sjømat, og den norsk-brasilianske handelen har lange tradisjoner, et bilde som hittil har vært dominert av klippfisk. Som et folkerikt land og en av verdens raskest voksende økonomier, anses Brasil imidlertid nå av enkelte som et potensielt stort marked også for andre norske sjømatprodukter. Bakgrunnen for denne oppgaven er nettopp en anmodning fra Eksportutvalget for fisk (EFF) om å utrede potensialet for norsk eksport av sild (*Clupea harengus*) til Brasil. Da sild er et nytt produkt på det brasilianske markedet, ukjent for de fleste konsumenter, ble det vurdert som mest hensiktsmessig å begynne med å se på de industrielle aktørene, hvorav enkelte så vidt har begynt å ta sild inn i produktporteføljen. Lite er imidlertid kjent rundt disse aktørenes adferd, og hvilke kriterier som ligger til grunn for deres beslutninger. Det eksisterer i dag mye markedsforskning rundt *konsumentenes* holdninger og beslutningskriterier for kjøp av sjømat. Nær kjennskap til sluttkonsumenten er selvsagt monumentalt for en markedsorientert bedrift (Kohli og Jaworski 1990). Likevel er det et tankekors at de fleste norske sjømatbedrifter i realiteten ikke forholder seg direkte til konsumenter, men til industrielle innkjøpere. Det er derfor logisk at mer kunnskap om også disse industrielle aktørenes beslutningskriterier er av stor betydning for norske eksportørers suksess, og spesielt hvis nye aktører med nye produkter (i dette tilfellet sild) ønsker å etablere seg i et marked. Fokus på importørers beslutningsadferd har imidlertid vært langt mer beskjedent i markedsforskningen, både på generell basis og for sjømatbransjen spesielt. Akademisk interesse for temaet er dog økende og har gitt utspring til flere publikasjoner om emnet (Ghymn & Jaffe 2003).

Med det "nye" produktet sild som utgangspunkt, er denne masteroppgaven en av de første studiene som nærmere undersøker brasilianske sjømatimportørers kjøpsadferd. I tillegg til at *importøradferd* er et relativt neglisjert forskningsfelt, er det også publisert overraskende lite generelle artikler om det brasilianske sjømatmarkedet. Dette er et paradoks, tatt i betraktning markedets betydning for norsk sjømatindustri og den norsk-brasilianske handelens lange historie. Studien burde dermed ha høy relevans for akademikere så vel som praktikere. Fra førstnevntes ståsted vil en studie av brasilianske importører innen sjømatsektoren være et nyttig bidrag til litteraturen om importøradferd. Hvorvidt det er divergens mellom denne bransjen og/eller landet, i forhold til bransjer og land som allerede er studert, er i denne sammenhengen et sentralt

spørsmål. Som en eksplorativ studie, tar denne oppgaven for seg å identifisere relevante beslutningsvariabler for disse næringsaktørene i Brasil, og på den måten ”bane vei” for eventuelle kommende studier som ønsker å undersøke disse med kvantitative virkemidler. For praktikere burde oppgaven være tilsvarende nyttig. Det er trygt å anta at klippfiskeeksportører med lange tradisjoner i det brasilianske markedet allerede besitter god kompetanse om det brasilianske markedet. Hvis norsk sild derimot skal få gjennomslag i markedet, vil dette uunngåelig innebære at nye eksportører uten tidligere erfaring i Brasil må forsøke å penetrere markedet og komme i kontakt med importører. En forståelse av importørens beslutningskriterier vil dermed kunne være svært nyttig ved valg av inngangsstrategi.

### **1.1 Problemstilling**

Denne studien tar for seg følgende problemstilling:

*Hvilke kriterier påvirker brasilianske sjømatimportørers valg av leverandører og produkter?*

Dette hovedspørsmålet leder til en rekke underspørsmål. Hvordan er kjøpsprosessen for en brasiliansk importør? Hva er betydningen av relasjoner for importørene, og hvordan påvirker kultur og språk den norsk-brasilianske sjømathandelen? Dette hører til noen av faktorene som blir behandlet i denne oppgaven for å besvare hovedproblemstillingen.

Hvorvidt kjøpsadferden og beslutningskriteriene er svært ulik for nye i forhold til etablerte leverandører og produkter, vil også være et sentralt spørsmål i studien. Denne oppgaven vil i den sammenhengen benytte norsk sild som en konkret vinkling og et ”case” for et nytt produkt. En slik konkretisering vil, i tillegg til å bidra til å gi mer relevante funn, også kunne øke studiens nytteverdi for praktikere i norsk fiskerinæring ved å trekke inn implikasjoner for eksportører i pelagisk sektor, samt foreslå mulige inngangsstrategier for det brasilianske markedet.

## **1.2 Disposisjon**

Strukturen i denne masteroppgaven reflekterer studiens viktigste steg. Etter innledningen presenteres det teoretiske fundamentet i kapittel to. Her gjennomgås relevant teori som avslutningsvis blir satt sammen i studiens analysemodell i kapittel 2.4. I kapittel tre redegjøres det for forskningsmetodene som er benyttet i studien. Utvalget blir presentert, og studiens reliabilitet og validitet blir drøftet. Kapittel fire innleder studiens hovedfunn ved å gi en oversikt over den norsk-brasilianske sjømathandelen og det brasilianske markedet. Her brukes sekundærdata for å gi relevant bakgrunnsinformasjon for tolkningen av data. Videre, i kapittel fem, presenteres studiens hovedresultater. Til sist blir disse funnene analysert og diskutert i kapittel seks. Implikasjoner til teori og praktisk markedsføring blir drøftet, før oppgaven avsluttes med å påpeke eventuelle begrensninger, samt gi forslag til videre forskning.



## **2. Teoretisk rammeverk**

Dette kapittelet har til hensikt å gå gjennom aktuell litteratur som kan bidra til å forklare importørers kjøpsadferd. Da denne masteroppgaven er en eksplorativ studie, må teorien og antagelsene som presenteres her ikke forveksles med testbare hypoteser i deduktiv forstand. Teorien har imidlertid til hensikt å tjene som et utgangspunkt for de senere funnene, og danner en ledetråd for undersøkelsen og utformingen av intervjuguiden. Denne studiens teoretiske rammeverk vil ta utgangspunkt i generell markedsføringsteori om industrielle kjøpsbeslutninger, deriblant Sheth-modellen. Deretter gjennomføres en litteraturstudie av den mer spesifikke teorien om leverandørvalgkriterier og importørers kjøpsadferd. Et sentralt utfall av denne litteraturstudien er at *relasjoner* blir identifisert som en faktor som kan fortjene nærmere granskning. Som en følge av dette blir aktuell teori om relasjoner mellom kjøper og selger nærmere gjennomgått i kapittel 2.3.

### **2.1 Industrielle markeder og kjøpsadferd**

Dette kapittelet vil analysere det brasilianske sjømatmarkedet ut fra et bedriftsmarkedsperspektiv. Dersom det tas utgangspunkt i det etablerte norske sjømatproduktet i Brasil, klippfisken, er det dog ingen umiddelbar selvfølge å velge denne vinklingen. Hutt & Speh (2004) definerer bedriftsmarkeder som markeder for produkter og tjenester som kjøpes av forretninger, statlige organer og institusjoner for inkorporering, konsum, bruk eller videresalg. Videre poengteres det at markeder som hovedsaklig er rettet mot personlig konsum, som for eksempel konsumentpakkede dagligvarer, er av lavere interesse. Etersom sluttbrukerne av klippfisk i Brasil i stor grad er privatpersoner, kunne derfor et konsumentperspektiv også vært aktuelt. Denne studien vil imidlertid holde seg på bedriftsmarkedet av flere årsaker. For det første er kundene sett fra perspektivet til en norsk produsent/eksportør industrielle aktører. Importørene av norsk klippfisk er en heterogen gruppe bestående av blant annet supermarkedkjeder og grossister. Mesteparten av klippfisken sendes også ut fra Norge i bulkpartier, for så å bli videreforedlet i større eller mindre grad i Brasil. Denne videreforedlingen kan dreie seg om ompakking, utvanning og så videre (pers. med. Wara 2008). I kanskje enda større grad enn klippfisken, er sild i sine nåværende markeder også et bulkprodukt med industrielle kunder. En analyse av de industrielle aktørene i Brasil vil derfor som et første steg, sannsynligvis ha størst relevanse for aktører i den pelagiske industrien.

Bedriftsmarkedet og konsumentmarkedet har et felles fundament av markedsføringsteori som gjelder for begge, men de to markedene fungerer på mange måter også svært ulikt. Faktorer som skiller dem inkluderer markedenes natur, markedsetterspørsel, kjøpsadferd, kjøper-selger relasjoner, påvirkning fra omgivelser (økonomisk, politisk og juridisk) og markedsstrategi (Hutt & Speh 2004).

### **2.1.1 Den industrielle kjøpsprosessen**

For å kunne se på de variabler og attributter som påvirker den industrielle kjøpsavgjørelsen, er det fundamentalt å ha en forståelse for den industrielle kjøpsprosessen. Organisasjoners kjøp har en tidsdimensjon, og bør ikke betraktes som en isolert hendelse (Biong & Nes 2005). Industrielle kjøp kan deles inn i åtte distinkte faser i henhold til Robinson et al. (1967). Utgangspunktet er at bedriften identifiserer et problem, hvorpå de to neste fasene er henholdsvis å gi en generell beskrivelse av behovet og deretter en spesifisering av produktet. Deretter følger søk og kvalifisering av potensielle leverandører før neste fase er å innhente og analysere tilbudene. Den sjettede fasen er følgelig selve valget av leverandør, etterfulgt av plasseringen av ordre med leveransespesifikasjoner. Til sist følger den åttende fasen som er evaluering av produktets ytelse etter bruk.

En slik liste kan gi inntrykk av at et hvert industrielt kjøp er en selvstendig transaksjon hvor alle åtte faser gjennomgås for hver handel. Dette er selvsagt ikke alltid realiteten i praksis. Hvordan kjøpsfasene implementeres er i stor grad styrt av hvilket type kjøp det er snakk om. *Kjøpstypemodellen* bidrar til å utdype kjøpsprosessen ved å klassifisere industrielle kjøp i tre kategorier: *rutinekjøp*, *førstegangskjøp* og *modifiserte gjenkjøp* (Biong & Nes 2005). For *førstegangskjøp* blir problemet organisasjonen har identifisert ansett som totalt annerledes fra tidligere erfaringer, og kjøperen gjennomgår en prosess referert til som ”omfattende problemløsning”. Kjøperen mangler ofte veldefinerte kriterier for å sammenligne produkter og leverandører, og er heller ikke sterkt predisponert for en bestemt løsning på problemet (Hutt & Speh 2004). *Rutinekjøp* er motstykket til førstegangskjøp, og kjennetegnes av at behovet er kontinuerlig eller gjentakende, kjøperne har lang erfaring med å takle problemet, lite eller ingen ny informasjon er nødvendig og en evaluering av alternative løsninger er unødvendig (ibid.).

Kontormateriell blir hyppig brukt som et eksempel på en produktkategori som ofte er gjenstand for rutinekjøp. For de fleste leverandører er det naturligvis ønskelig å få sine produkter inn i rutinekjøpskategorien hos sine kunder. En av strategiene for å oppnå dette kan være å strømlinjeforme bestillingsprosessen gjennom for eksempel å lage en integrert e-handelsløsning ut mot kunden (Biong & Nes 2005). *Modifiserte gjenkjøp* kjennetegnes også av at behovet er kontinuerlig eller gjentakende. Organisasjonen føler likevel at klare fordeler kan hentes ved å evaluere alternativene på nytt. Kjøperen går gjennom en prosess av ”begrenset problemløsning” (Hutt & Speh 2004) hvor beslutningstagerne har veldefinerte kriterier, men er usikre på hvilken leverandør som best kan tilfredsstille deres behov. Modifiserte gjenkjøp kan deles i to ulike klasser. Det *enkle modifiserte gjenkjøpet* har et smalt sett av valgalternativer og en begrenset mengde informasjonssøk og analyse. Kjøperne fokuserer her ofte på det langsiktige relasjonspotensialet med leverandørene (Hutt & Speh 2004). Et tenkt eksempel her kunne være en klippfiskimportør som har relasjoner med en leverandør, men som likevel orienterer seg om konkurrerende priser og tilbud før nye ordrer plasseres. Den andre formen for modifiserte gjenkjøp er det *komplekse modifiserte gjenkjøp*. Denne situasjonen kjennetegnes av et stort sett av alternativer, lite usikkerhet og følgelig styrket forhandlingsmakt for kjøperen (ibid.). En åpen anbudsprosess er et eksempel på komplekst modifisert gjenkjøp, hvor selgerne må møte svært spesifikke produktkriterier og tilby de gunstigste betingelsene.

Teorien viser at å ta hensyn til kjøpstypeperspektivet vil være viktig i denne studien. Det er trolig at import av det etablerte produktet klippfisk for en importør vil være å anse som et rutinekjøp eller modifisert gjenkjøp, mens det for sild kan være snakk om et førstegangskjøp. At kjøpsprosessen vil være ulik for de to produktene er derfor høyst sannsynlig.

En mye brukt modell for å beskrive industriell kjøpsadferd er den såkalte Sheth-modellen (Sheth 1973) som benytter en psykologisk vinkling for å beskrive organisasjoners kjøpsbeslutninger. Denne modellen utgjør en relevant bakgrunnsteori for studien og blir derfor raskt gjennomgått. Modellen består av fire hovedkomponenter som vil bli nærmere beskrevet: kjøpscenterets forventninger (1), den industrielle kjøpsprosess (2), konfliktløsning (3) og situasjonsfaktorer (4) (Sheth 1973).

Industrielle kjøp er gjerne en gruppeavgjørelse og *kjøpssenteret* og dets rolle har dermed avgjørende betydning. Kjøpssenteret defineres som de individene som deltar i kjøpsavgjørelsen og som deler målene og risikoen som følger med beslutningen (Hutt & Speh 2004). *Kjøpssenterets forventninger* i Sheth-modellen refererer til det opplevde potensialet alternative leverandører og merker har for å tilfredsstille eksplisitte og implisitte målsetninger i en hvilken som helst kjøpsituasjon (Sheth 1973). Det er viktig at markedsføreren er bevisst på forskjellene mellom de ulike deltagerne i kjøpssenteret, og modellen legger stor vekt på å beskrive den personlige bakgrunnen til de ulike medlemmene og blant annet hvilken type *informasjonssøk* de gjennomfører (ibid.) Antallet deltagere i kjøpssenteret kan selvfølgelig variere fra bedrift til bedrift, og med hvilken kjøpstype det er snakk om i den aktuelle situasjonen (Hutt & Speh 2004). Sammensetningen i kjøpssenteret vil også gjerne variere gjennom de ulike fasene i kjøpsprosessen. Dette har klare implikasjoner for denne studien, og gjør en undersøkelse av kjøpssenterets sammensetning og størrelse hos brasilianske sjømatimportører svært relevant å se på i sammenheng med kjøpstype. *Den industrielle kjøpsprosess* utgjør det andre trinnet i Sheth-modellen. Dette er den faktiske kjøpsprosessen og består av to hovedfaktorer: produktfaktorer og firmaspesifikke faktorer. Antall deltagere i kjøpssenteret øker med organisasjonens størrelse, og kjøpssenterets myndighet øker jo mer desentralisert organisasjonen er (Biong & Nes 2005). *Konfliktløsning* er relevant i de tilfeller hvor innkjøpsbeslutningen er en gruppebeslutning. Deltagerne i kjøpssenteret vil da gå gjennom konfliktløsende adferd forsøke å komme til en felles avgjørelse, noe som totalt sett kan være konstruktivt for den endelige avgjørelsen (Sheth 1973).

Sheth-modellen kan gi et inntrykk av at industrielle kjøpsavgjørelser alltid er resultatet av systematiske beslutningsprosesser. Det er derfor viktig ikke å overse betydningen av at avgjørelsene også kan tas på grunnlag av *ad hoc situasjonsfaktorer* og irrasjonelle kriterier på samme måte som i konsumentadferden (Sheth 1973). I tillegg til Sheth fins det naturligvis flere generelle modeller for industriell kjøpsadferd, deriblant risikomodellen (Bauer 1960) og belønning-mål-modellen (Anderson & Chambers 1985). Samtlige av modellene kan selvsagt potensielt danne gode rammeverk for industriell kjøpsadferd blant brasilianske sjømatimportører. Disse modellenes generelle natur er imidlertid også en svakhet og Sheth-modellen er noe generell til å kunne benyttes direkte i analysen av denne oppgavens problemstilling. For å se på mer



*spesifikke* teorier om industriell importøradferd, vil kapittel 2.2 gjennomgå den aktuelle importøradferdslitteraturen nærmere.

## **2.2 Innkjøperes seleksjonskriterier**

Bedriftenes innkjøpsfunksjon har fått økende oppmerksomhet de siste årene, og bedrifter fokuserer stadig mer på aktivt søk blant leverandører som en sentral strategi for å oppnå konkurransefortrinn (De Boer et al. 2001; Katsikeas et al. 2004). Videre har markedsføringslitteraturen stadfestet at det er en klar sammenheng mellom innkjøpsfunksjonens ytelse og markedsføringsprosessens ytelse forøvrig (Katsikeas et al. 2004). Med denne åpenbare betydningen innkjøpsfunksjonen har på bedrifters ytelse, har også forskningens fokus på innkjøpernes beslutningskriterier vært økende. Dette kapitlet vil se nærmere på denne forskningen om hvordan innkjøper velger produkt og leverandør.

Det eksisterer i dag flere studier som identifiserer og grupperer attributtene som styrer innkjøperes valg av leverandør og produkt. Grupperingene av disse kriteriene varierer mellom forfatterne. I en omfattende studie av leverandørkriterier plasserer Katsikeas et al. (2004) disse kriteriene i fire grupperinger:

- Konkurransedyktig prissetting
- Pålitelighet
- Teknologisk dyktighet
- Service

Studien viser videre hvordan leverandørens ytelse over disse faktorene påvirker distributørens ytelse videre i verdikjeden. Forfatterne argumenterer for at en bedrift kan oppnå sterke konkurransefortrinn ved å bygge nære relasjoner med sine leverandører hvor man kan samarbeide for å oppnå en gunstig kombinasjon av pris og de øvrige kriteriene innen pålitelighet, teknologi og service. Kapittel 2.3 vil gå nærmere inn på hvordan relasjoner kan spille en betydelig rolle mellom leverandør og innkjøper.

Mesteparten av leverandørvalgslitteraturen koker essensielt ned til en oppstilling av relevante kriterier som for eksempel ”pris” og ”stabile leveranser”. Til tross for at dette er av nokså

deskriptiv natur, er det ikke mindre relevant kunnskap og tabell 1 vil ta for seg de identifiserte kriterier fra litteraturen som kan få størst relevans for denne studien. Deskriptiv oppramsing av kriterier kan imidlertid lede leseren til å tro at innkjøperes beslutningsprosess er en ”endimensjonal” affære. Et nyttig bidrag kommer derfor fra De Boer et al. (2001) som viser hvordan leverandørvalget varierer over dimensjonene *kjøpsfase* og *kjøpstype* (se kapittel 2.1). De ulike beslutningsmetodene kan på denne måten plasseres inn i en matrise med kjøpstypene (førstegangskjøp, modifisert gjenkjøp og rutinekjøp) og kjøpsfasene (problemedfinering, formulering av kriterier, kvalifisering og beslutning). Rutinekjøpene velger for øvrig De Boer et al. (2001) å differensiere etter såkalt produktklassifisering (Kraljic 1983) hvor innkjøpene klassifiseres som ”ikke-kritiske” produkter (lav profittpåvirkning, lav leveransrisiko), ”flaskehalsprodukter” (lav profittpåvirkning, høy leveransrisiko), ”maktprodukter” (”leverage items” – høy profittpåvirkning, lav leveransrisiko) og ”strategiske produkter” (høy profittpåvirkning, høy leveransrisiko). Innkjøpsstrategiene og vektlagte kriterier vil følgelig variere ettersom hvor i kjøpsfase/kjøpstype-matrisen produktet og innkjøperen befinner seg (De Boer et al. 2001).

En oppsummering av flere studier om leverandørvalgkriterier tilsier at produktkvalitet, produktpris og leverandørens leveransedyktighet er de viktigste beslutningskriteriene i industrielle markeder (Shipley 1985). At disse kriteriene ikke skulle dukke opp også i denne studien, ville derfor vært overraskende. Et interessant punkt er hvordan industrielle innkjøpere oppfatter at de selv har et bevisst og til dels kalkulerende syn på relasjonen mellom pris og kvalitet. Den viktigste kvalitetsdimensjonen er hvordan produktet møter behovene til kjøperen. Dette resonnementet medfører følgelig at et produkt som *overgår* spesifikasjonene faktisk også er av dårlig kvalitet. Dette virker mindre opplagt, men hvis produktets kvalitet er høyere enn intensjonen, betyr det også at innkjøperen har betalt mer enn nødvendig (Cateora & Ghauri 2000).

En svakt punkt ved denne litteraturen er imidlertid at brorparten av studiene er basert på aktører som driver innkjøp av industrivarer til videreforedling. Denne studien omhandler imidlertid importører av sjømat, som i liten grad videreforedler produktene i større grad enn ompakking. Disse aktørene er derfor å anse som *videreforhandlere* framfor produsenter, og det er derfor mulig å anta at deres kriterier vil være annerledes enn for de innkjøperne som store deler av

litteraturen omtaler. Blant videreforskere er det også verd å merke hvordan den relative vektleggingen av innkjøpskriteriene for videreforskere kan variere over produktklasser. Shipley (1985) viser i sin studie hvordan forhandlere av *dagligvarer* verdsetter leverandører som gir støtte til promotjon i form av reklame, salg fremmede aktiviteter og emballasje, mens forhandlere av *shoppingvarer* (dyrere produkter med høyere kjøpsinvolvering av konsumenten) i større grad verdsetter produktkvalitet og ettersalgsservice. Pris, kvalitet og leveransebetingelser er viktig for begge produktklasser, men de to sistnevnte kriterier blir enda mer vektlagt for shoppingvarer. Hvorvidt brasilianske innkjøpere av sjømat, en vare som sorterer inn under *dagligvarer*, prioriterer innkjøpskriteriene på samme måte, er en av faktorene som vil være interessant å se på i denne studien.

### **2.2.1 Importørers seleksjonskriterier**

Handelen har i dag blitt global og dette gjør leverandør- og produktvalg enda mer komplisert for innkjøperen. Den globale handelen og internett gjør utvalget til beslutningstakeren langt større (De Boer et al. 2001), og spesielt sjømat er kjent for å være en svært globalisert handelsvare. En importør i frossenfiskektoren kan tilsynelatende velge og vrake mellom all verdens kommersielle fiskearter og deres eksportører. Denne internasjonale dimensjonen medfører at det blir verd å ta en nærmere titt på litteraturen som mer spesifikt omhandler adferden til *importører*, i tillegg til de generelle leverandørvalgstudiene som er omtalt. Som nevnt innledningsvis, har importøradferd vært et relativt neglisjert felt sammenlignet med forskningen som er utført på eksportørsiden. En av årsakene til dette er den noe feilaktige antagelsen om at eksportørene er drivkraften bak internasjonal handel, mens importørene er blitt ansett som passive agenter som defensivt søker etter leverandører (Liang 1995). Dette har imidlertid endret seg betraktelig i følge Biemans & Brand (1995). I stedet for at det er selgeren som tar initiativet, er kjøperen i økende grad aktiv i å søke etter leverandører som kan tilfredsstillе bedriftens behov. Litteraturen om importøradferd er også relativt spredt og fokuserer stort sett på spesifikke bransjer i enkeltland (Overby & Servais 2005). Hovedfokus for de fleste studier har vært å analysere opplevde motiver og barrierer med valg eller avvisning av alternative utenlandske leverandører og/eller produkter.

Tross det spredte fokuset, er det et visst samsvar mellom disse undersøkelsene som ser på kriterier for produkt- og leverandørvalg. I en studie av karibiske dagligvareimportører identifiserer Farrell (2006) de faktorene som er viktigst ved import fra Canada. Studien konkluderer med at pris og lokal etterspørsel er de viktigste faktorene, etterfulgt av merkevareimage, design på innpakning og markedsføringsstøtte. Unike produkter ble av disse importørene møtt med en viss skepsis, ettersom det da må skapes et marked for dem. Farrell (2006) påviser videre at anbefalinger fra leverandøren *ikke* er en viktig beslutningsfaktor ved import av nye produkter. Implikasjonen av dette er at en leverandør som ønsker å introdusere et nytt produkt bør forsøke å kommunisere direkte mot sluttkonsument, i stedet for mot importør, for å forsøke å skape en "pull-effekt" (Farrell 2006). En tilsvarende studie av Thaver & Wilcock (2006) ser på seleksjonskriteriene blant kanadiske tekstilimportører. Her identifiseres pris, kvalitet, villighet til å forhandle og kort leveransetid som de viktigste kriteriene. Funnene i denne studien legger også større vekt på karakteristika ved leverandøren og på relasjonsbygging. Leveransedyktighet, pålitelighet, verbal kommunikasjonssevne og tilstedeværende representant i markedet var også viktige kriterier for kjøperne i denne studien.

Tilsvarende undersøker Overby & Servais (2005) importmotivene for små og mellomstore bedrifter i Danmark og konkluderer med at pris, kvalitet og tilgjengelighet er de viktigste faktorene, noe som i stor grad samsvarer med de øvrige undersøkelsene. Et spesielt interessant funn her, er at beslutningen om å importere et produkt ikke hadde noen sammenheng med hvor tilgjengelig produktet var på hjemmemarkedet. Hvis dette kunne overføres til det brasilianske sjømatmarkedet, burde det indikere at tilstedeværelsen av lokale sildearter på hjemmemarkedet i seg selv ikke burde være en barriere mot import av sild fra utlandet.

Ghymn & Jaffe (2003) samsvarer også i grove trekk med de øvrige studiene. I en komparativ undersøkelse av importører i Israel, Australia og Sverige, er produktkvalitet den viktigste faktoren, etterfulgt av presise leveranser, langsiktig stabile leveranser og pris. Problemområder blir også drøftet, og funnene tyder på at viktige barrierer mot import inkluderer importkostnader, betalingsbetingelser og kompatibilitet med importreguleringer. Konklusjonen er imidlertid at disse barrierene er styrt av omgivelsene til den spesifikke bransjen og landet. Importører som

ikke er underlagt for eksempel tollrestriksjoner, vil naturligvis heller ikke oppgi dette som en barriere.

Spesielt i forhold til norsk sjømat er funn relatert til opprinnelsesland av interesse, ettersom den norske sjømatnæringen investerer mye i generisk markedsføring av norsk opphav gjennom EFF. Opphavslanndeffekten har blitt studert siden 60-tallet (Usunier 2006), og hovedkonklusjonen er at et produkts opprinnelse har en signifikant effekt på konsumenters evaluering av produkter hvor det brukes som en ytre indikator (extrinsic cue) på kvalitet (Agrawal & Kamakura 1999). I forhold til industriell importøradferd, ble opphavslanndeffekten undersøkt av Thorelli & Glowacka (1995). Deres funn viser at viljen til å kjøpe komponenter fra en utenlandsk leverandør hadde sammenheng med leverandørlandets image. Denne positive koblingen mellom opphavslanndets image og vilje til å importere, er også bekreftet i flere ulike studier (Ghymn & Jaffe 2003). En antagelse som ligger til grunn for eksporten av norsk sild til Brasil er at opphavslanndeffekten vil være en betydelig drahjelp til å skape et marked for produktet. "Bacalhau da Noruega" (norsk klippfisk) har som kjent en meget sterk posisjon, og denne ønsker man å bygge på ved eksport av sild. Opphavslanndet kan på denne måten være et attributt som skaper en *haloeffekt*. Denne effekten oppstår når individets (eller i dette tilfellet importørens) generelle holdning til et attributt medfører at vedkommendes vurdering av andre attributter blir forvrengt selv om disse attributtene i utgangspunktet er uavhengige (Leuthenesser et al. 1995). Selv om kvaliteten for norsk sild i utgangspunktet er helt uavhengig av kvaliteten på norsk klippfisk, ville en haloeffekt dermed medført at en slik "irrasjonell" kobling blir gjort av kjøperen. Hvorvidt norsk opphav kan ha en slik haloeffekt på brasilianske importører, og i siste instans sluttkonsumentene, i deres vurdering av norsk sild vil være interessant å studere.

Tabell 1 gir en sammenstilling av de viktigste kriteriene for importører som ble funnet i denne oppgavens litteraturgjennomgang. Tabellen plasserer videre disse kriteriene i grupperinger som er hensiktsmessige ut fra denne oppgavens analysemodell (kapittel 2.4). Her tas det utgangspunkt i noen av Sheth-modellens variabler for å danne hovedgruppene *produktspesifikke faktorer*, *leverandørkarakteristika* og *situasjonsfaktorer*.

**Tabell 1: identifiserte beslutningskriterier for importører (Farrell 2006; Ghymn & Jaffe 2003; Overby & Servais 2005; Thaver & Wilcock 2006).**

<p><b>Produktspesifikke faktorer</b>          Kvalitet          Pris          Funksjon/stil          Tilgjengelighet          Transportkostnad          Overenstemmelse med lokale sikkerhetsbestemmelser          Merkeverdi          Unikhet          Emballasje          Kulturell appell i produktet          Produktformat</p>	<p><b>Leverandørkarakteristika</b>          Presise/raske leveranser          Stabile leveranser over tid          Betalingsbetingelser          Service          Forhandlingsvilje          Gode verbale kommunikasjonsevner          Historie for forretningsdrift          Enkle bestillingsrutiner          Støtte til promosjon          Gjensidig tillit og kunnskap          Tilstedeværelse av lokal representant i markedet          Teknisk ekspertise          Solid økonomi          Tilstrekkelig eksportkvote          Langsiktig forpliktelse          Bredt produktutvalg</p>
<p><b>Situasjonsfaktorer</b>          Toll/importavgift          Handelslover          Valutavariasjoner          Lokal etterspørsel etter produktet          Opphavslandets image          Byråkrati          Politisk stabilitet          Følt risiko</p>	

Felles for alle importøradferdsstudiene er at de er noe deskriptive av natur og at de i stor grad undersøker importmotivene på et enkelt attributtnivå. Importadferden blir dermed i stor grad gjort til et resultat av enkle produktattributter som lav pris, høy kvalitet og kort leveransetid. Hvorvidt disse attributtene varierer i forhold til for eksempel *kjøpstype* blir blant annet ikke drøftet. Flere av disse kriteriene er imidlertid relativt deskriptive av natur, og teorien bak de blir derfor heller ikke gjennomgått i langt større detalj i denne studien.

Samtlige studier er inne på attributter som i tabell 1 blir klassifisert som *leverandørkarakteristika* og beveger seg dermed inn på *relasjonene* mellom eksportør og importør. Studiene behandler imidlertid også dette temaet på et relativt overfladisk nivå, redusert til ett eller flere enkle

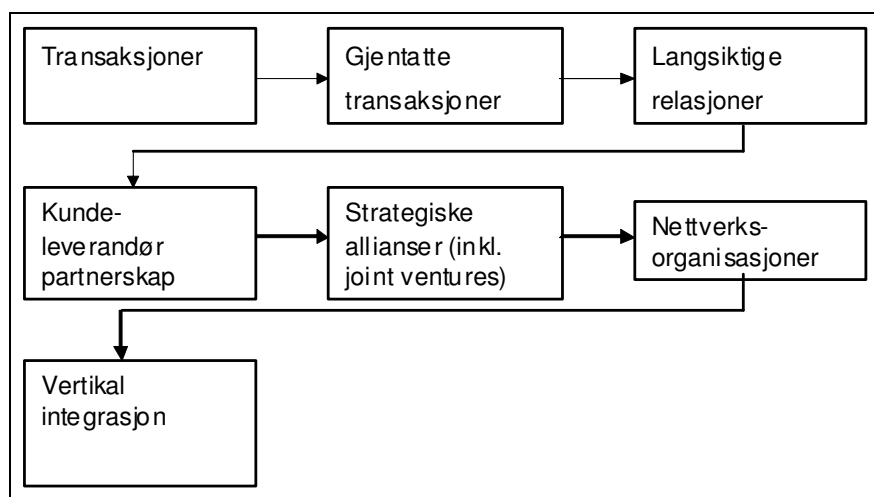
attributter som ”pålitelige leveranser” eller ”gjensidig tillit”. Studiene beveger seg imidlertid inn på emnet, og antyder langt på vei at nettopp relasjoner har stor betydning for importørers kjøpsadferd. Spesielt interessant er Overby og Servais (2005) som finner at relasjonsorienterte bedrifter har større sannsynlighet for å velge å importere produkter, framfor å kjøpe lokalt, enn hva transaksjonsorienterte firmaer har. Studien viste også at relasjonsorienterte firmaer la mer vekt på kvalitet, bærekraft, geografi og forhandlingsvilje, mens de transaksjonsorienterte firmaene var mest motiverte av pris. En foreslått forklaring er at når pris er den største drivkraften, er det mindre incentiv til å investere i relasjonsbygging (ibid.).

At studiene ikke går dypere inn på relasjonsaspektet er derfor noe paradoksalt, tatt i betraktning at flere av forfatterne trekker det fram som et svært viktig element i leverandør- og produktvalget. Kraljic (1983) argumenterer sågar for at nettopp relasjon og samarbeid med leverandørene i mange tilfeller kan være en svært viktig strategi for å oppnå konkurransefortrinn. Et sentralt kjennetegn ved brasiliansk forretningskultur er nettopp at langsiktige relasjoner verdsettes og vektlegges meget sterkt (Ulven 1999). Disse faktorene taler for at nettopp relasjonsaspektet er et felt som bør bli undersøkt nærmere i denne studien, og kapittel 2.3 vil derfor gå dypere inn i den relevante teorien for relasjonsmarkedsføring.

### **2.3 Relasjoner mellom kunde og leverandør**

Gjennomgangen av publiserte artikler om importørers vektlagte kriterier for leverandørvalg, avslørte flere attributter som er knyttet opp mot relasjoner. *Relasjonsmarkedsføring* har på mange måter blitt et moteord innenfor markedsføringslitteraturen, og en gjenganger innen managementretorikken (Blois 1998). Ikke minst er det et begrep som gjerne kommer opp når det brasilianske sjømatmarkedet diskuteres, da aktørene i klippfiskmarkedene er kjent for å være vevet inn i nære personlige bånd (Dulsrud 2002). Forholdet mellom norske eksportører og brasilianske importører og/eller agenter antas følgelig å bygge på tette og svært langvarige relasjoner. Begrepet ”relasjon” er imidlertid problematisk, ettersom det innenfor markedsføringslitteraturen er noe upresist definert og har opprinnelig mening fra dagligtale. Med mindre en kontraintuitiv definisjon for ”relasjon” brukes, har selv de mest transaksjonsorienterte firmaer også relasjoner på et eller annet nivå (Blois 1998). Relasjoner er altså ikke et entydig begrep, men utgjør et spekter av forretningsforbindelser. Figur 1 viser spekteret av ulike relasjoner en bedrift kan inngå i. Utgangspunktet her er rene *transaksjoner*; aktiviteter er styrt av

diskrete, markedsbaserte transaksjoner hvor pris er viktigste informasjonsbærer (Webster 1992). I sjømatmarkedet kan en i dag finne situasjoner hvor dette passer relativt godt, og råvarebørser som laksebørsen Fish Pool er et godt eksempel på det. Neste steg på figur 1 er *gjentatte transaksjoner* hvor det er lite interaksjon mellom kjøper og selger, men det likevel eksisterer visse preferanser (for eksempel på grunnlag av merkevare). En kan imidlertid finne ”spirer” av tillit og kredibilitet mellom aktørene, og et grunnlag for en relasjon kan dermed være til stede (ibid.). *Langsiktige relasjoner* er gjerne preget av bindende langsiktige kontraktsavtaler, men partene holder likevel hverandre på armlengdes avstand hvor marked og priskonkurranse står sentralt. Først under *partnerskap* er det en virkelig gjensidig avhengighet mellom partnere, og *gjensidig tillit* erstatter i stor grad en grunnforutsetning om at partene er motspillere eller ”fiender”. Det neste steget blir følgelig *strategiske allianser*, noe som defineres ved at en ny felles enhet (som for eksempel et utviklingsteam) opprettes av begge partene som bidrar med ressurser. Den ultimate strategiske alliansen er følgelig en *joint venture*, hvor resultatet er at et nytt firma opprettes. *Nettverksorganisasjoner* er en struktur som er resultatet av en rekke relasjoner, partnerskap og strategiske allianser. Helt i enden av skalaen finner man *vertikal integrasjon*. I dette tilfellet er partene integrert i verdikjeden til en og samme juridiske enhet (ibid.).



**Figur 1: former for organisering av kunde-leverandørforhold. Kilde: Webster (1992).**



### 2.3.1 Motivasjon for relasjoner

Årsakene til hvorfor bedrifter velger ulike former for relasjonsorganisering kan analyseres ved hjelp av transaksjonskostnadsteori og ressursavhengighetsteori (Biong & Nes 2005). Bakgrunnen for transaksjonskostnadsteorien er at burde alle varer og tjenester i utgangspunktet kunne omsettes med pris som beslutningsvariabel i et ”perfekt marked”. Markeder er imidlertid som kjent ikke perfekte, og det medfører kostnader for aktørene å hele tiden innhente informasjon. Å knytte relasjoner til andre firmaer kan være en av løsningene for å redusere disse kostnadene. Transaksjonsmarkedsføring er med andre ord utgangspunktet, mens relasjonsmarkedsføring er resultatet av ”markedssvikt” (Anderson & Coughlan 2002). I en relasjon er også opportunistisk adferd et potensielt problem (Biong & Nes 2005). Kostnadene ved å beskytte seg mot eventuell opportunistisme inngår dermed i transaksjonskostnadene. *Tillit* blir dermed et sentralt element som vil bli diskutert under 2.3.3.

Haugland (1999) analyserer internasjonale relasjoner i laksenæringen på grunnlag av transaksjonskostnadsteori og relasjonsutvekslingsteori, og viser blant annet sammenhengen mellom spesifikke relasjonsinvesteringer og varighet på relasjonen. Studien viser at selv om disse teoriene kan forklare noen av funnene, er resultatene ikke helt overbevisende. Forfatteren foreslår videre at fremtidige studier bør se nærmere på ressursavhengighetsteorien som blant annet har fokus på relasjon som en usikkerhetsreducerende strategi for at bedrifter skal sikre seg kritiske ressurser (Biong & Nes 2005). Ressursavhengighetsteorien har visse aspekter som gjør at den intuitivt kan virke som en god teoretisk modell for relasjoner mellom importører og eksportører i fiskerinæringen. Fisk er en begrenset naturressurs, og ressurskontroll blir ofte sett på som et sentralt suksesskriterium i flere ledd i verdikjeden. Det *kan* tenkes at importørene vil danne oppstrøms relasjoner ut fra en opplevd avhengighet av den fiskeressursen norske eksportører kan tilby. I tillegg kan det tenkes at det fra importørens ståsted er vanskelig å orientere seg i utbudet av fiskeprodukter, og videre at språk og kultur kan danne en barriere. I tillegg viser litteraturstudien i 2.2 at importører som regel verdsetter stabile og langsiktige leveranser. Alt dette er faktorer som bidrar til usikkerhet i markedet, og kan tale for inngåelse av relasjon fra importørens ståsted. På samme måte er Brasil et fjernt og ukjent marked sett fra synsvinkelen til mange norske eksportører. Det virker sannsynlig at denne markedsadgangen som brasilianske importører og agenter tilbyr, kan betraktes som en verdifull ressurs for en norsk eksportør. Dette

vil i så fall tale for at det også fra eksportørens synsvinkel vil være lønnsomt å inngå i tettere nedstrøms relasjoner som en usikkerhetsreducerende strategi.

### 2.3.2 Negative sider ved relasjoner

De gjennomgåtte teoriene antyder at en kunde mest sannsynlig vil velge et transaksjonsforhold når det er et konkurransepreget utbud på leverandørsiden med mange alternativer, kjøpsavgjørelsen er lite kompleks, og leverandørmarkedet er stabilt. Tilsvarende, vil aktørene foretrekke tettere relasjonsforhold når det er få alternativer, markedet er dynamisk og kompleksiteten ved kjøp er høy (Hutt & Speh 2004). Hvordan brasilianske importører oppfatter dynamikken og kompleksiteten i markedet er i denne sammenhengen interessant. Hvis de anser det som komplekst og vanskelig å ha stabil tilgang på fisk, ville dette i så fall ha talt for at tettere relasjoner er et lønnsomt valg fra deres ståsted.

Tette relasjoner er altså ikke "fasiten" på lønnsom forretningsdrift, ettersom relasjonen også har en kostnadsside. Dette kan oppsummeres med fem potensielle negative faktorer ved å inngå i en relasjon:

- 1) *Tap av kontroll.* Bedriften kan tape kontroll over for eksempel ressurser og aktiviteter.
- 2) *Ubestemmelighet.* Relasjoner endrer seg hele tiden og har usikker framtid.
- 3) *Ressurskrevende.* Relasjoner krever både spesifikke investeringer og vedlikehold.
- 4) *Utelukking av andre muligheter.* Spesifikke relasjonsinvesteringer gjør det vanskeligere å forfølge nye muligheter. Nye potensielle relasjoner kan også være inkompatible med eksisterende relasjoner.
- 5) *Uventede krav.* Andre aktører i det nettverket av relasjoner man har gått inn i kan komme med uventede krav.

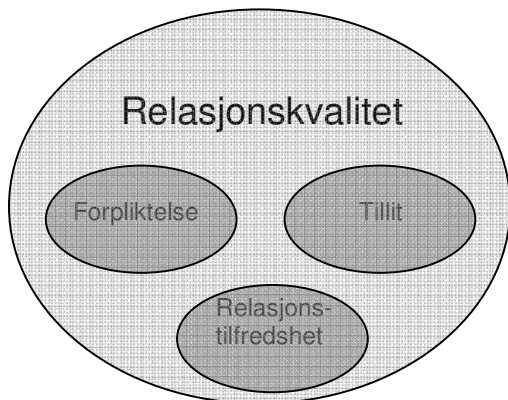
(Blois 1998)

Det er grunn til å anta at disse potensielle negative sidene har sin relevans også for brasilianske sjømatimportører. Spesielt er det relevant å se på hvorvidt de føler at relasjonene utelukker nye muligheter, og om tette relasjoner med norske leverandører fratrukker dem friheten til å velge fritt i markedet. I forhold til punkt tre, kan enda en dimensjon i dette tilfellet gjøre relasjonen mer ressurskrevende; den kulturelle og språklige barrieren mellom Norge og Brasil kan potensielt gjøre det vanskeligere å etablere og vedlikeholde relasjoner.

### 2.3.3 Relasjonskvalitet

*Tillit* er et sentralt begrep i en rekke relasjonsmodeller (Harwood et al. 2008) og defineres som ”tiltro til handelspartnerens pålitelighet og integritet” (Palmatier et al. 2006). Også for norsk sjømateksport, viser blant annet Dulrud (2002) at nettopp tillit er et svært sentralt element i forretningsrelasjonene. I en forretningsforbindelse er det mange aspekter ved avtaler mellom kjøper og selger som ikke er fullt formalisert eller basert på juridiske kriterier. Det er sjelden mulig å dekke alle uforutsette omstendigheter gjennom en kontrakt, og bruken av slike formelle kontrollmekanismer øker transaksjonskostnadene (Harwood et al. 2008). Tillit kan imidlertid senke disse transaksjonskostnadene ved at partene slipper å bruke ressurser på å etterprøve relevant informasjon (Dulrud 2002). Selv om importøradferdslitteraturen identifiserer tillit som et viktig kriterium, viser andre studier at dette bildet kan være mer nyansert. Doney & Cannon (1997) fant, noe overraskende, at kjøpers valg av nåværende leverandør *ikke* var påvirket av tillit til leverandørfirmaet eller dets salgsrepresentant. Relativ pris og leveringsdyktighet var langt på vei de avgjørende faktorene. Tillit hadde dog den effekten at den førte til at kjøperne forventet å *fortsette* å handle med leverandørfirmaet også i fremtiden. En intuitiv implikasjon er følgelig at tillitsbygging *kan* ha lav relevans som en inngangsstrategi for eksportører av norsk sild, men fungerer bedre til å holde på eksisterende kunder.

Nært knyttet til tillit er begrepet *forpliktelse*, definert som ”et vedvarende ønske om å vedlikeholde et verdsatt forhold” (Palmatier et al. 2006). Forpliktelse regnes av flere som den definerende variabelen i relasjonsmarkedsføring og det sentrale kjennetegnet som skiller relasjoner fra andre forretningsforbindelser. I likhet med tillit, bidrar forpliktelse til økt lengde på relasjonen og økt grad av samarbeid (Harwood et al. 2008). Et annet begrep, *relasjonstilfredshet*, defineres som kundens emosjonelle holdning til relasjonen, ofte evaluert kumulativt gjennom relasjonens historikk. Figur 3 viser hvordan disse tre begrepene sammen danner de tre dimensjonene i begrepet *relasjonskvalitet*. Relasjonskvaliteten utgjør, med disse elementene, en viktig variabel mellom utgangspunktet for relasjonen og de resultatene relasjonen bringer for begge parter (Harwood et al. 2008). Rauyrue & Miller (2007) konkretiserer dette videre og viser hvordan relasjonskvalitet kan resultere i *kundelojalitet* så vel som *kjøpsintensjoner*. Videre hevder forfatterne at relasjonskvaliteten i hovedsak er, og bør være, ovenfor bedriften som organisasjon og ikke enkeltpersonene som jobber i den.



**Figur 2: Faktorene som utgjør relasjonskvalitet.**

**Kilde: Harwood et al. (2008).**

### **2.3.4 Mellomleddenes rolle i relasjoner og distribusjonskanaler**

Nært knyttet til relasjoner mellom importører og eksportører, er også bruken av *mellomledd* i distribusjonskanalen. Internasjonale distribusjonskanaler er ofte komplekse, og mellomledd i kanalene spiller derfor gjerne en mer betydelig rolle enn i nasjonale markeder (Samiee & Walters 2003). Å etablere seg i et nytt marked kan potensielt kreve enorme investeringer som overgår bedriftens ressurser. Dette kaller derfor ofte for en stegvis fremgangsmåte ved å benytte et uavhengig mellomledd, framfor å foreta egne investeringer (Solberg & Nes 2002). En eksportør som ønsker å etablere seg i et nytt marked kan i prinsippet velge mellom tre inngangstrategier innen bruk av mellomledd:

1. *Distributører.* Dette gjelder direkte eksport til importører, forhandlere og grossister som tar eierskap til produktet og gjennomfører en rekke markedsføringstiltak lokalt på eget initiativ.
2. *Agenter.* Uavhengige aktører som handler på vegne av eksportøren og ikke tar eierskap til produktet.
3. *Lokal salgsrepresentant:* En ansatt av eksportøren som jobber i det lokale markedet. Eksportøren har dermed full formell kontroll.

(Solberg & Nes 2002).

Disse mellomleddene har i stor grad som rolle å utvikle relasjoner mellom leverandører og kunder som i utgangspunktet visste lite om hverandre, og denne formen for ”matchmaking” utøves både oppstrøms og nedstrøms i verdikjedene fra mellomleddets ståsted (Samiee & Walters

2003). Dette bekreftes av Kalafatis (2000) i en studie av importører, grossister og agenter. Både agenter og grossister viste seg å spille en viktig rolle i å knytte bånd og relasjoner både oppstrøms og nedstrøms i verdikjedene.

Det mest benyttede virkemiddelet hos norske eksportører er i dag brasilianske agenter (EFF 2007). Mens å eksportere til distributør regnes som å gi minst grad av kontroll, og en lokal salgsrepresentant i teorien gir full hierarkisk kontroll, kan bruk av agenter regnes som en form for "kvasi-integrasjon" (Solberg & Nes 2002). Ettersom agenten ikke tar eierskap til produktet, overlates ofte flere av markedsoperasjonene til eksportøren, deriblant forhandlinger, frakt, fakturering, service og så videre. På denne måten "tvinges" eksportøren til å komme i noe nærmere kontakt med sluttkundene (ibid.). Men selv om agenter gir større *kontroll* over markedsaktiviteter enn bruk av distributører, viser Solberg & Nes (2002) at det ikke er noen signifikant forskjell på graden av tillit og forpliktelse i relasjonene ved de to ulike kanalvalgene. Hvilken rolle agentene spiller i handelen av sjømat mellom Norge og Brasil har klare implikasjoner for valg av inngangsstrategier for norsk sild. Det er trolig at de danner et kritisk ledd til sjømatimportørene gjennom tette relasjoner, og at de dermed kan ha sterk innflytelse på deres leverandør- og produktvalg. Dagens norske eksportører av klippfisk til Brasil har også blitt kritisert for sin bruk av agenter i Brasil, og at de på den måten taper markedskontroll og økonomisk gevinst (pers. med. Wara 2008). Denne kritikken er imidlertid ikke i full overensstemmelse med Solberg & Nes (2002), som konkluderer med at det ikke er noen sammenheng mellom kanalvalg og økonomisk lønnsomhet; hver strategi kan være den mest lønnsomme for ulike situasjoner. I tillegg viser studien som nevnt at bruk av agenter er den formen for uavhengige mellomledd som gir den høyeste graden av markedskontroll, samtidig som det krever begrensede finansielle ressurser. Det kan derfor godt tenkes at en god inngangsstrategi for norsk sild ganske enkelt vil være å benytte seg av de etablerte kanalene for klippfiskhandel. Det kan også være nærliggende å tro at eksistensen av etablerte kanaler uansett ikke gjør dette til et relevant dilemma. Bilbransjen brukes som et eksempel på en industri som er sementert inn i en struktur med bruk av distributører, og dermed ikke åpner for å velge andre strategier (Solberg & Nes 2002). En lignende situasjon *kan* tenkes å eksistere i Brasil, hvor sjømatbransjen er "fastlåst" i en struktur med bruk av agenter.

### 2.3.5 Kulturens innvirkning på relasjonene

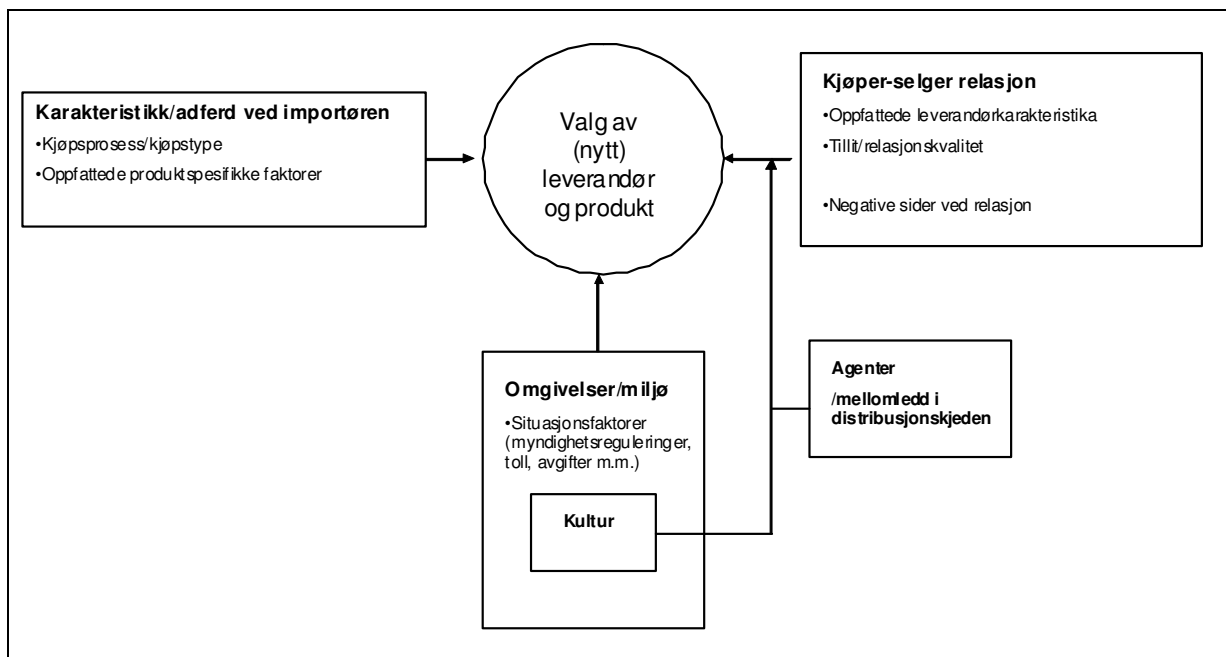
Et fellestrekk for mye av relasjonsmarkedsføringslitteraturen som er referert i 2.4, er at mesteparten av den ikke tar for seg relasjoner på tvers av landegrensar. Fåtalet av internasjonale studier er slik sett et hull i forskningen om relasjonsmarkedsføring, ettersom de kulturelle forskjellene mellom landene har en betydelig innvirkning på forretningsrelasjoner (Nes et al. 2007; Samiee & Walters 2003). I en studie som ser på relasjonene mellom norske eksportører og utenlandske distributører og agenter, viser Nes et al. (2007) at nasjonal kulturell distanse påvirker relasjoner negativt. Årsakene til dette er at den kulturelle distansen reduserer *tillit* og *kommunikasjon* som dermed reduserer forpliktelse og til syvende og sist relasjonens ytelse. Sensitivitet til ulike nasjonale forretningskulturer blir identifisert som en av faktorene som kan bidra til å bedre kommunikasjonen og redusere konflikt i kanalene. Kulturell distanse kan selvsagt antas å være et meget aktuelt problem i forretningsrelasjonene mellom Norge og Brasil. I tillegg til å være to til dels meget ulike kulturer, er også språk en potensielt stor barriere for norske bedrifter som vil drive handel med Brasil (Ulven 1999). Språkferdigheter i internasjonal handel bidrar til effektiv kommunikasjon og minsker faren for misforståelser, og det er derfor i eksportørens interesse å lære språket til sine kunder (Alteren 2007). Brasilianske importørers grad av tilfredshet med den språklige kommunikasjonen med sine norske leverandører vil i så måte være av høy interesse for denne studien.

Kulturell distanse i internasjonal handel er imidlertid selvsagt ikke fullstendig oversett av akademikere. *Kulturell sensitivitet* er i den sammenhengen et begrep som er svært relevant for personer og bedrifter som opererer i eksportmarkedet (Alteren 2007; Harich & LaBahn 1998; La Bahn & Harich 1997; Skarmeas et al. 2002). Dette er et relativt abstrakt begrep som består av fem distinkte dimensjoner: internasjonal erfaring, erfaring i det aktuelle landet, fordomsfrihet, adaptiv forretningsstil og løpende forretnings erfaring (Alteren 2007). Tilsvarende legger Chairakeo & Speece (2004) til at en kulturelt sensitiv person har et åpent sinn, høy selvbevissthet, ikke-dømmende holdninger og en sosialt avslappet væremåte. Disse faktorene som utgjør kulturell sensitivitet vil til sammen motvirke kulturell distanse og forbedre bedriftens relasjoner gjennom og skape *tillit* og *informasjonsutveksling* (Alteren 2007).

## 2.4 Analysemodell

Ut fra den forutgående teorijennomgangen skisseres denne studiens analysemodell i figur 3. Denne viser hvordan leverandør- og produktvalget antas å påvirkes av tre hovedgrupper av faktorer: karakteristik/adferd ved importøren, relasjonen mellom kjøper og selger, samt omgivelsesfaktorer. De antatt viktigste faktorene under hver gruppering er også gjengitt i figuren. Kjøpsprosess og kjøpstype tilhører adferd ved importøren som forventes å påvirke leverandør- og produktvalg ved å moderere hvilke kriterier som blir vurdert og hvem som tar kjøpsbeslutningen (kjøpscenterets sammensetning og størrelse). Hvilke produktfaktorer importøren oppfatter som betydningsfulle, forventes også å påvirke produktvalget. Som en motsats til dette, forventes *oppfattede leverandørkarakteristika* å angi hvilke kriterier som ligger til grunn for leverandørvalg. *Tillit og relasjonkvalitet* forventes likeså å påvirke leverandør og produktvalget gjennom å skape tettere relasjoner mellom partene, mens eventuelle *negative sider* påvirker dette i motsatt retning. *Situasjonsfaktorer* som toll, avgifter, reguleringer og lignende antas å være elementer i omgivelsene som klart påvirker importørens valg. Dette er en gruppe av ulike faktorer som kan ha forskjellige effekter, men for eksempel høy toll bør jo tale sterkt mot valg av et bestemt produkt. Identifiserte produktspesifikke faktorer, leverandørkarakteristika og situasjonsfaktorer fra litteraturstudien er referert i tabell 1. *Kultur* er en annen viktig omgivelsesfaktor som forventes å påvirke beslutningen ved å moderere relasjonen mellom importør og eksportør. Denne påvirkningen forventes ut fra litteraturen å være negativ, ettersom det antas å være en kulturell distanse mellom norske og brasilianske aktører. En fjerde faktor, agenter og mellommenn i distribusjonskjeden, forventes også å påvirke beslutningene ved å være en moderator i kjøper-selger relasjonene. Denne påvirkningen forventes imidlertid å være positiv som en følge av agentenes ”matchmaking”-rolle.

Ved presentasjonen av denne analysemodellen er det imidlertid viktig å minne om at dette er en eksplorativ studie. Som påpekt innledningsvis i kapittelet, skal derfor modellen forstås som *veiledende og strukturerende*, og på ingen måte uttømmende og dogmatisk.



**Figur 3: Studiens analysemodell.**



### 3. Metode

Denne oppgaven baserer seg på data hentet gjennom intervjuer gjennomført i februar 2009 med ni sjømatimportører i byene Rio de Janeiro, São Paulo, Recife og Salvador. Seks av disse intervjuene ble gjennomført på engelsk og tre på portugisisk. Dette kapittelet vil legge fram prosjektets forskningsstrategi, forskningsdesign og metodevalg. Det vil videre redegjøres kortfattet for den grunnleggende forskningsteorien som ligger til grunn for oppgaven, og deretter argumenteres for valg av metode og hvordan denne ble implementert i praksis.

#### 3.1 Forskningsstrategi

Begrepet *forskningsstrategi* refererer til den generelle orienteringen om hvordan forskningen skal gjennomføres. Det klassiske skillet mellom hovedstrategiene går her mellom *kvantitative* og *kvalitative* metoder, selv om det hersker en viss uenighet om hvorvidt dette er et klart skille, eller et legitimt skille overhodet (Bryman & Bell 2007). På det noe banale plan går skillet mellom de to metodene ut på at mens kvantitative metoder er opptatt av tall og det målbare, benytter kvalitative metoder seg av ord. Videre kjennetegnes kvantitative metoder av en deduktiv tilnærming, hvor teori danner hypoteser som deretter igjen skal teste teorien.

Denne studien benytter seg imidlertid av *kvalitativ* metode, en metode som tar en induktiv tilnærming til forskningen. Dette vil si at teori er noe som skal være et resultat av forskningens funn, i motsetning til deduksjonen hvor forholdet er omvendt. Hovedfokus er med andre ord å skape ny teori, framfor å teste eksisterende teori. I praksis er det imidlertid vanlig at en kvalitativ studie har visse deduktive kjennetegn. I forkant av feltarbeidet for denne studien ble det gjennomført en litteraturstudie for å skape et teoretisk rammeverk. Å gjøre dette skaper et visst deduktivt grunnlag og kan prege forskningen som senere utføres, men funnene vil gjerne føre til at teorien må revideres. Et slikt kretsløp mellom teori og data kalles en *iterativ* prosess.

I den kvalitative/kvantitative metoddebatten er det viktig å huske at ulike forskningssituasjoner og problemstillinger krever ulike forskningsstrategier. Hvis et konsept eller fenomen trenger å bli forstått fordi det er gjort lite forskning rundt temaet, er det en kvalitativ fremgangsmåte som er mest anvendbar (Creswell 2003). Hittil eksisterer det ingen publiserte studier med teori om brasiliansk importøradferd. Til og med utvalget av generelle artikler om det brasilianske

sjømatmarkedet er svært tynt, noe som i seg selv er et paradoks når man tar i betraktning dette markedets historie og nåværende betydning for Norge. Også globalt er importøradferd et relativt nytt forskningsfelt, hvor studiene er fåtallige og har spredt fokus på spesifikke bransjer og land. Selv om disse studiene gir verdifull innsikt, kan ingen av de sies å være generaliserbare til brasilianske sjømatimportører. I dette tilfellet er med andre ord *a priori* kunnskap svært begrenset, og kvalitativ metode kommer dermed til sin fulle rett.

### **3.2 Forskningsdesign og forskningsmetode**

*Forskningsdesign* referer til rammeverket for innsamling og analyse av data, mens *forskningsmetode* henviser til den konkrete metodikken. Valg av design og videre metode er derfor av åpenbar betydning for studien. Forskningsdesign inkluderer eksperimentelt design, tverrsnittanalyse, longitudinelle studier (tidsserieanalyse), case studier og komparative studier (Bryman & Bell 2007). Flere av disse metodene kunne selvsagt vært relevante for denne studien. Det er mange hensyn som må tas ved valg av forskningsdesign, men et svært jordnært hensyn blir ofte altoverskyggende: *praktiske forhold*. Tid, penger og tilgjengelige respondenter, gjør ofte at forskeren ikke alltid kan velge det ideelle. Disse faktorene utelukker både longitudinell, komparativ og case-studie. Alle disse metodene kunne vært relevante for oppgaven, og da kanskje spesielt sistnevnte. Brasiliansk forretningskultur er imidlertid i mindre grad preget av transparens enn den norske (Ulven 1999), og det ble derfor antatt i forkant av studien at det ville blitt vanskelig å overtale en bedrift til å dele detaljerte "forretningshemmeligheter".

Av disse grunnene falt derfor valget på en *tverrsnittsundersøkelse*. Denne designen er kjennetegnet ved at mer enn ett case analyseres (ofte svært mange) og hvor variasjonen mellom de er et fokusområde. Som navnet antyder, finner tverrsnittundersøkelsen også sted på kun ett tidspunkt (Bryman & Bell 2007). Data samles med andre ord inn nærmest simultant. Denne undersøkelsen vil basere seg på data innsamlet i løpet av februar 2009. Med mindre noe dramatisk hadde skjedd, er det svært lite sannsynlig at importørenes holdninger endret seg betydelig i løpet av de knappe tre ukene intervjuene ble gjennomført over. En kan dermed trygt påstå at denne korte perioden er å anse som "ett enkelt punkt i tiden", noe som kjennetegner tverrsnittundersøkelsen. Tverrsnittsundersøkelser assosieres ofte med kvantitative surveyundersøkelser, og behefter seg derfor ofte med kvantifiserbare data og måling av forholdene

mellom variabler (ibid.). Likevel er også kvalitative metoder som case-studier og intervjuer også en del av denne retningen. Selv om ikke forholdet mellom variabler vil kunne måles som i kvantitative studier, vil disse metodene likevel kunne si noe om forholdet mellom variabler i form av for eksempel positiv, negativ eller nøytral valens (Creswell 2003).

*Forskningsmetoden* for denne studien er, som antydnet tidligere, kvalitativt intervju, nærmere bestemt *semistrukturert dybdeintervju*. Begrepet intervju kommer fra det franske ordet *entrevue* og betyr bokstavelig talt inter view; en utveksling av synspunkter mellom to personer (Kvale 2004). Begrepet kvalitativt intervju omfatter både *ustrukturert* og *semistrukturert* intervju. Førstnevnte metode er nesten fullstendig ustrukturert (forskeren har kanskje noen veiledende stikkord tilgjengelig) og minner veldig i formen om en vanlig samtale. Et semistrukturert intervju har på den andre siden en mer spesifikk *intervjuguide*, men intervjuobjektet har fremdeles relativt fritt spillerom i sine svar (Bryman & Bell 2007). Semistrukturerte intervjuer anbefales for de tilfeller hvor forskeren har et relativt klart fokus for hvilke spørsmål som skal stilles (ibid.). I dette tilfellet er problemstillingen noe innspisset, samt at en litteraturgjennomgang setter rammene for hvilke generelle temaer som bør gjennomgås. Valget av metode falt derfor på det semistrukturerte intervju og en intervjuguide ble benyttet.

I tillegg til de primærdata som intervjuene representerer, har denne studien også benyttet seg av deskriptive sekundærdata i utformingen av kapittel fire. Dette inkluderer statistikk og rapporter fra blant annet EFF, FAO og brasilianske myndigheter som hovedsakelig har blitt brukt for å gi relevant bakgrunnsinformasjon om det brasilianske sjømatmarkedet.

### **3.2.1 Intervjuguide og gjennomføring**

Grensen mellom semistrukturerte og ustrukturerte intervjuer er slett ikke rigid. I intervjuene ble det benyttet en intervjuguide (vedlegg 1) som inneholder hovedspørsmål, samt enkelte foreslåtte oppfølgingsspørsmål. Spørsmålene ble lagt opp med hensikt å dekke temaene innen analysemodellen. Et eksempel er spørsmål ni som hadde til hensikt å avdekke opplevde leverandørkarakteristika:

*”Could you tell me a little about what is important for you when choosing a supplier of fish?”*

Dette er et såkalt *introduksjonsspørsmål*, som har til hensikt å framkalle spontane og rike beskrivelser (Kvale 2004). Hovedtemaene i analysemodellen ble i intervjuet introdusert gjennom slike introduksjonsspørsmål som tillot respondentene å komme med frie besvarelser. I omtrent samtlige intervjuer virket dette etter hensikten, og samtalen fløt svært naturlig fra introduksjonsspørsmålene.

Avhengig av intervjuobjektets besvarelse, ble ulike ”improviserte” spørsmål deretter brukt for å utdype svarene og følge opp temaer som ble nevnt av respondenten. Dette inkluderte blant annet *oppfølgingsspørsmål* som oppfordrer intervjueren til å utdype ved å innta en interessert holdning, og kan være noe så enkelt som et nikk eller et ”hmm”. Bekreftende spørsmål til det som nettopp ble sagt fungerer også som oppfølgingsspørsmål: ”*So, reliable delivery is important to you?*” *Inngående* spørsmål ble også benyttet for å gå dypere inn i temaene. Dette er ganske enkelt spørsmål av typen ”*kan du si noe mer om det?*”, og de utforsker svarene nærmere uten å angi hvilke dimensjoner det skal tas hensyn til. *Fortolkende* spørsmål ble også brukt som oppfølging for å strukturere og bedre få fram respondentens sanne mening. Et eksempel her er:

”*So, you mean that trust is **the** most important thing in a relationship?*”

Flere av spørsmålene som har til hensikt å ta opp konkrete variabler i analysemodellen var også av arten *direkte spørsmål*. Et eksempel på dette er spørsmål elleve:

”*What advantages and disadvantages have you experienced as a result of having a close relationship to your suppliers?*”

Disse spørsmålene ble, i den grad det var naturlig for samtalen, forsøkt plassert mot slutten av temaene, slik at respondentene først skulle få gitt sine spontane beskrivelser.

Intervjuguiden ble gjennomgått, pretestet og revidert med ansatte ved EFFs kontor i Rio de Janeiro som har god kjennskap til de brasilianske importørene. Å gjennomføre et godt intervju er på mange måter mer kunst enn vitenskap (Kvale 2004), og å få en god dialog krever ofte mer fleksibilitet enn å slavisk følge en intervjuguide. Intervjuobjektene ble sjelden avbrutt så lenge samtalen var innenfor oppgavens tematikk, og spørsmålenes formulering og rekkefølge ble gjerne stokket om underveis for å holde ”flyten” i samtalen. I enkelte tilfeller måtte også spørsmål utelates, ettersom tidligere informasjon gjorde det klart at de var irrelevante for den aktuelle

respondenten. Hele veien ble det altså gitt rom for en god del improvisasjon og ”ustrukturerte” elementer i selve intervjusituasjonen, hvor intervjuguiden tjente som en rød tråd. Her er det imidlertid på sin plass å gjenta at *a priori* kunnskap var begrenset i forkant av studien. En noe friere intervjuform vil i slike tilfeller i utgangspunktet kunne bidra til at spontan og uventet informasjon lettere kan komme fram. Guion (2006) argumenterer for at nettopp dette er egenskapene som skal til for å få til et godt intervju: aktiv lytting og fleksibilitet. Intervjueren skal styre samtalen på en smidig måte, men må hovedsakelig være en lytter. Intervjueren må i tillegg ikke være redd for å avvike fra intervjuguiden og la samtalen gå inn på sidespor (ibid.). Oppsummert skal med andre ord intervjuguiden i vedlegg 1 forstås kun som et arbeidsdokument for selve intervjusituasjonen, og ikke som en nøyaktig dokumentasjon av intervjuenes utførelse. Endringer ble gjort underveis, og ulike improviserte oppfølgingsspørsmål ble stadig brukt for å få fram svar og utdype eventuelle spørsmål.

En rekke forhold påvirker selve intervjuprosessen. Birks et al. (2007) redegjør for og systematiserer disse faktorene, og da med spesielt henblikk til intervjuer med mennesker fra andre kulturer. Disse faktorene blir delt inn i hovedgruppene *kontekstspesifikke*, *forskerspesifikke* og *deltagerspesifikke* faktorer. Enkelte av disse er relativt selvforklarende, og vil ikke bli gjennomgått i nærmere detalj. Men flere av faktorene knyttet til språk og kultur presenterte utfordringer for dette prosjektet og fortjener derfor nærmere omtale.

Vedrørende de *forskerspesifikke* faktorene kommer forhold som blant annet intervjuferdigheter, forberedelser, kunnskap om kulturen og kommunikasjonsegenskaper inn (Birks et al. 2007). Intervjuene ble gjennomført av undertegnede personlig. Intervjuene ble forberedt så grundig som mulig gjennom utarbeiding av intervjuguiden og pretesting ved EFFs kontor i Rio de Janeiro. Arbeidet med teorien i forkant av feltarbeidet hører selvsagt også til forberedelsene. Undertegnede behersker for øvrig godt portugisisk og kjenner kulturen godt fra tidligere lengre opphold i landet.

Blant de *deltagerspesifikke* faktorene har nok *språk* vært den viktigste faktoren. I utgangspunktet skulle samtlige intervjuer gjennomføres på engelsk, da det på forhånd var blitt informert om at alle respondentene behersket dette flytende. For fire respondenter viste imidlertid dette seg i

praksis ikke å være tilfelle. Det var imidlertid gjort forberedelser på at dette kunne inntreffe, og disse fire intervjuene ble dermed gjennomført på portugisisk. I intervjuene som ble gjennomført på engelsk varierte respondentenes språkferdigheter, men var generelt god. Et hyppig problem ved å intervjuer personer fra andre kulturer på engelsk er at respondenten er nervøs for å uttrykke seg på et fremmed språk, og at avstumpede svar ofte blir resultatet (Birks et al. 2007). For dette prosjektet lot ikke dette til å være et problem. De som behersket engelsk dårligst snakket også uanstrengt etter beste evne, og benyttet ganske enkelt portugisisk om de satte seg fast. Heller ikke ”ønske om å tilfredsstille”, hvor intervjuobjektene ganske enkelt snakker forskeren etter munnen, ble opplevd som et nevneverdig problem. Respondentene bestod av erfarne mellom- og toppledere, og det er lite trolig at de hadde motiver for å utvise slik adferd.

Språk har likevel utvilsomt vært en begrensende faktor i intervjuene, hvor respondentenes engelskferdigheter i fem av intervjuene kan ha gjort svarene mindre rike og detaljerte. I de fire intervjuene på portugisisk, kan på tilsvarende måte intervjueren ha mistolket informasjon underveis og dermed ikke stilt de riktige oppfølgingsspørsmålene. Å benytte en brasiliansk tolk eller en tredjeparts intervjuer kunne motvirket noen av disse problemene, men ble forkastet da det til gjengjeld er beheftet med andre problemer knyttet til tid, kostnad, samt at bruk av tolk kan skape en langt mer formell og kunstig intervjusituasjon. Også under *kontekstspesifikke faktorer* er det noen begrensende aspekter. Birks et al. (2007) påpeker behovet for å være pragmatisk og våge å oppgi noe av kontrollen over tid og sted når man intervjuer personer fra andre kulturer. Timingen for markedsreisen var ikke ideell, da februar er en svært travel sesong for importører i klippfiskmarkedet. Undertegnede hadde derfor grunn til å være svært takknemlig for å få låne tiden til respondentene i en svært hektisk arbeidsdag. Derfor ville det ikke vært god kutyme å stille *krav* i forhold til intervjusted og tid. Åtte av intervjuene ble holdt på respondentens kontor, mens ett ble gjennomført på en restaurant. Intervjuene ble enkelte ganger avbrutt av respondentens mobiltelefon eller kolleger. De fattige kan ikke være kresne, og å protestere på dette ville med sikkerhet ha gjort mer skade enn nytte i forhold til målsetningen om å få gode data fra respondentene.

### **3.3 Utvalg**

Kvalitative studier har gjerne større fokus på detaljert dybdekunnskap om de enhetene som studeres, enn å kunne generalisere til en hel populasjon. Statistisk/sannsynlighetssampling er derfor sjelden brukt (Bryman & Bell 2007). I denne studien, i likhet med svært mange andre kvalitative studier, la faktorer som tid, penger, tilgjengelige respondenter og andre praktiske forhold sterke føringer og restriksjoner på hvordan studien kunne gjennomføres. Populasjonen i undersøkelsen er definert som ”brasilianske sjømatimportører”, men å foreta et representativt utvalg av disse er vanskelig, blant annet på grunn av fravær av et sentralt register over sjømatimportører. På grunn av de nevnte praktiske forhold, ble det raskt åpenbart at den eneste anvendelige utvalgsmetodikken ville være en form for bekvemmelighetsutvalg.

Den største utfordringen ved denne studien var knyttet til utvalg av respondenter. Den aktuelle målgruppen, innkjøpsansvarlige blant distributører og supermarkeder, er i utgangspunktet en notorisk vanskelig gruppe å nå for markedsforskere. Det dreier seg om personer med ekstremt travle arbeidsdager, og som sterkt misliker å benytte tiden sin til noe som ikke gir åpenbare fordeler (McGoldrick & Douglas 1983). Innkjøpere har konstant selgere og agenter som banker på døren, og må gjøre harde prioriteringer for å verne om tiden sin. I tillegg til dette ble denne undersøkelsen som nevnt gjennomført i løpet av den travleste tiden på året for aktører i klippfisknæringen.

For å håndtere denne utfordringen benyttet denne studien utvalgsmetoden *snøballsampling*.

Dette er i realiteten en avart av bekvemmelighetsutvalg hvor forskeren først tar kontakt med en liten gruppe personer som er relevante i forhold til forskningstemaet, for så å benytte disse for å etablere kontakt med andre respondenter (Bryman & Bell 2007). For dette prosjektet ble det gjennom EFFs kontor i Rio de Janeiro etablert kontakt med tre brasilianske agenter som i dag jobber med norske eksportører. Disse agentene viste seg å ha et særdeles godt kontaktnett blant sjømatimportørene, og de var svært behjelpelige med å formidle kontakten med importørene og avtale intervjuene. Uten tilgang til disse agentenes nettverk og deres sterke anbefalinger ovenfor importørene om å la seg intervju, ville trolig utvalgsprosessen vært langt vanskeligere, om ikke umulig. Disse agentene kan i tillegg sies å være industrieksperter som er blant de som har best oversikt over den norsk-brasilianske sjømathandelen. Ved å benytte deres kompetanse til å velge

ut respondenter, ble det sikret at det var de mest relevante bedriftene i hver region som ble valgt ut. I tillegg sikret deres personlige kontaktnett og førstehånds kjennskap til bedriftene at det var de riktige beslutningstagerne i bedriftene som ble intervjuet. I dette tilfellet viste med andre ord snøballsampling seg å komme til sin fulle rett. Snøballsampling er dog selvsagt et ikke-sannsynlighetsutvalg, og gir dermed på ingen måte representative utvalg av en populasjon.

Resultatet av utvalgsprosessen ble totalt ni respondenter fra åtte ulike firmaer, hvorav en i Rio de Janeiro, tre i São Paulo, tre i Recife og to i Salvador. Disse fire lokalitetene representerer de nåværende viktigste markedene for norsk klippfisk (EFF 2007). Samtlige var firmaer som allerede var involvert i import av sjømat fra Norge, og da selvsagt i hovedsak klippfisk. Felles for alle firmaene var at de drev med import, og at graden av bearbeiding av sjømatproduktene i hovedsak begrenset seg til å splitte opp partier til videre distribusjon og/eller emballering av konsumentforpakninger. Bortsett fra dette var bedriftene meget varierte i størrelse og virksomhetsområde. Et av firmaene regnes som blant de ledende high-end supermarkedkjedene i Brasil og et annet var en større regional supermarkedkjede med fokus på middelklassekonsumenter. Flere av firmaene var rene importselskaper som importerte alt fra klippfisk, olivenolje, vin og fryst fisk for så å distribuere det til mindre supermarkeder og restauranter i regionen. Noen av firmaene var spesialisert på storfekjøtt, og hadde fryst fisk og klippfisk som nærmest en bigeskjeft for å utnytte overskuddskapasitet på lagrene. Et par av de mer rene importselskapene drev også såkalte "atacado"-butikker i sine lokalkmarked, en form for cash & carry (se kapittel 4).

Samtlige respondenter hadde ansvaret for innkjøp av sjømatprodukter og/eller andre produkter. Unntaket er respondent 3 som var kvalitetssjef i samme firma som respondent 2. Denne kvalitetssjefen inngikk i kjøpscenteret og ble av innkjøpssjefen angitt som den personen vedkommende konfererte med når det gjaldt produktegenskaper. I så måte bidro denne respondenten positivt til studien ved å belyse temaet fra en annen vinkel. Da vedkommende ikke hadde formelt innkjøpssansvar, ble vedkommende kun stilt spørsmål relatert til produkt og kvalitet. Enkelte av de innkjøpsansvarlige respondentene var i tillegg daglig leder eller eier for hele bedriften, mens andre var mellomledere med innkjøpsansvar for sjømatkategorien. I samtlige bedrifter som ble intervjuet, sorterte "klippfisk" inn under sjømatkategorien (i en del bedrifter



sorterer denne innkjøpsfunksjonen sammen med andre saltede produkter som bacon og lignende). Samtlige respondenter hadde dermed god erfaring med å drive handel med Norge, gjennom import av klippfisk. Tabell 2 presenterer undersøkelsens respondenter og deres bakgrunn i større detalj.

**Tabell 2: Studiens respondenter**

Nr	Respondentens Stilling/funksjon	Firmatype	Språk	By	Imp. sild allerede ?
1	Medeier/daglig leder. Innkjøpsansvar for sjømat.	Regional uavhengig supermarkedkjede med 18 butikker. Kundemasse fra middelklassen. Egen import og høykvalitets sjømat er sentrale deler av strategien.	Port.	Rio de Janeiro	Nei
2	Innkjøpsansvarlig/kategoriansvarlig for sjømat	En nasjonal supermarkedkjede med klientell blant det øvre sjikt av befolkningen. Eid av en internasjonal supermarkedgruppe.	Eng.	São Paulo	Ja
3	Kvalitetssjef	Samme supermarkedkjede som respondent 2	Eng	São Paulo	Ja
4	Eier og innkjøpsansvarlig	Mindre importør. Distribuerer til restauranter og mindre detaljister i lokalområdet. Eier også et mindre utsalgssted på bydelsmarked. Spesialisert på saltede produkter av kjøtt og fisk, men importerer også noe fryst fisk.	Eng.	São Paulo	Nei
5	Innkjøpsansvarlig fryst/fersk fisk	Regionens største importør/distributør av dagligvarer. Eier en cash-and-carry og videreselger til supermarkeder og foodservice.	Port.	Recife	Ja
6	Innkjøpsansvarlig, alle kategorier	Regional importør/distributør. Distribuerer til detaljister/supermarkeder/restauranter. Spesialisert på storfekjøtt. Saltet og fryst sjømat utgjør 10% av omsetningen. Ingen konsumentrettede utsalgssteder.	Eng.	Recife	Nei
7	Daglig leder	Regional importør/distributør av fryst kjøtt, grønnsaker, og fisk inkl. klippfisk. Distribuerer til detaljister/supermarkeder/restauranter. Ingen konsumentrettede utsalgssteder.	Eng.	Recife	Nei
8	Innkjøpsansvarlig sjømat	En av de største regionale importørene/distributørene av fryst/saltet/tørket kjøtt og fisk. Distribuerer til detaljister/supermarkeder/restauranter. Ingen konsumentrettede utsalgssteder.	Port.	Salvador	Nei
9	Innkjøpsansvarlig	Regional importør/distributør av fryst og saltet fisk. Spesialiserer seg på rimelige, pelagiske fiskeslag. Distribuerer til detaljister/supermarkeder/restauranter. Ingen konsumentrettede utsalgssteder.	Port.	Salvador	Ja

Respondentene er i denne studien anonymisert, og blir i teksten av studien enkelte steder referert til som "han". Hensikten med dette er ikke å angi kjønn på respondenten, og skal kun forstås som en kjønnsnøytral betegnelse da "respondent" er et hannkjønnsord. I tillegg til selve respondentene, er det i noen tilfeller brukt ekspertuttalelser som utdyper funnene. Dette inkluderer uttalelser fra brasilianske agenter og representanter for Eksportutvalget for fisk.

### **3.4 Databehandling og analyse**

Under intervjuene ble det benyttet lydopptaker, samt at det ble tatt enkelte supplerende notater underveis. Kort tid etter gjennomføringen ble intervjuene transkribert. For å unngå uoverkommelige mengder data var denne transkriberingen forenklet, i den forstand at kun de delene av intervjuene som opplevdes som relevante ble transkribert. Som tidligere nevnt, ble det ved flere tilfeller også tatt notater av ikke-verbal kommunikasjon. Dette inkluderte for eksempel humring, smiling og gestikulering. Å kun se på det språklige innholdet i et intervju kan være utilstrekkelig; den menneskelige interaksjonen og ikke-verbale kommunikasjonen vil ofte sette data i kontekst og gjøre kvalitative forskningsdata langt rikere (Brown 2006). Å kunne tolke og benytte denne typen informasjon til fulle in intervjusituasjonen krever i følge Brown (2006) særskilt trening, og dette var derfor heller ikke et spesielt fokusområde for intervjuene. Som nevnt ble notater tatt ganske enkelt der det intuitivt virket opplagt at det ikke-verbale var essensielt for den senere forståelsen av data. Disse notatene bidro dermed til å tolke data, og især med å identifisere hvilke områder som opplevdes som spesielt viktige for respondenten. I de tilfeller hvor ikke-verbal kommunikasjon er essensielt for forståelsen av et sitat, er dette presisert i teksten.

Intervjuene som ble gjennomført på engelsk blir i denne oppgaven også gjengitt på engelsk for å unngå unødvendig oversetting. De tre intervjuene som ble gjennomført på portugisisk ble imidlertid oversatt til engelsk under transkriberingen, og blir også gjengitt på engelsk i denne oppgaven. Valget om å oversette til engelsk framfor norsk, ble tatt hovedsakelig av hensyn til konsistens i teksten. Tabell 2 angir hvilke intervjuer som ble gjennomført på engelsk og portugisisk.

Denne studien er induktiv av art, og har dermed til hensikt å gjøre nye funn på et område hvor *a priori* kunnskap er svært begrenset. Denne analysemetodikken blir da spesielt velegnet for denne sammenhengen da nettopp dens styrke ligger i å *kategorisere* data (Bryman & Bell 2007). En sentral del av denne metodikken blir dermed *koding*, hvor seksjoner av data stykkes opp og gis merkelapper. Kodingen i denne undersøkelsen ble gjennomført som *åpen* koding, noe som er en prosess for å stykke opp, utforske, sammenligne, konseptualisere og kategorisere data (ibid.). Den endelige målsetningen var å kunne strukturere funnene inn i relativt homogene kategorier. Med det teoretiske grunnlaget for induksjon som utgangspunkt for gjennomføringen av undersøkelsen, løper analysemetode og utvalgsmetode i nært samspill. I sin mest rendyrkede form skal *analytisk induksjon* finne universelle forklaringer på et problem ved å samle inn data helt til ingen flere "caser" avviker fra den hypotetiske forklaringen på fenomenet (ibid.). I realiteten vil praktiske forhold som reiserute, tid, tilgjengelige respondenter og budsjett uunngåelig være svært styrende for den metoden som blir utført i praksis. Likevel ble det etter seks-syv intervjuer oppnådd en helt åpenbar *teoretisk metning*. I de siste intervjuene var det lite eller ingen ny informasjon som kom på banen, og metodikken tilsier da også at feltarbeidet kan avsluttes (Bryman & Bell 2007). Dette manifesterte seg mot slutten av prosjektet da ytterligere en importør viste seg å være tilgjengelig for intervju. Det faktumet at teoretisk metning var oppnådd, samt hensynet til reisekostnader, førte til at det ble vurdert som overflødig å intervju denne importøren.

### **3.5 Reliabilitet og validitet**

Kvalitative forskningsprosjekter blir ofte kritisert for blant annet å være gjenstand for forskerens subjektive tolkninger, vanskelige å replisere, og umulige å generalisere til en større populasjon (Bryman & Bell 2007). Dette kapitlet vil ta for seg denne studiens reliabilitet og validitet, og argumentere for at selv om denne kritikken slett ikke er usann, er den i stor grad et resultat av at den kvalitative forskningen påtvinges spillereglene for den kvantitative forskningen. Realiteten er imidlertid at mens den kvantitative forskningen ofte har til hensikt å generalisere til en populasjon, forsøker kvalitativ forskning å generalisere til teori (ibid.). Dette har ført til at enkelte kvalitative avstår fra å det hele tatt bruke begrepene reliabilitet og validitet og heller benytter sannhetsmål som *troverdighet*, *tilforlattelighet*, *sikkerhet* og *bekreftbarhet* (Lincoln & Guba 2000). Uten å bevege seg inn i denne debatten, vil denne studien slutte seg til en moderat tradisjon, hvor

validitet og reliabilitet settes inn i en kvalitativ kontekst representert av LeCompte & Goetz (1982).

*Reliabilitet* henviser til hvorvidt resultatene av en studie lar seg repetere, og dermed om målene på et konsept er stabile (også kjent som *ekstern reliabilitet*) (Bryman & Bell 2007). Mangelen på reliabilitet, og at studiene ikke er repliserbare, er ofte en kilde til kritikk mot kvalitativ forskning. Dette er selvsagt et gyldig poeng. Denne studien er i praksis umulig å replisere ettersom den finner sted på et bestemt tidspunkt i Brasil og er basert på en interaksjon mellom bestemte personer. Det ville vært praktisk umulig å reise tilbake til Brasil, få tak i de samme respondentene og gjenskape intervju situasjonen. *Intern reliabilitet* henviser til om det er samsvar mellom observasjonene til ulike observatører i studien. Dette målet er selvsagt irrelevant i denne sammenhengen, da det kun er en observatør i studien.

*Validitet* er på flere måter det viktigste kriteriet for forskning og behefter seg med integriteten forskningens konklusjoner (Bryman & Bell 2007). *Intern validitet* måler i hvor stor grad det er godt samsvar mellom forskerens observasjoner og teoriene som blir utviklet. En solid interne validitet er ofte den store styrken ved kvalitativ forskning (ibid.). Også for denne kvalitative studien kan det på godt grunnlag argumenteres for at den interne validiteten er sterk. Analysemodellen har blitt godt implementert i praksis, med et iterativt samspill mellom teori og data gjennom feltarbeidet. Som tidligere nevnt, ble også en helt klar grad av teoretisk metning oppnådd. Alt dette taler for at studiens interne validitet er sterk. En faktor som kan ha påvirket den interne validiteten i negativ retning er allerede diskutert i kapittel 3.2.1: språkbarrieren. I fem av intervjuene har respondentenes engelskferdigheter sannsynligvis vært en begrensende faktor i deres evne til å forstå og besvare spørsmålene til fulle. I de andre fire intervjuer var det *vice versa*: forskerens dyktighet i portugisisk var nå den begrensende faktoren, og kan ha påvirket tolkningen av svarene som ble gitt.

*Ekstern validitet* henviser til i hvilken grad studien er *generaliserbar* over ulike sosiale settinger, og er ofte ansett som en svakhet ved kvalitative studier på grunn av bruk av enkeltstående case og små ikke-representative utvalg. Disse ankepunktene gjelder selvsagt også denne studien grunnet flere forhold. For det første er antall respondenter ikke tilstrekkelig til å kunne generalisere til

populasjonen av brasilianske sjømatimportører. Snøballsampling er som nevnt et ikke-sannsynlighetsutvalg, og det ligger dermed i sakens natur at funnene ikke er statistisk representative.

Denne undersøkelsen utgir seg altså ikke for å være generaliserbar til en populasjon, og det er heller ikke dens hensikt å være det. Diskusjonen om validitet og reliabilitet er viktig for studien, men skal ikke overdrives. Kvale (2004) advarer også mot en "legitimeringsmani" som kan føre til at forskningens gyldighet svekkes. Det er viktig å huske at dette er en eksplorativ studie, hvor hovedhensikten er å avdekke mulige kriterier som er av betydning for brasilianske importører. Det er derfor den interne validiteten som er av størst betydning. Disse variablene vil eventuelt senere kunne styrkes av kvantitative studier hvor blant annet den eksterne validiteten er sterkere og funnene er generaliserbare. Denne studien har flere usikkerhetsmomenter som allerede er gjennomgått i denne diskusjonen. Usikkerhet er dog noe som nettopp ligger i den eksplorative forskningens natur, og det er nettopp i det å håndtere usikkerhet at kvalitativ forskning har sin styrke (Kvale 2004). Gjennom en solid metodikk og en utvalgsmetode som ga respondenter av høy kvalitet, kan det med godt grunnlag argumenteres for at denne studien har lyktes med å generere interessante og faglig relevante funn med høy intern validitet.



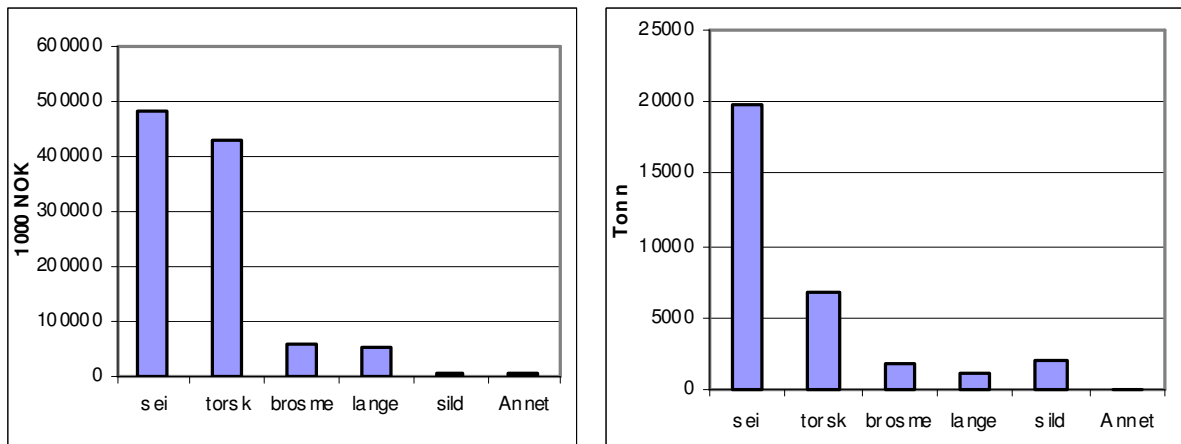
## **4. Oversikt over den norsk-brasilianske sjømathandelen**

Dette kapittelet har til hensikt å sette rammene for studiens resultater og diskusjon ved å gi en generell oversikt over det brasilianske markedet for sjømat og den norsk-brasilianske handelen. I det følgende presenteres sekundærdata som gir relevant bakgrunnsinformasjon for studien, samt identifiserer enkelte situasjonsfaktorer fra analysemodellen.

### **4.1 Om markedet og etablerte norske produkter**

Brasil tilhører de såkalte "emerging markets" og er i dag å regne som verdens tiende største økonomi. Landet har 194 millioner innbyggere, noe som gjør det til verdens femte mest folkerike land. Til tross for at samfunnet i Brasil fremdeles er preget av store sosiale ulikheter, har landet i dag en sterkt voksende middelklasse, hvor en stadig større del av befolkningen får høy kjøpekraft (Planet Retail 2009). Alle disse faktorene, i tillegg til at landet er et stabilt demokrati med en liberalisert utenrikspolitikk, har medvirket til at Brasil i dag har blitt et svært attraktivt marked for utenlandske investorer og eksportører.

Den norsk-brasilianske sjømathandelen er tradisjonsrik og kan spores helt tilbake til 1841 da skonnerten "Nordstjernen" seilte til Brasil med en last av klippfisk (Gulbrandsen 2007). Siden den gang har skipene blitt motoriserte og klippfisken blir betalt med valuta framfor kaffe, men handelsvaren er fremdeles tradisjonelle flak av klippfisk. Norge eksporterte i 2008 sjømat til en verdi av 1,04 milliarder NOK til Brasil, og denne handelen er totalt dominert av konvensjonelle produkter (EFF/SSB 2009). Figur 4 viser henholdsvis verdi og volum av den norske sjømateksporten til Brasil fordelt på art. Klippfisk av sei er det viktigste produktet med en eksport på nærmere 20.000 tonn og 481 millioner NOK i 2008. Deretter følger klippfisk av torsk med et mer beskjedent volum på omtrent 6.700 tonn, men en betydelig verdi på ca. 420 millioner NOK. Etter klippfisk av sei og torsk, følger videre klippfisk av brosme og lange på listen over de viktigste norske eksportproduktene til Brasil målt i verdi (EFF/SSB 2009).



**Figur 4: verdi og volum (produktvekt) av den norske sjømateksporten til Brasil fordelt på art. Kilde: EFF/SSB (2009).**

I dag opererer rundt 20 norske eksportører på det brasilianske markedet, og blant disse er fire-fem dominerende. Ingen av disse har egne kontorer i Brasil, men blir representert av rundt 21 ulike brasilianske agenter (EFF 2007). De viktigste markedene for norsk klippfisk er i dag havnemetropolene São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador og Recife. Distribusjonen i landet består av to hovedtyper aktører: supermarkedkjeder som importerer for salg i egne butikker og importører som importerer til videresalg til mindre supermarkedkjeder, enkeltbutikker og restauranter (ibid.). Tidligere har de ulike havneområdene nærmest vært adskilte markeder, men i dag har distribusjonen internt i Brasil blitt markant bedre (ibid.). Videre ut mot konsumentene er det største butikkformatet i Brasil supermarkeder og små uavhengige "nabolagsbutikker". Hypermarkeder, eid av de multinasjonale kjedene Casino, Carrefour og Wal-Mart, har imidlertid vokst svært hurtig fram og tiltrekker seg stadig flere konsumenter fra midtre og lavere sosiale klasser (Planet Retail 2009). En siste kategori av utsalgssteder som er verd å nevne i sammenheng med sjømat er cash & carry butikker, kalt "atacado" på portugisisk. Dette er store varehus som i fremste rekke selger til kommersielle aktører, men som også tillater at privatpersoner kjøper enkeltenheter til en noe høyere pris. Dette har ført til at denne typen varehus har hatt stor vekst, og utgjør på mange måter i dag Brasils "hard discount" nisje (Planet Retail 2009).



Brasilianernes matvaner og konsum av sjømat er preget av svært store regionale ulikheter, og å omtale Brasil som et enkelt marked er derfor i utgangspunktet urimelig (Østli & Pleym 2008). Landsgjennomsnittet for sjømatkonsum per innbygger ligger på omtrent 6 kg per år (EFF 2007). Konsumet i de ulike regionene varierer dog fra praktisk talt null i enkelte deler av innlandet til oppunder 30 kilo per person årlig nord i landet (Neto 2009). Også de fire byene representert i denne undersøkelsen er svært ulike. Mens innbyggerne i São Paulo anslås til å ligge på landsgjennomsnittet i sjømatkonsum, spiser de i Rio de Janeiro nærmere 15 kg per person i året. I ”Nordøst” (Recife og Salvador) ligger konsumet på nærmere 20 kg per person. Med andre ord blir fiskekonsumet som en tommelfingerregel høyere jo lenger nord en kommer i landet (pers. med. Oliveira 2009). Helhetlig sett, anses Brasil for å ha et svært stort potensial for vekst i generelt sjømatkonsum (Neto 2009). I et eventuelt anslag av markedsstørrelsen for et sjømatprodukt må en imidlertid også ta i betraktning befolkning og demografi. Regionene rundt São Paulo og Rio de Janeiro representerer henholdsvis rundt 40 og 15 millioner innbyggere og samtidig den høyeste konsentrasjonen av landets velstand. Til sammenligning består Recife regionen av rundt åtte millioner og Salvador av 13 millioner, og befolkningen her har en lavere utviklingsgrad og kjøpekraft (Planet Retail 2009).

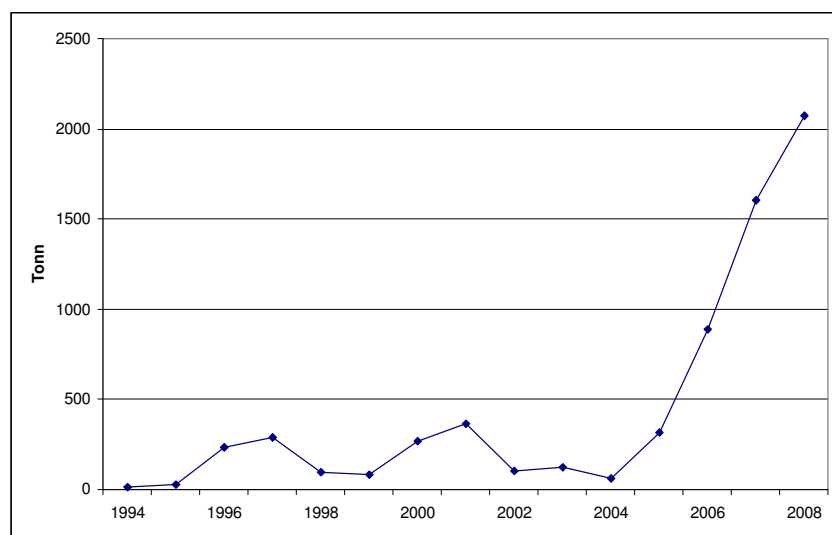
#### **4.2 Brasils pelagiske marked**

Som figur 4 viser, utgjør sild per i dag en nærmest ubetydelig andel av den norske sjømateksporten til Brasil målt i verdi. Med en eksportverdi på 8,1 millioner i 2008 utgjorde det 0,8 % av total eksport. Målt i volum fremgår det dog av figuren at silda allerede er den tredje mest eksporterte arten med 2074 tonn i 2008. Det må imidlertid presiseres at det da dreier seg om *produktvekt*, og at en direkte sammenligning mellom sild og hvitfisk dermed kan være noe misvisende på grunn av ulik foredlingsgrad. Mens silden i hovedsak eksporteres som rundfryst, er hvitfisken flekket, saltet og tørket. Tabell 3 viser fordelingen av produktformater av silden som eksporteres fra Norge til Brasil. Blokkfryst hel sild er det definitivt største produktet, mens det er en sporadisk eksport av saltet hel, røkt og filetprodukter. En interessant kuriositet i denne sammenhengen er røkt sild. Norsk eksport av dette produktet går helt tilbake til 1989 og har holdt et svært beskjedent, men relativt jevnt, volum på opptil maksimum 40 tonn i året (EFF/SSB 2009). Dette dreier seg faktisk om et tradisjonelt nisjemarked strengt begrenset til São Paulos jødiske befolkning (pers. med. Oliveira 2009).

**Tabell 3: fordeling av ulike sildeprodukter eksportert til Brasil; verdi, volum og kilospris. Kilde: EFF/SSB (2009).**

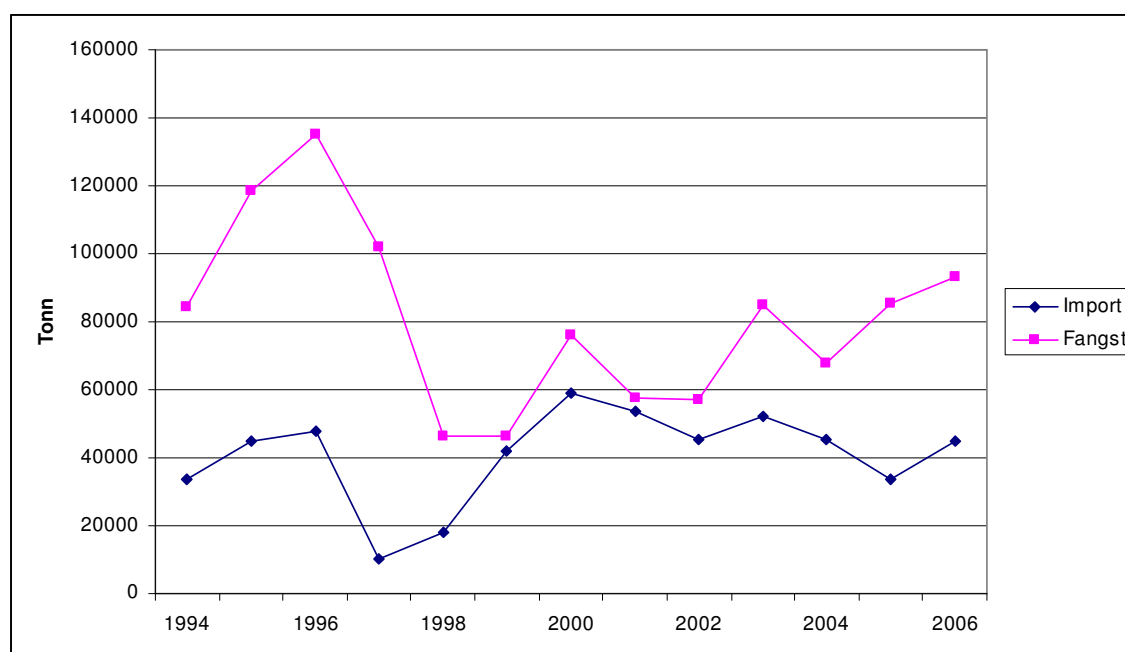
	Verdi i 1000 NOK			Mengde i tonn			NOK/kg		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
<b>fryst hel</b>	3259	5902	8052	891	1581	2073	3,66	3,73	3,88
<b>fersk/kjølt filet</b>	-	432	-	-	51	-	-	8,44	-
<b>fryst filet</b>	-	214	-	-	26	-	-	8,24	-
<b>røykt hel og filet</b>	59	300	58	2	9	2	36,78	33,33	36,15
<b>saltet hel</b>	-	97	-	-	25	-	-	3,86	-
<b>Total</b>	<b>3318</b>	<b>6945</b>	<b>8110</b>	<b>893</b>	<b>1692</b>	<b>2075</b>	<b>40,44</b>	<b>57,60</b>	<b>40,03</b>

Hvis man ser nærmere på det produktet som er hovedfokus for denne studien, fryst sild, viser statistikken at heller ikke dette i realiteten er et nytt produkt på det brasilianske markedet. Figur 5 viser at Norge har eksportert beskjedne mengder av dette produktet til Brasil siden 1994 fram til det begynte å "ta av" i 2006. Grunnet den tidligere eksportens svært lave volum, og den eksplosive økningen i eksporten de siste tre år, velger denne studien likevel å behandle fryst sild som et "nytt" produkt.



**Figur 5: Norges eksport av fryst sild til Brasil 1994-2008. Kilde: EFF/SSB (2009)**

Brasils nasjonale fangst av "sardiner" omfatter i realiteten tre arter; sardinella (*Sardinella aurita*), "Atlantic thread herring" (*Opisthonema oglinum*) og brasiliansk sardinella (*Sardinella brasiliensis*) (FIS 2009). Brasiliansk sardinella er den desidert mest fremtredende i fangstene med en nasjonal fangst på 55.940 tonn i 2007 (FAO 2009). Av disse artene er det de to sardinella-artene som kan anses som "sildelignende". Figur 6 viser Brasils totale fangst og import av sardiner, ansjos og sildearter fra 1994 til 2007. Årsaken til at det er en tilsynelatende samvariasjon mellom nasjonal fangst og import er utenfor denne oppgavens rekkevidde å spekulere i, men det som er mer relevant å merke seg her er de relativt store variasjonene i totalt volum. Dette medfører at Brasil er avhengig av import for å dekke etterspørselen; enten i form av sardiner eller substituerbare arter som norsk sild.



Figur 6: Brasils totale import og fangst av sild, sardiner og ansjoser 1994-2007. Kilde: FAO (2009).

**Tabell 4: Brasils import av sardiner fordelt på eksportørland. Kilde: Ministério da Agricultura.**

	Verdi 1000 USD		Mengde i tonn		USD/kg	
	2006	2007	2006	2007	2006	2007
<b>Marokko</b>	21 338	17 570	35 964	29 019	0,59	0,61
<b>Russland</b>	3 638	7 088	7 477	14 337	0,49	0,49
<b>USA</b>	27	4 786	96	13 209	0,28	0,36
<b>Portugal</b>	194	277	106	133	1,83	2,08
<b>Venezuela</b>	183	25	442	78	0,41	0,33
<b>Spania</b>	3	2	3	1	0,94	1,27
<b>SUM</b>	<b>25 383</b>	<b>29 749</b>	<b>44 088</b>	<b>56 778</b>	<b>0,58</b>	<b>0,52</b>

Tabell 4 viser videre hvilke land Brasil importerer sardiner fra, og hvordan Marokko er det klart største leverandørlandet. Inntil 2006 var imidlertid Venezuela den desidert største eksportøren av sardiner til Brasil, men er nå nede på et neglisjerbart volum (78 tonn i 2007) etter at myndighetene reduserte kvotene og satte fokus på andre markeder for den resterende fisken (Daniel 2006). De høye prisene på spanske og portugisiske sardiner, kan antyde at det i disse tilfellene dreier seg om bearbejdede produkter som saltede eller hermetiserte sardiner. Omgivelsesfaktoren *toll* stiller imidlertid den norske silda i disfavør i forhold til sardiner. Mens sardiner kun er underlagt en tolltariff på 2 %, er sild gjenstand for en tollsats på 10% (FedEx 2009).

Brasilianske sardiner konsumeres på tre hovedmåter; hermetisert, saltet og fersk/fryst rund. Det førstnevnte er et stort marked anslått til å være på opptil 40.000 tonn per år (pers. med. Oliveira 2009). Saltede sardiner spises mye i nordøst og i innlandet hvor det blir utvannet og inngår i ulike retter. Ferske og fryste runde sardiner konsumeres i hovedsak hjemme hos konsumentene hvor de stekes, grilles eller friteres som enkel og rimelig mat. Sardiner serveres i svært liten grad på restauranter, men kan være å finne på enklere strandkafeer og barer. Sardiner defineres i Brasil under kategorien ”peixe popular”. Dette oversettes direkte til ”populær fisk” og da i betydningen ”rimelig fisk for de store masser”.

## 5. Resultater

I dette kapitlet presenterer studiens funn. Dataene har blitt kategorisert og analysert som beskrevet i kapittel tre, og blir herunder presentert med en struktur som sammenfaller med studiens analysemodell.

### 5.1 Kjøpsprosessen

#### 5.1.1 Kjøpscenteret

De fleste respondentene ga uttrykk for at kjøpsprosessen var relativt enkel og uformell både for etablerte produkter som klippfisk, og for det foreslåtte nye produktet norsk sild. Når det gjaldt kjøpscenteret, viser funnene at beslutningstakingen i utgangspunktet i de fleste tilfeller er relativt autonom.

*It is only I who make the purchase decision. Just me and God [latter]. (Respondent 4)*

Begge supermarkedkjedene i undersøkelsen begrunnet muligheten for å ta denne typen selvstendige beslutninger med at innkjøperne gjennom insentivsystemer også var direkte ansvarlige for produktenes ytelse i selve supermarkedet:

*The buyers are not only purchasing managers; they are also **sell**ers in the store. So they can make their own decisions to for example do a test with a new product. (Respondent 1)*

Selv om alle respondentene fastholdt at innkjøperne stod fritt til å ta egne avgjørelser, kom det imidlertid fram at i enkelte tilfeller ble "komiteer" benyttet. Denne typen komité var i alle tilfeller av en uformell struktur, og kunne i enkelte tilfeller bestå av kun innkjøperen og dens nærmeste overordnede. Kontinuerlig og uformell kommunikasjon mellom ledelsen og innkjøperne for de ulike kategoriene dannet små uformelle kjøpsentra:

*We have buyers that are responsible for each product category. They are not fully autonomous; I always discuss with them. (Respondent 7)*

Den største supermarkedkjeden viste seg å ha den mest sofistikerte formen for innkjøpskomité hvor innkjøpssjefen for sjømatkategorien hadde tett kommunikasjon med flere ulike departementer innen organisasjonen for å innhente data, analyse og synspunkter. Selv om det var innkjøperen som hadde det formelle ansvaret for å ta selve avgjørelsen, ble altså mange

informasjonskilder internt i organisasjonen benyttet for å kunne danne et best mulig beslutningsgrunnlag.

*I basically have the sole responsibility for the decisions about the products, but I also receive support from other departments with analysis and so forth, and I keep good communication with my quality manager. In front of the main buying seasons for bacalhau, we analyse last season's volume, the price, the exchange rate and the performance of the different bacalhau products. That way we calculate our volume. Then we do buying trips to Norway and Portugal twice a year to see the products and talk to the exporters. Then we start asking for the price. (Respondent 2)*

Funnene viser imidlertid at kjøpsprosessen for de fleste importørene helt klart endret seg hvis beslutningen gjaldt et nytt produkt. Informasjonsinnhenting ble noe mer omstendelig, og i noen tilfeller ble også kjøpscenteret utvidet. I en av bedriftene gikk det også fram at innkjøpere på lavere nivå, som eller hadde myndighet til å ta visse beslutninger, i vurderingen av et nytt produkt måtte overlate avgjørelsen til daglig leder.

*The decision for buying a **new** product is taken by me. Of course, I discuss it with my traders and colleagues – they can give me good insight about the market. But for new products the decision has to be taken by me. (Respondent 7)*

Et supplerende sitat fra en agent om hvordan man skal selge inn nye produkter i Brasil, gir dypere innsikt i hvordan det gjelder å få de riktige, og høyt ansette individene til å tro på ditt produkt og bli forkjempere for det. Til tross for at kjøpscentrene er små, er det viktig å få disse nøkkelpersonene til å virkelig brenne for ditt produkt, for eventuelt å kunne kjempe for implementeringen internt i organisasjonen. Det viser også hvordan tillit og mellommenneskelige relasjoner ofte er sentrale i produktvalg, i motsetning til objektive produktattributter, og beveger seg dermed inn på tematikken som blir drøftet under 5.4.

*There are few people who make the buying decision about new products and suppliers, and it is all about getting these key persons to really **believe** in you. To start up with a new product like herring in Brazil involves both extra work and risk. You have to “sell” the idea to a key person, and then he can basically take the decision on his own if he really has faith in the project. It is about trust; man-to-man, and it is not necessarily rational and formalised. I can come to a buyer with a great presentation with numbers, data and statistics. –It's useless; he wouldn't care about it. It is all about people instinctively believing in you as a seller and the product. (Pers. med. Oliveira 2009)*

### 5.1.2 Kjøpstype og informasjonskilder

Samtlige intervjuer bærer preg av at prosessen er klart annerledes ved innkjøp av et etablert produkt (eksemplifisert i flere av intervjuene som klippfisk) og ved kjøp av en ny fiskeart (sild). Ingen av respondentene oppga at de bestiller etablerte produkter på ren rutine; et minimum gikk ut på å innhente konkurrerende tilbud, overvåke valutakursene for å ”time” innkjøpet, og i flere tilfeller også å vurdere markedets behovet for den kommende sesongen. To av respondentene framhevet også det som svært viktig å reise jevnlig til Norge for å selv å ta produktene i øyesyn og forhandle ansikt til ansikt med eksportørene. Selv om denne innkjøpsprosessen kan synes å være omstendelig, oppga samtlige at for *nye produkter* foregikk det en større grad av markedsevaluering, prisevaluering og større involvering av toppledelse og/eller kolleger. Beslutningsprosessen var følgelig mer komplisert ved førstegangskjøp av sild.

Markedsanalysen som lå til grunn for kjøpsbeslutningene var for de fleste supermarkedkjedene av uformell art. Ved oppfølgings spørsmål kunne flertallet av importørene ikke gå nærmere inn på konkret etter hvilken metodikk man ”evaluerte markedet”. Implisitt skjedde dette på et subjektivt og uformelt vis, gjennom innkjøpernes erfaring i sine lokale markeder. ”Markedet” var noe importørene mente at de og deres kolleger hadde en god føling med, og derfor gjaldt det å vurdere hvorvidt det var en god match mellom markedet og det foreslåtte produktet basert på en subjektiv vurdering av produktets attributter. En av respondentene eksemplifiserer hvordan denne markedsanalysen kan være *svært* uformell:

*If I am considering a new seafood product, I usually order a small test shipment. The first thing I do is to take the product home with me and prepare it for dinner. I always try it for myself and try to put myself in the position of my customers. I don't import a fish if I don't like the taste of it myself. (Respondent 8)*

Videre presiserte en av respondentene hvordan denne beslutningen var påvirket av hvorvidt man var en innovatør i markedet med det aktuelle produktet, eller var en markedsfølger.

*First we need to look at the local market for the product. If it's a good product that everyone needs, then we order some samples and see what price the market can pay for the product. If this is a product that is already being sold by our competitors, it is more simple.....then we just need product specifications and price before we decide on quantity. (Respondent 7)*

Tre bedrifter skilte seg imidlertid ut når det gjaldt markedsanalyse, og da på to helt forskjellige måter. Den første er respondent 4 som gjennom intimkjennskap til sin kundeportefølje og nære relasjoner hevdet følgende:

*I know my customers very well. So when I choose the products in Norway, I already know which of my customers they are suitable for. (Respondent 4)*

“Markedet” for denne respondenten bestod med andre ord av hans faste kundeportefølje, og han følte dermed at han kunne evaluere etterspørselen med ”100%” sikkerhet.

Bedriften til respondent 2/3 skilte seg også ut ved å være den bedriften som tydeligst oppga å gjennomføre formelle og sofistikerte markedsanalyser. Da denne bedriften også er en internasjonalt eid supermarkedkjede med utsalg i større byer over hele landet var også ressursene til stede for å gjennomføre denne typen analyser. Bedriften hadde dermed tilgang til blant annet scannerdata og medlemskortdata fra egne utsalg, samt formelle avdelinger for områder som markedsføring, salg, innkjøp og økonomi. Innkjøperen oppga at de jevnlig bestilte analyser, rapporter og uformelle synspunkter fra disse avdelingene for å bedre kunne vurdere markedet.

Respondent 5 hadde også på tilsvarende måte visse trekk av ”sofistikert markedsanalyse” ved at de hadde to testlaboratorier ved anlegget hvor nye produkter ble testet. Det ene var et testkjøkken hvor produktattributter ble vurdert og smakstester gjennomført. Det andre var et fullskala testsupermarked på omtrent 20 kvadratmeter. Her kunne de ansatte handle på kreditt, og salgsavdelingen gjorde kontinuerlig praktiske eksperimenter hvor produktmiks, prissetting og andre variabler ble variert. Resultatene fra disse undersøkelsene dannet igjen deler av beslutningsgrunnlaget til innkjøpsavdelingen.

Vedrørende hvilke *informasjonskilder* importørene benyttet for å lære om og oppdage nye produkter, ble ti ulike kilder nevnt. De klart viktigste kildene var henholdsvis eksportørens agenter og deretter salgsrepresentanter. At agenten kan ha en viktig rolle i valget av nye produkter eksemplifiseres blant annet gjennom følgende sitat:

*If the agent really believes in the product, so do we many times. (Respondent 9)*



Det var ingen åpenbare forskjeller i informasjonssøkningen til importørene som også var detaljister, og de som kun var rene distributører. De ulike informasjonskildene er listet opp i tabell 5, og det er verd å påpeke at dette ikke nødvendigvis er en utfyllende liste over hvilke informasjonskilder som i realiteten brukes, men representerer de kildene som var ”first in mind” da respondentene ble spurt.

Når det gjelder salgsrepresentanter som informasjonskilde hadde begge supermarkedene, og flere av de største importørene, ”industrialisert” salgsmøteprosessen. Innkjøpscenteret hadde venterom med sitteplasser for opptil hundre selgere, som i tur og orden fikk gjennomføre en 5-10 minutters salgspresentasjon for innkjøpere i et stort kontorlandskap dedikert til kun denne typen møtevirksomhet. Dette ”samlebåndssystemet” for salgsmøter understreker hvor mye ressurser innkjøperne vier til nettopp denne informasjonskilden for nye produkter.

**Tabell 5: informasjonskilder for nye produkter.**

Informasjonskilde	Totalt (n=8)
Messer	2
Bransjetidsskrift	1
Salgsrepresentanter (for eksportør)	6
Agenter	8
Markedsreiser	1
Kolleger	1
Internett	1
Ledende konkurrenter	1
Kunder	1
Forretningsforbindelser	1

### 5.1.3 Adopsjon av nye produkter

Samtlige respondenter oppga at de benyttet en *gradvis introduksjonsstrategi* for nye produkter, noe som allerede er eksemplifisert gjennom sitatene under:

*(...)Then I make the decision to do a test. I then buy a smaller amount locally from a distributor or similar. If the product does well in the store, I start importing directly.*  
(Respondent 1)

*If I like the fish, I will order some more and sell to some select clients. Then if the product sells well, I gradually step up and build the product brick by brick. (Respondent 8)*

Ved å starte med en liten leveranse for så å gjennomføre et prøvesalg, reduseres den finansielle risikoen, og man får i grunn en form for ”prøve og feile” strategi. Respondent 4 oppga sågar at han var svært interessert i å importere av norsk sild, men at manglende mulighet for en gradvis adopsjon av produktet hittil hindret ham. Vedkommendes importbedrift var i form av omsetning og volum undersøkelsens minste, og han foretrakk av den grunn å importere blandede containere. Eksportørene han hadde forespurt kunne imidlertid kun selge hele containere med fryst sild, og dette var en for stor minimumsmengde å importere for denne bedriften når salget er usikkert.

Funnene viser at det mest utstrakte samarbeidet mellom ulike enheter innad i organisasjonene som oppgis av respondentene er innen datainnsamling og markedsvurdering i forkant av kjøp. For de rene importørene gikk den *fysiske* implementeringen av et nytt produkt som sild ganske enkelt ut på å videredistribuere det til sine kunder. En mer komplisert implementeringsfase fant imidlertid sted i supermarkedkjeden i São Paulo. Her var flere aspekter, som tining av produktet, ompakking og distribusjon til de ulike supermarkedene, svært viktige spørsmål i implementeringen av sild. Bedriften demonstrerte her et betydelig interdepartementalt samarbeid i den fysiske implementeringen av produktet, hvor innkjøpsavdelingen jobbet nært med kvalitetsansvarlig og logistikkavdelingen for å optimalisere operasjonen.

## **5.2 Produktspesifikke faktorer**

Ikke overraskende var ”pris” og ”kvalitet” de to desidert viktigste produktattributtene for samtlige respondenter i undersøkelsen, noe som samsvarer med funnene i andre sammenlignbare studier. Respondentene ga tydelig uttrykk for å være svært prisfokuserte i sine kjøpsavgjørelser, og ga uttrykk for å ha et svært kalkulerende og rasjonelt forhold til begrepet kvalitet. Kvalitet for importørene var i fremste rekke at produktet var i henhold til spesifikasjonene, og at kvaliteten var *jevn* innad i et parti. Hovedsakelig var med andre ord *kvalitet* for importørene et relativt begrep i betydningen ”riktig kvalitet til riktig kunde”. Flere ga i den sammenhengen uttrykk av å kunne beregne forholdet til pris/kvalitet hvor det gjelder å betale *riktig* pris for *riktig* kvalitet.

*What we need first is a balance between quality and price. We don't buy the best quality, and we don't buy the lowest price. We need to have a balance. The price competition between the supermarkets is very strong and aggressive. (Respondent 2)*

*Quality and price! I buy high quality fish and some "more-or-less" quality. I have customers who pay for high quality and I have some who only want the cheapest. There is a market for every kind of fish and quality of it. (Respondent 4)*

*First we need good quality. For me this means the right quality for the right customer. When I buy "popular" fish like horsejack mackerel or sardines, then a good quality for me is simply that all the fish are of the same size and that everything else is according to specifications. In these "popular" products we always look for the lowest price. (Respondent 7)*

Synet på forholdet kvalitet/pris ble kanskje best eksemplifisert da den ene respondenten viste fram en kasse brasilianske sardiner av åpenlyst "dårlig kvalitet", og humoristisk kommenterte:

*The quality of this fish could be much better, as you can see. But we got a very good price for this fish. Then we can't complain about the quality; we have to look the other way. (Respondent 6)*

Av alle respondentene skilte respondent 1 seg noe ut ved å gi uttrykk for et langt mer kompromissløst kvalitetsfokus enn de øvrige. Pris ble selvsagt nevnt som en viktig faktor, men kvaliteten på sjømaten var hele tiden hovedfokus for denne aktøren, og den skulle alltid være høyest mulig. Supermarkedkjeden lot også til å leve opp til sine ord. Blant annet er dette Brasils eneste aktør som *kun* selger klippfisk av atlanterhavstorsk, og aldri substituerer med den rimeligere stillehavstorsken. Respondenten begrunnet dette valget med at selv om konsumentene kanskje ikke merket forskjellen, så var dette en ren prinsipp sak. Denne supermarkedkjedens sentrale markedsføringsbudskap var da også nettopp å ha den ferskeste sjømaten og den beste klippfisken i Rio de Janeiro. Dette var i følge respondenten et bevisst profileringsvalg som fungerte godt med å trekke kundene til butikkene.

*The quality of the product is essential; this never changes. In the end, the consumer is always the boss. We want to take care of our consumers, and we feel a responsibility for the product all the way until the consumer has prepared and eaten it in his home. If the quality is not good, it gives us a bad reputation. (Respondent 1)*

Da temaet gikk over på det konkrete nye produktet norsk sild, ble også importørene mer spesifikke i sine synspunkter på hva som var viktige variabler ved dette produktet. Samtlige respondenter, med ett lite unntak for supermarkedkjeden i São Paulo, var enige i at prisen var

klart viktigste beslutningsvariabel for dette produktet, som ble oppfattet som et bulkprodukt på linje med lokale sardiner.

### 5.2.1 Produktformat

Etter pris var produktformat et kritisk kriterium som ble dratt frem av importørene. Denne kategorien ble sett fra to dimensjoner. Den første var hvorvidt formatet gjorde at produktet var enkelt å distribuere/kommersialisere, og det andre perspektivet var hvorvidt det var et produktformat som appellerte til sluttkonsumenten. Rundfrost sild eksporteres i dag som 17 og 20 kilos blokker. Både de nåværende og prospektive importørene av sild var enige i at dette ikke var et ideelt produktformat ettersom det var arbeidskrevende for de som importør å distribuere og kommersialisere produktet. Supermarkedkjeden som hadde satset mest på sild (respondent 2/3) hadde en relativt arbeidskrevende operasjon knyttet til dette produktet. Blokker ble løftet for hånd fra pall og inn på hyller for tining natten over på kjølelager. Etter tining ble fisken pakket i ferskfiskkasser og distribuert til supermarkedene hvor den ble solgt i ferskfiskdisken. Dette la mye beslag både på arbeidskraft og lagerplass. Bedriften ønsket aller mest muligheten til å importere IQF (singelfrosset sild) av to grunner. For det første ville dette forenklet tineoperasjonen ved at fisken kunne blitt tint i fiskekasser under transporten til supermarkedene. For det andre ville IQF sild åpnet opp et nytt marked, ved at man da kunne ompakket produktet til enkilos poser til salg i frysedisken sammen med tilsvarende emballerte brasilianske sardiner. Respondent 2 følte at det nåværende produktformatet til norsk sild medførte at bedriften måtte bruke ressurser på det som burde være leverandørens jobb:

*The final product is not good for retail; it is a raw material that is suitable for distributors and processors. We need to migrate from this raw material into something value added; fillets, butterfly, headless. Also, I will always be and IQF-guy. The herring is a fantastic quality fish, but it is still raw material. I'm doing all this work now, but it's not my job. It's not the retailer's job to transform raw material into a consumer product. It's the producer's job. (Respondent 2)*

Samtlige av de øvrige importørene var enige i at IQF ville vært det korrekte produktformatet. To potensielle importører av sild avslo at produktet ville være interessant så lenge det kun var tilgjengelig som frost blokk. Hovedproblemet for distributørene var at blokker ikke kunne deles opp i mindre enheter uten tining for videre distribusjon, kvalitetsproblemer, samt at de i praksis ble utestengt fra det viktigste volummarkedet i supermarkedene: enkilos frysede konsumentpakker.

*I find the product [sild] very interesting, if it were only available as IQF. Respondent 6*

*How is the product industrialized? Is it IQF? Block? Fillets? Is the product in a format that is easy and practical to distribute? Fish in blocks is very bad, and I would not be interested in importing herring in blocks. It would have to be IQF. Blocks get contaminated during thawing, or the fish is broken when trying to break the frozen fish apart. (Respondent 8)*

Hvorvidt produktformatet appellerte til sluttkonsumentene ble også trukket fram, dog i noe mindre grad enn det forutnevnte. Førrige sitat av respondent 2 etterlyser allerede mer value-added produkter også med tanke på konsumentenes ønsker om convenience produkter. En distributør påpekte også hvordan blokkfrost sild skapte problemer for hans kunder som stort sett bestod av restauranter og små lokalbutikker:

*Blocks are a problem. My customers are ignorant, and they just throw the frozen block on the floor to separate the fish. Then the fish breaks, and the customer will be dissatisfied about the quality. Also, they don't have the facilities to defrost the fish in a refrigerated room. So if they defrost the fish in the heat, the outermost fish in the block will be spoiled while the innermost fish is still frozen. With IQF we would sell much, much more. (Respondent 5)*

Mangel på produktformater som tiltalte sluttkonsumentene lot ikke til å begrense seg til kun sild, men også klippfisk og sjømat på mer generell basis:

*We prefer fillets and cutlets of fish because our customers are becoming more and more convenience-oriented. The product formats are very important to us and all in all, seafood suppliers are very bad at this. They usually just sell whole fish in blocks, IQF, and so on. Just look at chicken! You can buy breasts, fillets, wings, legs, trimmings or a whole bird. This is unfortunately not the case for fish. (Respondent 8)*

*Products need to change. The final bacalhau product is basically the same as it was 400 years ago. Recently more convenient products are starting to appear from China and Portugal. If we want to grow, we need to sell bacalhau out of season, and to achieve this we need convenient products. The consumers in our tests always say that they love to **eat** bacalhau. Nobody says that they love to **prepare** the bacalhau; to desalt it, take off the skin and all that work. The young generation don't necessarily learn to do all this. Products have changed in Portugal, but I think the Brazilian market generally changes much faster than Portugal. In three years migas [benfri klippfisk i biter] has grown from nothing to 35% of the total volume of codfish in our stores. This is not because of price, but because of convenience. (Respondent 2)*

### 5.2.2 Øvrige kriterier

Som nevnt skilte en bedrift seg ut, ved at *pris* ikke var den desiderte største motivasjonen for å satse på sild. Dette var supermarkedkjeden i São Paulo. Denne bedriften var i tillegg den som i størst grad hadde investert ressurser i det nye produktet i form av produksjonsutstyr og arbeidskraft. Deres satsning ble begrunnet med at silden ga en relativ fordel over lokale sardiner på grunn av: (1) svært høy og jevn kvalitet sammenlignet med nasjonale ferske sardiner, (2) jevn tilgang hele året, (3) lav pris og (4) stabil pris.

*Norwegian frozen-at-sea herring is of a higher quality than fresh fish. When we defrost it and put it in our fresh fish counters, the herring is "fresher than fresh". (...) A very important attribute of the herring is that it is stable. We can have high-quality herring in our stores 365 days a year. The Brazilian sardine is not constant. In addition to the closed seasons we also have a very high competition for the raw material with the canning industry. Because of all this the price and quality of the sardines vary very much.* (Respondent 3)

Hvorfor denne bedriften vektla kvalitetskriterier høyere enn priskriterier, mens de øvrige respondentene i større grad så på det som et bulkprodukt kan kanskje forklares ut fra følgende sitat fra agenten i Recife:

*The Norwegian herring has a superior quality compared to Brazilian and African sardines. It is frozen-at-sea and fished with modern technology. But this is something we haven't been able to make the importers understand yet. To them it is just an equal product that competes against sardines on price.* (Pers. med. Conrado 2009)

Samtlige importører anså sild som et substitutt for lokale sardiner. I den grad begrepene *merkevereverdi* og *unikhet* fra tabell 1 kan benyttes, tyder funnene på at "merkevaren" ble koblet til selve navnet på fisken. Respondent 2/3 oppga at de først hadde introdusert norsk sild i butikkene under det korrekte portugisiske navnet "arenque". Dette navnet var ukjent for konsumentene og salget var svært dårlig. Da de fikk uformell tillatelse av myndighetene til å markedsføre produktet som "sardinha Norueguesa" tok salget imidlertid raskt av, og respondentene gjorde det klart at fortsatt satsning på produktet var avhengig av at denne tillatelsen til å selge fisken under dette "merkenavnet" ikke opphørte. Opphavlandet "Noruega" er også en kjent merkevare for brasilianske konsumenter, men betegnelsen "sardinha" lot til å være mest vektlagt. Også over andre produktattributter viser funnene at spesielt importørene i Recife og Salvador ønsket at silden skulle være så lik som mulig de lokale sardinene. De ønsket med andre ord ikke et unikt produkt. Det ble dermed blant annet tatt opp at norsk sild var for stor.

Unntaket her er supermarkedkjeden i São Paulo som mente at størrelsen var positivt i hans marked. Mens lokale sardiner gjerne er i størrelsesorden 8-10 stk/kg, er mesteparten av den norske silden 2-4 stk/kg:

*It (the herring) is too big. If you order it barbequed on the beach, you just get one fish each! People want several "units" to snack on. (Respondent 8)*

Mens de rene importør-distributørene i Recife og Salvador hovedsakelig vurderte sild som et standardprodukt, trakk supermarkedkjeden i São Paulo fram også en rekke øvrige kvalitetstrekk de likte ved silden:

*I think it is a great product. First because of the freshness of the product and because of the way it is fished: -with technology. Also it has a big health appeal with the omega3 that we can explore more. Also I heard that the herring will be MSC-certified soon [miljømerket Marine Stewardship Council]. We want to start using the label for both saithe and herring before Christmas. This has an appeal here in São Paulo and in the big cities. The new generation wants convenient and sustainable products. Now you have both a health appeal and a social appeal, -at an affordable price (...) What I most like about herring is that it is a cheap product that can be consumed in all classes. -Upper classes because of the health- and social appeal, and lower classes because of the price. I think it has a great potential. (Respondent 2)*

*Emballasje* ble nevnt som et viktig attributt ved produktet av to importører, og det framgikk at dette ble oppfattet som en faktor hvor norske eksportører skilte seg ut. Det følgende sitatet kom som et spontant "utbrudd" i etterkant av intervjuet, noe som antydte at dette var en svært viktig faktor for vedkommende:

*One thing we like a lot about the Norwegian bacalhau and herring is that the packaging is very good; - high quality cartons that look very nice. Most of the packaging from South-American exporters is of horrible quality. (Respondent 9)*

Nært knyttet til *lokal etterspørsel etter produktet* (referert under 5.3.1) ble produktkriteriet *kulturell appell* i det nye produktet sild tatt opp av en importør. Vedkommendes mening var at norsk sild ikke var i samsvar med den lokale matkulturen i Salvador/Bahia grunnet for høyt fettinnhold til å være en større fisk, samtidig med at den var for stor til å kunne brukes som grillet snacks på stranden.

*Tainha* [norsk: multe], which is a very popular fish in the south, does not sell here in Bahia because it has too much fat. Our local dish is the "moqueca" and this stew doesn't work with fatty fish. Then you have a collision of three types of oil: coco oil, dendè oil and fish oil! Horrible! I think the herring has more potential in the south of Brazil and maybe

*in Pernambuco as well: they eat a lot of anchovies and horsejack mackerel there.*  
(Respondent 8)

### **5.2.3 Kompatibilitet med etablerte rutiner og teknologi**

To av respondentene som hadde tatt sild inn i sin produktportefølje oppga opplæring av personell som en av utfordringene i forbindelse med implementeringen av sild. De etterlyste opplæringsmateriell som en DVD eller lignende fra eksportørene for å bistå til opplæring av ansatte og kunder om hvordan man skal tine sildeblokker uten at kvaliteten gikk tapt. Reklamasjoner på grunn av uvøren tining var som nevnt tidligere et stort problem for denne bedriften. Supermarkedkjeden i São Paulo opplevde blant annet at da de solgte silda under det relativt ukjente navnet "arenque" var ikke bare kundene, men også betjeningen i deres fiskedisker, helt ukjent med fisken og hvordan den skulle behandles:

*We did a test run with a batch of Norwegian frosted herring. The fish was very high quality, pretty, clean and cheap. We defrosted it and placed it in the fresh fish counters. The customers looked at it and asked: "what's this?" – "Arenque". – "How do I prepare it?". – "I don't know". We were only able to sell 25 tonnes. Then we put up a big sign in the stores that said "sardinha norueguesa". Suddenly the employees were able to tell the customers that this was a fish that was great for frying, baking and barbequing. --The sales went straight up. (Respondent 2)*

Som tidligere nevnt hadde supermarkedkjeden i São Paulo implementert en tineprosess for sild som krevde mye manuell arbeidskraft. Hovedårsaken til dette arbeidet var i følge kvalitetssjefen et såpass banalt faktum som at de norske sildeblokkene var ukompatible med brasilianske fiskekasser. Hvis blokkene hadde passet til standard brasilianske fiskekasser, ville arbeidsmengden vært en brøkdel, samt hylletiden lengre, ettersom silda da kunne blitt tint under transporten ut til supermarkedene. Kvalitetssjefen (respondent 3) etterlyste en av tre løsninger for å overkomme dette kompatibilitetsproblemet de hadde i oppstartsfasen med produktlinjen for sild:

- Nytt format på sildeblokkene som passer med standard brasilianske ferskfiskkasser.
- Leverandøren bidrar med nye fiskekasser som passer til sildeblokkene.
- Leverandøren bidrar med kapital og kompetanse for å implementere industriell tineteknologi.



## 5.3 Omgivelser og miljø

### 5.3.1 Myndighetsreguleringer og situasjonsfaktorer

Faktorer knyttet til situasjon og omgivelser ble tatt opp av samtlige respondenter. Et interessant funn var at myndighetsreguleringer i form av *toll og importavgifter* kun ble nevnt som bisetninger av importørene. Disse faktorene ble beregnet som gitte konstanter, og hadde tilsynelatende liten oppfattet relevans for importørenes valg. Funnene viser imidlertid at importørene hadde et sterkt fokus på brasilianske myndigheters helseforskrifter og anså det som svært viktig at leverandørene og deres produkter var i overensstemmelse med standardene og hadde alle sertifikater i orden.

Myndighetsreguleringer og byråkrati var imidlertid av høy betydning for sjømatimportører, og da med tanke på reguleringer og tillatelser fra *brasilianske myndigheter*.

*Anything with fish here in Brazil starts with bureaucracy! After you've taken care of that, you can start thinking about developing the market.* (Pers. med. Oliveira 2009)

I forhold til import av norsk sild ble det tatt opp tre byråkratiske aspekter som var kritiske. Svært kort omfattet dette i følge respondent 3:

1. En konflikt vedrørende nematoder i klippfisk kunne potensielt danne importbarrierer for sild (som også inneholder nematoder).
2. Fortsatt tillatelse/dispensasjon fra brasilianske myndigheter til å selge tint sild som fersk.
3. Fortsatt tillatelse/dispensasjon fra brasilianske myndigheter til å selge sild som "sardinha Norueguesa" i stedet for "arenque".

Omgivelsesfaktoren som fikk desidert mest oppmerksomhet var imidlertid *valutavariasjoner*, et tema som ble reist av samtlige importører som en sentralt utfordring i handelen med Norge.

*Timing is the most difficult; knowing when to make the purchase in relations to currency and price fluctuations. The variation can be quite large when dealing with Norway.* (Respondent 4)

I sammenheng med en diskusjon om finanskrisen ble kriterier *politisk/økonomisk stabilitet* tatt opp av en respondent som en av fordelene med å drive handel med Norge/Europa:

*Things in Europe and Norway now seem to be more stable than in Brazil, Argentina and Chile.* (Respondent 2)

Ved spørsmål om kultur og relasjoner med Norge bragte, noe humoristisk, en av importørene opp det som han anså som det største problemet med å importere fra Norge, nemlig *tidsforskjellen*:

*No, language and culture is not an issue. Just the time difference [latter]. But seriously, if I need to take care of some issue at 3p.m., there is nobody in Norway to help me or answer my emails.* (Respondent 4)

*Lokal etterspørsel etter produktet* var en viktig beslutningsfaktor i importørenes kjøpsavgjørelser. Som allerede omtalt, gjennomførte supermarkedkjeden i São Paulo omfattende analyser for å beregne hvor mye klippfisk de skulle kjøpe inn for den kommende sesongen. De mindre importørene nevnte også at å anslå markedet var kritisk for å kunne bestemme hvilket volum av klippfisk man burde kjøpe inn. I forhold til sild var det de lokale markedene for pelagisk fisk som sardiner og til dels hestmakrell som ble benyttet som målestav på den potensielle etterspørselen etter sild. Den nisjepregede lokale etterspørselen etter røkt sild blant São Paulos jødiske befolkning er for øvrig også interessant.

### 5.3.2 Kultur

Undersøkelsen viste interessante funn knyttet til kultur. Ingen respondenter ville medgi at språkvansker eller kulturelle forskjeller var et problem i handelen med Norge. Fem av respondentene talte god engelsk, og mente dermed at kommunikasjonen med nordmennene gikk smertefritt.

*My English is excellent for a Brazilian. So for me communication is not a problem, but probably it is for some other importers.* (Respondent 4)

De øvrige viste til at deres norske forretningspartnere enten snakket bra portugisisk eller at de kun handlet gjennom brasilianske agenter og dermed ikke trengte å kunne kommunisere direkte med nordmennene. Etter oppfølgingsspørsmål medga imidlertid en av respondentene at det tross alt hadde vært praktisk om han behersket engelsk:

*I don't speak English, but because I only deal with the agent, language is not a direct problem for me (...). But of course, I wish I did speak English. I'm sure it could help me a lot in business.* (Respondent 8)

Respondentene var imidlertid enige i at det var en betydelig kulturell forskjell mellom Norge/Europa og Brasil/Sør-Amerika. Det overraskende var imidlertid at samtlige respondenter

som tok opp dette temaet anså denne kulturelle forskjellen som noe positivt. Respondentene ga uoppfordret uttrykk for at en av de største fordelene med å drive handel med Norge, var at norske eksportører var kjent for en å ha en god forretningskultur og være svært pålitelige og ærlige. Flere av respondentene oppga at deres norske forretningspartnere var langt mer pålitelige enn deres lokale brasilianske leverandører eller eksportører i naboland.

*It is very easy to do business with Norway. Very, very easy. We have a tradition for doing business with bacalhau. So on both parts I think we have trust. You can trust the Norwegians; -no problem. If they say something, they go to the end. We have had some small issues with quality, but then we have solved them. (...) We do a lot of business with other countries like Chile and Argentina. They are more like "the Brazilian way". More "complicated". (Respondent 2)*

*My impression is that Norway is a good country and culture to do business with. I really don't know of any Norwegian companies that are not good to buy from. I think that all other importers are of the same opinion. (Respondent 7)*

Ved et oppfølgingsspørsmål om det var annerledes å drive forretninger med nordmenn sammenlignet med andre land, svarte en av respondentene følgende:

*Yes, it's very different! [Latter] Chileans are ok. Here in South-America, the Chileans are regarded as the most serious partners. Norwegians: great! We have never had any problems with them. In general European companies are problem-free to do business with. Maroccos: problems! (Respondent 9)*

Kun en importør tok opp noe som han oppfattet som en "noe irriterende ukultur" blant noen norske eksportører:

*We have great trust in Norwegian exporters, and it is extremely easy to do business with Norway compared to many other countries. But one practice is annoying. If we order a box of bacalhau with a specified size interval, the fish in the shipment will always be at the minimum of the interval. This is a form of small "cheating" that is unnecessary. (Respondent 5)*

#### **5.4 Kjøper-selger relasjon**

Antagelsen i forkant av undersøkelsen om at *relasjoner* kunne være et svært sentralt element i brasilianske sjømatimportørers kjøpsadferd ble i høyeste grad bekreftet i funnene. Båndene mellom norske eksportører og brasilianske importører var i flere av tilfellene svært tette og gikk over generasjoner. Betydningen av nettverk, bånd og kontakter ble kanskje aller best eksemplifisert i løpet av møtet med supermarkedkjeden i Rio de Janeiro. Der tilrettela agenten for

et lengre intervju med selskapets øverste leder, samt en lengre uformell lunsj med toppledelsen og innkjøperne. I ro og mak ble det med andre ord lagt beslag på over to timer av tiden til nøkkelpersonell, og agenten benyttet også anledningen til å presentere en ny vin som han hadde agenturet på. I mellomtiden satt det i overkant av 50 ulike selgere og agenter på et overfylt venterom og ventet tålmodig på å få gjennomføre sine femminutters produktpresentasjoner, og på vei ut gjennom dette venterommet kommenterte agenten humoristisk:

*This is the reality for you if you don't have good relationships here in Brazil!* (pers. med. Oliveira 2009)

Til tross for dette var relasjonsformene imidlertid ikke entydige blant respondentene. Dette underkapittelet vil først ta for seg de noe ”enklere” attributtene knyttet til valg av leverandør, for så å diskutere nærmere relasjonsaspektene i undersøkelsen.

#### **5.4.1 Leverandørattributter**

Supermarkedkjeden i São Paulo hadde flere kriterier som var viktige ved valg av leverandør. Ryddighet og orden i dokumentene, langsiktige/stabile leveranser, betalingsbetingelser og effektiv logistikk var blant disse:

*They need to have everything in order when it comes do documents and papers. Producing capacity is important too; because we need long term delivery. We need to have stable supply from our suppliers. Payment conditions are also an issue. Some exporters ask for advance payment, and we don't do business like that. With Norway it is easy. This year with the financial crisis, we asked for 90-day payment conditions, and immediately got that from our Norwegian partners. This definitely proves that there is a lot of trust between the business partners. With Norway we have a very simple and effective logistics system. I know that every Friday we have a vessel. (...) We have very good and smooth routines with the documents and bureaucracy.* (Respondent 2)

Markedsføringsstøtte, både fra leverandøren selv og Eksportutvalget for fisk, ble tatt opp av tre respondenter som et positivt utfall av relasjoner:

*Promotional support from the Export Council is also very useful. The time is now to start talking about herring; about omega3 and how to prepare it.* (Respondent 2)

Et element som ble tatt opp av to respondenter som en faktor som de per i dag savnet med deres leverandører av sild var *personlig tilpasning*, og da helt konkret med tanke på at ingen per i dag ville investere i å levere IQF sild.

*The problem with the Norwegian pelagic industry is that it's so focused on volume. Everything has to be so big, fast and effective. (Respondent 2)*

*Our suppliers don't want to invest in these product lines, because the market isn't big enough today. But the market won't grow unless we get the right product format. We had a similar issue with a U.S. beef producer. They had to make fairly large investments in order to deliver the Brazilian "picanha" cut for us, but this ended up as a profitable project for both parties. (Respondent 5)*

Eksklusivitet ble også tatt opp som en ønsket leverandørattributt:

*One thing we miss from our Norwegian suppliers is exclusivity. Today our margins are horrible for bacalhau. Norway should choose its customers wisely and choose fewer companies that are more serious. Today, anyone can import bacalhau, and some don't have the experience or the infrastructure to take care of the quality. By selling to everybody, Norway is destroying its reputation, and pushing down margins for those of us that are serious. (Respondent 5)*

Attributter knyttet til pålitelighet også tatt opp av flere respondenter. Spesielt at varer ble sendt til avtalt dato ble tatt opp av flere.

*It is very important for me that the product is as specified, and that it is shipped on the exact date as agreed. With my exporters I know that if they say that they will ship on the 10<sup>th</sup>, they ship on the 10<sup>th</sup>. (Respondent 4)*

#### **5.4.2 Tillit**

Nært knyttet til attributter som *pålitelighet* er den variabelen som i funnene var altoverskyggende for samtlige respondenter *tillit*. Dette relasjonelle mellomledet ble uoppfordret tatt opp og drøftet av alle respondentene som det absolutt viktigste kriteriet ved valg av en leverandør. Tillit er imidlertid et abstrakt begrep, og hvordan respondentene så på tillit, og hvordan de "målte" det lot til å være mer variabelt.

De fleste respondentene definerte ganske enkelt *tillit* i ulike ordelag som "å kunne stole på at leverandøren holder løfter". Enkelte respondenter lot til å ha et syn på tillit som et eldgammelt æreskodeks hvor "ekte menn" står bak sine ord. Tilliten måles dermed ved hvorvidt vedkommende "utstråler seriøsitet og selvtilit" i et personlig møte. Dette synet ble spesielt forfektet av respondent 1 ved supermarkedkjeden i Rio de Janeiro:

*I want to do serious business. I would never do business with someone who doesn't radiate confidence. This is a matter of instinct and human relations, and for me it's very important in business. The product belongs to the exporter. They need to check the quality and stand behind their product because they are responsible for it. There needs to be trust; of the old school. (...) This type of trust is ancient and man-to-man. (Respondent 1)*

Den mest refererte "måleenheten" på tillit ved vurdering av en leverandør var imidlertid leverandørens *historie for forretningsdrift og referanse* fra andre personer i importørens nettverk.

*I look for a company with a history that has serious business around the world.....not just for a few buyers. (Respondent 7)*

*But the most important thing is that I feel that I can trust the supplier and what they say. You have to remember that we have Norwegian bacalhau suppliers that we've worked with for 40 years! We don't have any local companies that have supplied us for more than 20 years. So we have a very long historical relationship, and we know each other very well personally as well. (Respondent 2)*

God mellommenneskelig kommunikasjon ble også trukket fram som et tillitsbyggende trekk av tre respondenter, eksemplifisert ved følgende to sitater:

*When choosing a supplier, their reference is very important. I usually talk to other people who have done business with them to ask about their experiences. I also like to travel to the suppliers to meet them personally and learn about the product and facilities. Our main supplier in Norway is very "direct and correct". He speaks his mind and is honest. (Respondent 8)*

*Trust is of course very important when I choose a supplier. I like to talk face to face with the supplier about big and small things; -not just business. In this way we can get to know each other, without stress, and perhaps discover new business opportunities as well. (Respondent 5)*

### **5.4.3 Relasjonens resultater**

Til tross for at samtlige importører trakk fram tillit som en svært viktig egenskap i en leverandør, var det ikke dermed gitt at absolutt alle inngikk *nære* relasjoner eller partnerskap med langsiktig samarbeid med leverandøren. Seks av importørene oppga at de så etter langsiktige og nære relasjoner eller partnerskap ved vurdering av en leverandør, noe som er eksemplifisert i følgende sitat:

*It's also very important for me that the seller thinks business in a long term, and not just for a short time. I usually look for **partnerships** with my suppliers, not just relationships. (Respondent 7)*

En av importørene (respondent 6) oppga at nære relasjoner med eksportørene ikke var viktig for ham, og at han skiftet leverandør svært ofte. I dette tilfellet er det relevant bakgrunnsinfo at dette vedkommende kun hadde i underkant av ett års fartstid i sin stilling og sjømatbransjen.

De to øvrige importørene oppga at de kun forholdt seg direkte til eksportørens agenter i sine innkjøp. Den ene av disse pleide en del kontakt med sin hovedleverandør, mens den andre kun forholdt seg til agentene. Disse fremhevet imidlertid likevel at relasjonene mellom dem selv og agentene, og agentene og eksportørene var av høy betydning. Kapittel 5.4.4 redegjør ytterligere for agentens rolle i relasjonene.

Det tilsynelatende viktigste utfallet av en god relasjon med eksportører var *konfliktløsning*. Seks av de åtte importørene tok raskt uoppfordret opp at det viktigste med å ha en leverandør man har tillit til og en god relasjon er at man da raskt og effektivt kan løse problemer på en uformell måte. Kostnadene ved å reklamere på et importert produkt på en formell måte, kan være svært høye:

*When you import a product and then find out that there is a quality problem, you can't just send it back like you would if you had bought it nationally. There is a lot of bureaucracy you'd have to go through. (...) Returning an imported product is extremely complex, expensive and difficult. This is why the quality and trustworthiness of the exporter is **extremely** important. That is our insurance policy. (Respondent 9)*

En relasjon kan dermed bidra til å redusere disse transaksjonskostnadene ved at konflikter kan løses uformelt:

*We do not have formalized contracts. We don't care about "conditions", "penalties" and so on. Everything up until today has been solved in a good commercial way; face to face. We have never gone to court or had any **legal** disputes. (Respondent 2)*

*For example; right now I have a disagreement with an Argentinean supplier that in my opinion didn't inform me correctly about the format of the product he was shipping. Now **legally** they probably can't be held responsible for what has happened, but because we have a good relationship they've gone a long way to compensate me for this and I'm very happy. But this guy is the exception; generally it's very dangerous to do business with Argentineans. (Respondent 8)*

Følgende sitater fra respondenten ved supermarkedkjeden i Rio de Janeiro kan best tolkes ut fra konteksten til at han forstod ansvarsfordelingen mellom eksportør og importør som implisitt og basert på ”ære og ansvar”:

*The market in our supermarket stores belongs to our suppliers; it's not ours. The producers have to stand behind their products 100%. (...) We have long relationships with our exporters and agents. They understand the responsibilities that they need to understand to be able to be in this trade. (Respondent 1)*

Vedrørende *negative sider ved relasjon*, ville ingen respondenter medgi at dette var tilfelle ved deres forretningsforbindelser, selv etter flere konkrete oppfølgingsspørsmål. En av importørene hevdet at selv om flere av hans leverandører også var blitt nære venner, så var ikke dette noe som påvirket hans kjøpsbeslutninger:

*I don't feel that personal friendships make it more difficult to make good decisions. If I am doing business with a friend, and the price is not good, I feel it's easy to talk freely with him. They know the game, and what my job is. –So they won't get personally offended if I bargain hard with them. (Respondent 7).*

#### **5.4.4 Agentens rolle**

At agenten spiller en svært viktig rolle i relasjonene til de brasilianske importørene kom klart fram i studien. At agenten er en svært viktig informasjonskilde for nye produkter går fram allerede i tabell 5. En av respondentene, som hadde valgt å utelukkende forholde seg til agenten, utdypet imidlertid dette valget. Funnene tyder på at agentens rolle består av to hovedfunksjoner:

1. Fasilitere kontakt mellom importør og eksportør. Bygge tillit hos importøren ved å ”gå god for” og anbefale troverdige eksportører. At dette også gjelder ved anbefaling av nye produkter går klart fram i det følgende sitatet hvor agenten oppgis som viktigste informasjonskilde.

*The agents we work with don't just represent a particular company; they represent several. The relationships they have with Norwegian exporters are very old and have a long tradition, so the level of their work has a very high credibility. The agents work with exporters who have been in the market for 40, 50, 60, 100 or 200 years! This gives credibility to whom they represent. The agents need to take care of their customers. There are plenty of suppliers out there, but it is hard to keep good customers. So the agent can't afford to work with bad exporters or products. That's why we work with this one agent for Norwegian products, because he knows which exporters are trustworthy and serious. (Respondent 9)*



2. Forenkle konfliktløsning ved å være en lokal “megler” som kan møtes ansikt-til-ansikt:

*If we were to import directly from the Norwegian exporters, **some** things might get easier. But many other things would get harder. If you import directly, then it can be much more difficult to fix any problems (...) The agent is our point of contact here in Brazil, and is easier to deal with. If I have a complaint or a problem with a product, it is much easier to grab a hold of the agent and shake him, -he lives here-, than to complain to someone sitting in an office in Norway. (Respondent 9)*



## 6. Diskusjon

Denne studien har hatt til hensikt å analysere brasilianske sjømatimportørers kjøpsadferd ved valg av produkt og leverandør med et konkret fokus på det nye produktet norsk sild. Funnene samsvarer på flere hovedområder med sammenlignbare studier om industrielle innkjøpere og importører. En potensiell svakhet som ble tatt opp i teorikapittelet var at mye av den etablerte litteraturen fokuserer på innkjøpere i produksjonsbedrifter som importerer varer og komponenter til bruk i videre produksjon. Da denne studien analyserer importører som er å betrakte som *videreforhandlere*, var det tenkelig at kriteriene ville vært svært annerledes for disse. Denne studiens funn tilsier imidlertid at i hovedtrekk samsvarte de brasilianske videreforhandlernes kriterier med studiene om innkjøpere i produksjonsbedrifter. Pris, kvalitet og pålitelige leveranser er fremdeles viktigst. Dette stemmer også overens med Shipley (1985) som påpeker at det er nære likheter mellom kjøpsadferden til videreforhandlere og industrielle innkjøpere.

Tidligere forskning rundt distributører vitner om en rådende oppfatning av at dette er en gruppe aktører med til dels "usofistikert og enkel" kjøpsadferd (McGoldrick & Douglas 1983; Shipley 1985). Denne studiens seks bedrifter som ikke drev egne supermarkeder motbeviser ikke dette synet direkte. Funnene viser at beslutningsrutinene for disse innkjøperne i stor grad ikke var formaliserte, og fra en forskers synspunkt kan de betraktes som "usofistikerte". Det er dog viktig å ikke sette et likhetstegn mellom "uformell" og "enkel". Mangelen på formaliserte kjøpskriterier og kjøpsentra kan også bidra til å gjøre det *vanskeligere* å forstå hvordan kjøpsbeslutningene fattes.

Denne studien forsøker å kaste nytt lys over en gruppe som til dels er svært vanskelig å nå både for markedsforskere så vel som eksportører som ønsker å få innpass for sine produkter. Undersøkelsen omfatter varierte respondenter som i utgangspunktet kan deles i tre hovedgrupper. Utvalget inkluderer to bedrifter som drev større supermarkeder, to importselskaper som i begrenset grad hadde konsumentrettede utvalg, og fire bedrifter som kun distribuerte til andre firmaer. Denne studiens funn gir imidlertid ingen støtte til å analysere disse tre gruppene som adskilte segmenter. Dataene gir ingen klare mønstre som egner seg for å gruppere funnene etter bedriftstype. En av bedriftene skiller seg imidlertid tydelig ut og kan nesten sies å utgjøre et "eget

segment”); supermarkedkjeden i São Paulo (respondent 2/3). Denne bedriften blir derfor særskilt omtalt flere steder i denne oppgaven.

## **6.1 Kjøpsprosessen**

Tolkingen av funnene viser at ingen av importørene opplevde noen av sine kjøpsbeslutninger som *rutinekjøp*. For etablerte produkter, som klippfisk, passer kjøpsadferden godt inn i mønsteret for *modifiserte gjenkjøp*. Behovet for produktet var selvsagt kontinuerlig, men importørene hadde svært veldefinerte kriterier vedrørende blant annet kvalitet, pris og valutakurs som kontinuerlig ble overvåket. Samtlige benyttet flere leverandører og vurderte tilbud opp mot hverandre. En klar konklusjon på hvorvidt disse modifiserte gjenkjøpene er *enkle* eller *komplekse* er vanskelig å trekke. Funnene tyder på at de ulike importørene beveger seg langs en skala mellom de to alt etter hvor tette relasjoner de har med sine leverandører. For det nye produktet norsk sild, er imidlertid kjøpsadferden klart preget av å være *førstegangskjøp*. Problemet er her å finne et substitutt for brasilianske sardiner. Løsningen med å velge norsk sild var det ingen som var predisponert mot da det fins flere alternative kilder som blant annet marokkanske sardiner. Prosessen for førstegangskjøp var tydelig mer komplisert, med endringer i kjøpsentret og langt mer utstrakt informasjonsinnhenting. Informantene ga imidlertid ikke uttrykk for å mangle etablerte kriterier for vurderingen av alternative nye produkter, noe som er et kjennetegn ved førstegangskjøp (Biong & Nes 2005). Til tross for at det dreier seg om en ny fiskeart, er det fremdeles innen den produktkategorien som sjømatimportører anser seg som eksperter på. Dette taler til at kjøpsadferden for denne gruppens førstegangskjøp fremdeles er noe mindre kompleks enn hva som er beskrevet i det teoretiske grunnlaget, hvor studiene ofte er basert på innkjøp av noe radikalt nytt som er *helt* utenom bedriftens kompetanseområde.

*Kjøpssentrenes* art og størrelse varierer mellom de ulike importørene. I tråd med litteraturen var fellesnevneren at disse sentrene ikke var formaliserte i noen av bedriftene, men flyktige og tilpasset situasjon og behov. Funnene viser tydelig hvordan disse kjøpsentrene varierer med *kjøpstype*. Kjøpsbeslutningen for etablerte produkter fattes gjerne av en enkelt innkjøpsansvarlig, som i enkelte tilfeller forhører seg med kolleger og overordnede. For nye produkter øker størrelsen på kjøpsentret, og flere parter benyttes til å innhente informasjon. Funnene viste hvordan innkjøpere på vanlig nivå, som ellers har myndighet til å fatte selvstendige

kjøpsbeslutninger for etablerte produkter, ikke har samme myndighet ved førstegangskjøp. I disse tilfellene ble den endelig beslutningen fattet av innkjøpssjef eller daglig leder.

I dette prosjektets innledende litteraturstudie ble det foreslått at importørene kunne anse norske sjømatprodukter som en begrenset ressurs hvor det var ønskelig å sikre seg jevn tilgang. Funnene i studien finner dog ingen støtte for denne antagelsen. Importørene anså seg selv som den parten med forhandlingsmakt, og ressurstilgang var ikke en motivasjonsfaktor til inngåelse av relasjoner. Implikasjonen av dette er at fra importørenes synspunkt klassifiseres norsk sjømat som *maktprodukter* ("leverage items") i henhold til Kraljic (1983). Innkjøpsstrategiene til importørene i denne studien stemmer dermed svært godt overens med de foreslåtte strategiene litteraturen gir for denne produktklassen: innsamling av gode markedsdata, kort- til mellomstiktig etterspørselsestimering, forhandling med ulike leverandører og kjøpsbeslutning på mellomnivå (innkjøpssjef eller lignende) (Kraljic 1983). Dette stemmer med planleggingshorisonten til importørene som i hovedsak var neste sesong eller år. I importbedriftene hvor kjøpsbeslutningen ble tatt av daglig leder, er det viktig å huske at dette var små bedrifter med få ansatte og en relativt flat struktur.

Funnene avviker noe fra litteraturen, i og med at selgere og agenter var en såpass viktig kilde til informasjon om nye produkter for importørene. I andre sammenlignbare studier, som i Farell 2006, har denne gruppen hatt en mindre påvirkningskraft på kjøpsbeslutningen. Tabell 5 viser at importørene benytter et stort spekter av informasjonskilder, men den svært sterke vektleggingen av selgere og agenter var noe uventet.

## **6.2 Produktspesifikke faktorer**

Som forventet er denne studien helt i tråd med litteraturen om de viktigste oppfattede produktattributtene som påvirker importørenes kjøpsbeslutning: pris og kvalitet er desidert viktigst. I klart samsvar med Cateora & Ghauri (2000) var det helt tydelig at importørene vektla *balansen* mellom pris og kvalitet som det sentrale aspektet. Å "kalkulere" dette forholdet, er en evne som disse innkjøperne mener å besitte gjennom lang erfaring med sjømatimport. Å kjøpe for god kvalitet i forhold til markedene de opererer i, blir således rent sløseri for importørene. For høy kvalitet er også dårlig kvalitet. Et lite unntak gjelder som nevnt her for en av respondentene

som profilerte seg mot sluttkonsument på å ha et ”kompromissløst” fokus på kvalitetssjømat. Likevel måtte selvsagt også denne bedriften ta hensyn til pris i sine innkjøpsbeslutninger. Kvalitet har to hoveddimensjoner: *nivå* og *ensartethet* (consistency) (Kotler et al. 2002). Et interessant funn ved denne studien er at importørene i all hovedsak vektla sistnevnte dimensjon i sin vurdering av sild. Samsvar med spesifikasjonene og jevn kvalitet *innad* i partier var de mest sentrale kriteriene. At alle fiskene i partiet er av samme størrelse er et klart eksempel på et slikt kriterium. Supermarkedkjeden i São Paulo var faktisk den eneste importøren som i særlig grad trakk fram *nivået* av sildas kvalitet, men selv for denne bedriften var sildas ensartethet minst like viktig. Jevn kvalitet og tilgang ble ansett som et svært differensierende attributter i forhold til brasilianske sardiner. Det sterke fokuset på ensartethet i kvalitetsvurderingen kan etter all sannsynlighet knyttes til hvordan silda i stor grad blir ansett som et standardprodukt.

Produktformat var også et svært viktig produktattributt, med klare implikasjoner for norske sjømateksportører. For sild ville IQF, framfor dagens blokker, åpnet nye markeder, redusert arbeidsmengden for importørene og gitt sluttkonsumenten et produkt av høyere kvalitet med lengre holdbarhet. Studien viser at norsk sild har en god balanse mellom pris og kvalitet sett fra importørenes synsvinkel, men mangelen på produktformatet IQF var svært problematisk og for enkelte sågar diskvalifiserende. Dette fører til at feil produktformat i dag muligens er det største hinderet mot økt norsk eksport av sild til Brasil. Også for det etablerte norske produktet, klippfisk, var produktformatet viktig. I dette tilfellet var det ønsket om flere moderne konsumentvennlige convenience-produkter som var tungtveiende.

Importørenes manglende fokus på *merkevareverdi* og *opphavslandeffekt* som et viktig produktattributt var noe uventet, ettersom sammenlignbare studier av matvareimportører rangerer disse kriteriene høyt (Farrell 2006). EFFs nyutviklede markedsmateriell for sild i Brasil spiller blant annet på at ”sardinha Norueguesa” skal fungere som en produktlinjeutvidelse fra merkevaren knyttet til opphavlandet ”bacalhau Norueguese”. Denne undersøkelsen kan selvsagt ikke konkludere rundt hvorvidt denne strategien er effektiv blant konsumentene, men kan imidlertid fastslå at ingen av importørene trakk fram opphavlandet Norge som et viktig produktattributt ved silda. I den grad man kan kalle det en ”merkevare”, var imidlertid selve

navnet som fisken kunne selges under oppfattet som kritisk. Hvorvidt sild kunne selges som "sardinha" eller "arenque" var avgjørende for salget.

De øvrige oppfattede produktfaktorene bød på få overraskelser i forhold til den etablerte litteraturen om importørers seleksjonskriterier. Stabil tilgang ble trukket fram som en viktig faktor, og for øvrig en faktor hvor silden hadde et sentralt fortrinn overfor sardiner. Kvaliteten på produktemballasjen kom også fram, i tråd med andre studier. Interessant å merke seg er at norske produkter spontant ble assosiert med bulkemballasje av meget høy kvalitet. Noe uventet var også at attributtene "moderne fangstteknologi", "bærekraft" og "helse" ble trukket fram som sterke sider ved norsk sild sett fra konsumentens synsvinkel. Alt dette er attributter som sorterer under tillits- (credence) dimensjonen hvorav de to førstnevnte er prosessattributter (Grunert 2005). Lokal etterspørsel etter produktene, nært knyttet til kulturell appell i produktet, var et sentralt kriterium for importørenes valg av type og volum av sjømatprodukter. Funnene stemmer på dette området godt overens med Østli & Pleym (2008) i den forstand at Brasil er preget av ulike markeder med svært forskjellige regionale matkulturer. Funnene kan tyde på at Salvador/Bahia på grunn av lav kulturell appell i produktet, representerer det undersøkte markedet med lavest potensial for norsk sild.

Farrell (2006) viser at matvareimportører gjerne rangerer *produktunikhet* lavt ettersom det må skapes et marked for nye unike produkter. Interessant å merke seg er at denne studien bekrefter disse funnene og går enda lengre ved å identifisere unikheter som et direkte uønsket attributt i det nye produktet norsk sild. Årsaken er da også logisk; importørene oppfatter sild som et substitutt for brasilianske sardiner, og ønsker dermed et produktformat og en størrelse på fisken som er så lik som mulig det etablerte produktet for å sikre høy kulturell appell i produktet.

### **6.3 Omgivelser og miljø**

Som forventet viser studien at situasjonsfaktorer som myndighetsreguleringer, toll og avgifter er en viktig del av hverdagen for importørene. Funnene klarer imidlertid ikke å etablere en klar kausalitet mellom disse omgivelsene og importørenes konkrete *valg* av produkter og leverandører. Dette betyr ikke at myndighetsreguleringer umiddelbart kan betraktes som gitte konstanter som kan ignoreres. Det vil være å anse som fordelaktig med en proaktiv holdning fra eksportører og

myndigheter i forhold til brasilianske myndigheter vedrørende nematodeproblematikk, bruk av handelsnavnet "Sardinha Norueguesa" og ikke minst tollsatser hvor sild i dag står i klar diskfavør i forhold til sardiner. Dataene viser imidlertid en klar sammenheng mellom situasjonsfaktoren *valutakurs* og importørens beslutninger. I all hovedsak oppga respondentene at dette påvirket timingen av kjøpet. I tillegg er det ikke urimelig å anta at i situasjoner med en sterk norsk krone, vil substituerbare produkter fra andre land foretrekkes.

Omgivelsesfaktoren *kultur* ble som forventet en moderator for relasjonene mellom importør og eksportør, dog med et overraskende fortegn. Dette vil bli nærmere drøftet under 6.4.

#### **6.4 Relasjoner**

Som antatt under forstudien til dette prosjektet, viste relasjonsaspektet seg å ha svært stor betydning for brasilianske importører, og denne studiens mest interessante funn er også knyttet til denne dimensjonen.

I den innledende litteraturstudien ble ressursavhengighetsteorien under 2.3.1 framsatt som den mest interessante forklaringsmodellen på importørens motivasjon for inngåelse av relasjoner. Resultatene i denne studien gir imidlertid ikke støtte for denne antagelsen. Til gjengjeld står transaksjonskostnadsteorien fram som en mer interessant forklaringsmodell. Respondentene trakk fram hvordan det i utgangspunktet kan være svært høye transaksjonskostnader forbundet med å følge opp at eksportørene følger opp sin del av avtalen. Hvis produkter ikke stemmer med spesifikasjonene er det svært arbeidskrevende og kostbart å reklamere på en vare. Utforming av kontrakter som tar hensyn til alle potensielle hendelser krever juridisk bistand, og tvister som ender i retten er kostbare. Alt dette er transaksjonskostnader knyttet til konfliktløsning, og å inngå i relasjoner med leverandørene var for importørene løsningen på denne problematikken. Relasjoner bygd på gjensidig tillit og forpliktelse, reduserer sterkt slike transaksjonskostnader rundt overvåkning og konfliktløsning. Tvister løses på denne måten uformelt og raskt per telefon og e-post framfor gjennom kostbare advokater og i rettsaler. Mens *tillit* viste seg å være grunnforutsetningen for denne typen relasjoner, viser funnene at nettopp enkel og rimelig konfliktløsning er det mest verdsette utfallet av relasjonene for respondentene.



Som antydnet tidligere, viser denne studien at nettopp *tillit* er det sentrale og viktigste elementet i importørenes relasjoner. Respondentenes syn på tillit ligger nært opp mot litteraturens definisjon; det er et begrep nært koblet til handelspartnerens pålitelighet og evne til å holde løfter. Tillit er imidlertid i utgangspunktet ikke noe man har, men noe man opparbeider seg. Så hvordan bedømmer så en importør hvorvidt man kan ha tillit til en ny leverandør? Funnene viser at eksportørens *renommé* i markedet er den viktigste faktoren for å skape tillit. Dette inkluderer bedriftens historie for forretningsdrift og hvorvidt bedriften har ”orden i sysakene” med alle dokumenter og sertifiseringer på plass. Viktigst blant disse faktorene var imidlertid hvorvidt eksportøren har gode referanser fra forretningspartnere. I en særstilling her står agenten. Hvis en respektert agent ”går god for” en eksportør, er tilliten umiddelbart styrket. Agentene kan ikke risikere sitt *renommé* ved å anbefale upålitelige eksportører. En annen gruppe tillitsfaktorer beveger seg nærmere inn på psykologiens fagfelt og blir her klassifisert som ”mellommenneskelige faktorer”. Essensen her er hvorvidt leverandørens representant ”instinktivt” oppleves som tillitsvekkende i det personlige møtet ansikt til ansikt. Funnene tyder på at et sentralt tillitsvekkende personlighetstrekk er evnen til å kommunisere åpent og ærlig. Å kunne ”si det som der er” later til å være en høyt verdsatt egenskap.

Som foreslått i den innledende analysemodellen virker *kultur* som en modererende faktor i relasjonene mellom brasilianske importører og norske eksportører. Overraskende var det imidlertid at denne påvirkningen viste seg å ha motsatt fortegn enn hva først antatt. Dataene gir ingen tydelige indikasjoner på at språk og kulturell distanse skaper en kløft i relasjonene mellom importør og eksportør. Det som imidlertid går svært tydelig fram er at den opplevde kulturelle forskjellen oppleves som svært *positiv* av importørene. De oppfatter norske eksportører som meget pålitelige, og sågar enklere å ha med å gjøre enn lokale brasilianske leverandører. I denne sammenhengen er det på sin plass å gjenta at studien ikke fant indikasjoner på en *opphavslandeffekt (COO)* blant importørene ved evaluering av selve produktet. En halo-effekt hvor norske produkter ble oppfattet som av høyere kvalitet over en rekke attributter og produktkategorier, lot ikke til å være til stede. I den grad en opphavslandeffekt ble påvist, var den svært spesifikk, og nettopp knyttet til relasjoner og kultur. Norsk opphav blir av importørene oppfattet som svært tillitsvekkende og funnene tyder på at aktørenes tillit til sine nåværende norske forretningspartnere hadde en klar overføringsverdi til norske bedrifter generelt. Dette

medfører at eventuelle nye norske eksportører gjennom denne opphavslanndeffekten har et svært godt utgangspunkt for videre tillitsbygging. At denne typen opphavslanndeffekt kan ha motsatt valør går også fram i denne studien, hvor spesielt Argentina blir trukket fram som et upålitelig land. Analogt med dette, avdekket Trush (2007) i en studie hvordan europeiske hvitfiskimportører hadde en svært lav tillit til *russiske* eksportører generelt.

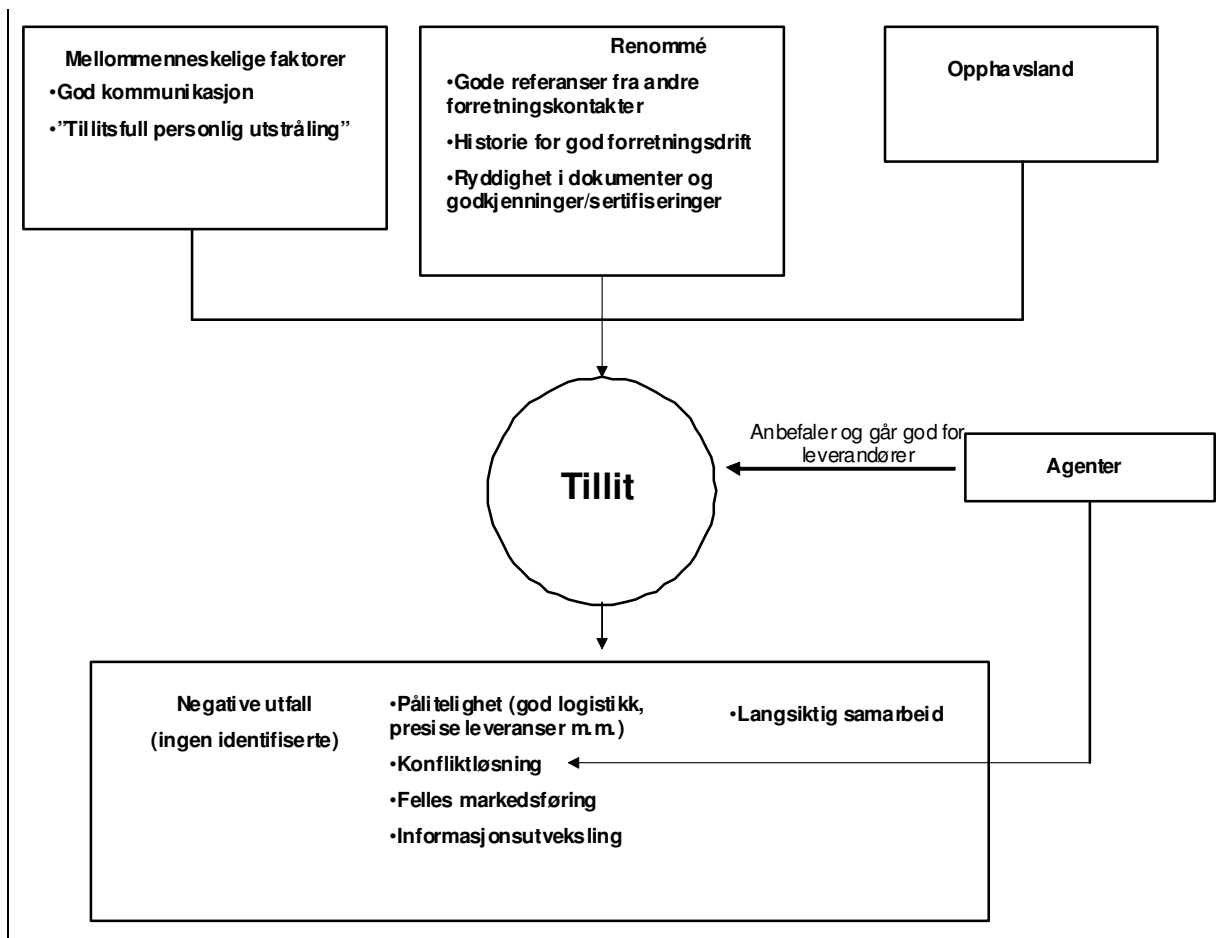
De to øvrige variablene i *relasjonskvalitet*, forpliktelse og relasjonstilfredshet, ble i realiteten ikke målt i denne undersøkelsen. Tillit blir i så måte stående som det sentrale bindeleddet mellom forutsetninger for en relasjon og utfallene av den. Noen funn rundt importørens generelle syn på forpliktelse i handelsrelasjonene er dog verd å kommentere. En kan tolke funnene dit hen at partene hovedsakelig er forpliktet i forhold til de enkelte transaksjonene. *Utroskap* i relasjonen gjennom å handle med andre leverandører er med andre ord tillatt, så lenge relasjonspartneren blir gitt muligheten til å matche tilbudet. Dette er helt i tråd med Dulsrud (2002) hvor relasjonspartnere i hvitfisknæringen også tillater "svik" seg i mellom for å sikre fleksibilitet og mulighet til å utnytte nye muligheter.

#### **6.4.1 Relasjonens utfall**

Funnene viser at importørene i forhold til relasjonsformene i figur 1 hovedsaklig beveger seg mellom *gjentatte transaksjoner*, *langsiktige relasjoner* og *kunde-leverandør partnerskap*, med hovedvekt på de to sistnevnte. De viktigste opplevde resultater av relasjonene inkluderer forutsigbare og pålitelige leveranser og langsiktig samarbeid. Muligheter for felles markedsføring og uformell informasjonsutveksling blir også tatt opp. Videreforhandlere av dagligvarer har ofte et fokus på leverandørens markedsføringsstøtte og salgsfremmende aktiviteter i butikker og lignende (Shipley 1985). Dette gjaldt også aktørene i denne studien, selv om vektleggingen av dette kriteriet om enn var noe lavere. Verd å merke er at importørene i hovedsak ikke etterspurte markedsføringsstøtte fra selve eksportørene, men fra EFF. Interessant var også at støtte til promotjon var mest etterspurt blant de to supermarkedaktørene. Det desidert viktigste utfallet av en relasjon er imidlertid, som allerede påpekt, muligheten til rask, enkel og uformell konfliktløsning.

Ingen av respondentene ville medgi at deres relasjoner hadde negative utfall som for eksempel manglende fleksibilitet, tapt kontroll og muligheter for opportunisme. Dette *kan* selvsagt ha med intervjusituasjon og spørsmålsstilling å gjøre; få bedriftsledere vil i utgangspunktet innrømme at de kan gjøre dårlige og ”irrasjonelle” beslutninger. Den mest sannsynlige forklaringen på funnene er nok likevel at siden relasjonene er uformelle av art og tillater ”utroskap” mellom partene, føler ikke importørene seg på noen måte bundet.

Den enkle analysemodellen, presentert i figur 7, viste seg å stemme godt overens med de empiriske funnene i studien. Som allerede påpekt, viste imidlertid *tillit* i relasjoner seg å spille en svært sentral rolle i importørens kjøpsbeslutninger. Diskusjonen over kan følgelig oppsummeres i figur 7 som nærmere illustrerer sammenhengen mellom relasjonsfaktorene. Figuren viser forutsetningene for tillit, og utfallene av en tillitsfull forretningsrelasjon. Studiens funn om agentenes rolle i relasjonene blir også illustrert i figuren. Gjennom anbefaling og ”godkjenning” av leverandører påvirker de importørens tillit, og i tilfeller hvor konflikter oppstår bistår de med å være en meklingspart og et lokalt kontaktpunkt som importøren raskt kan ordne opp med.



Figur 7: Studiens funn om tillitens rolle: forutsetninger og utfall.

## 6.5 Innovasjonsaspektet

Denne studien har som kjent valgt å bruke produktet norsk sild som en innfallsport for å analysere kjøpsadferden til brasilianske sjømatimportører. En del av disse funnene fant imidlertid ikke sin optimale forklaring ut fra teorien gjennomgått i kapittel 2, og noe ny litteratur ble derfor hentet inn. For de brasilianske importørene ble substitusjon av sardiner med fryst sild oppfattet som en *nyhet* på deres marked. En *innovasjon* defineres av Rogers (2003) som en idé, praksis eller et objekt som oppfattes som ny av et individ eller flere samlet som i organisasjoner. Sild kan med andre ord betraktes som en innovasjon på det brasilianske markedet, og det ble dermed undersøkt nærmere om innovasjonslitteraturen kunne bidra til å forklare enkelte aspekter ved importørenes adferd. Teorier om *diffusjon av innovasjoner* er imidlertid en egen og svært

omfangsrik retning av markedsføringslitteraturen og en avgrensning er nødvendig av hensyn til oppgavens omfang. En svakhet ved å benytte innovasjonsteorier i denne konteksten, er også at litteraturen er svært fokusert på diffusjon av radikale innovasjoner innen høyteknologi og agrikultur. Sild vil i så tilfelle best kunne beskrives som en *inkrementell* innovasjon. På grunn av dette vil et selektivt utvalg av relevante aspekter i innovasjonslitteraturen være formålstjenlig.

I forhold til kjøpscenteret og kjøpsprosessen, bidrar Meyers et al. (1999) til å bedre forklare funnene i forhold til implementering av innovasjoner. I hvilken grad toppledelsen engasjerer seg gjennom støtte og forpliktelse er viktig for vellykket implementering av innovasjoner. I sammenheng med et slikt engasjement fra toppledelsen viser innovasjonsforskningen at såkalte *forkjempere* ("champions") ofte har stor betydning for implementeringssuksessen. Dette er gjerne høyt ansette individer som i enkelte case-studier omtales som "patriark" eller "gudfar" (Meyers et al. 1999; Smith 2007). Denne studien viser også tydelig hvordan det spesielt i de større organisasjonene, er av avgjørende betydning å identifisere disse individene og få de til å *tro* på det nye produktet. Verd å nevne her er spesielt respondent 1 i denne undersøkelsen som hadde en spesielt patriarkal framtoning og åpenbart nøytt stor respekt blant sine kolleger. Under lunsjen etter intervjuet ble det umiddelbart stille rundt bordet hver gang vedkommende snakket, og assosiasjonene til nettopp "Gudfaren" var påtrengende. Denne nøkkelpersonen passet på en prikk til denne metaforen som defineres av Smith (2007): et høyt respektert individ med mye makt som kan fremskynde implementeringen av en innovasjon hvis den "tas under vingen".

Den organisasjonen som i størst grad "helhjertet" hadde *implementert* sild som en innovasjon i bedriften var supermarkedkjeden i São Paulo. Innovasjonsteorien bidrar i stor grad til å belyse deres adferd. Samarbeid mellom ulike enheter i kjøperorganisasjonen assosieres med en mer vellykket implementering (Meyers et al. 1999). Funnene viser likeså hvordan denne supermarkedkjeden hadde et sterkt fokus på samarbeid mellom de ulike bedriftsenhetene både i forkant av kjøpsbeslutningen og under implementeringen. Spesielt hadde innkjøps sjefen og kvalitetssjefen god kommunikasjon, og samarbeidet om gjennomføring av produkttester, logistikk-løsninger og andre tiltak knyttet til implementeringen norsk sild.

Meyers et al. (1999) viser videre hvordan *menneskelige ressurser* har stor betydning for implementering av innovasjoner. Høyere utdanning og opplæring blant personellet i kjøperorganisasjonen har i så måte en positiv effekt, og ikke minst har graden av profesjonalisme det samme, ved å skape åpenhet og positive holdninger til nye produkter. Nært relatert til dette er også at personellens motivasjon, holdninger og forpliktelse til innovasjonen forenkler implementering. Positive holdninger her kan medføre at implementeringen blir en "bottom-up" prosess. Det er derfor påfallende hvordan den mest profesjonaliserte og "sofistikerte" av studiens bedrifter, også er den mest innovative og den som har hatt størst suksess med å implementere norsk sild i produktporteføljen. I denne sammenhengen ble det også poengtert av en av de rene distributørene at de "moderne" supermarkedkjedene i Brasil også på generell basis var de mest innovative og modige i markedet når det gjaldt å satse på nye matprodukter.

*Teknologisk/produktteknisk match* innebærer hvordan familiaritet til den nye teknologien og/eller produktet og tilgang på relevante ferdigheter innen kjøperfirmaet er av betydning for implementering av innovasjonen (Meyers et al. 1999) og kan også knyttes til *forenlighet* som en opplevd egenskap ved innovasjonen (Rogers 2003). Nettopp disse faktorene viser seg å utgjøre de viktigste barrierene mot implementering av norsk sild. "Banale" kompatibilitetsproblemer, som at de norske fiskeblokkene ikke passer inn i brasilianske fiskekasser hadde store konsekvenser for arbeidsmengden og kostnadene ved implementering av produktet. Dataene viser videre hvordan *samarbeid* er den foreslåtte løsningen for å overkomme disse problemene. Meyers et al. (1999) peker også på *felles produktutvikling, samarbeid under implementering og kunnskapsoverføring* som relasjonsfaktorer som virker positivt på implementering av innovasjoner. Forslaget om at norske eksportører kunne bidra med utstyr og kompetanse vedrørende tineteknologi er et svært godt eksempel på dette.

For innovasjoner generelt er det påvist at en langsom og gradvis framgangsmåte for inkorporering av en innovasjon har betydning for implementeringssuksessen (Meyers et al. 1999). Samtlige respondenter ga i denne sammenhengen uttrykk for å foretrekke en stegvis implementering av nye produkter. Dette kan anses som en risikoreducerende strategi. En gradvis implementering forplikter mindre ressurser, og gir heller ikke så brå omveltninger på personalet i bedriften (ibid.).

## **6.6 Markedsføringsmessige implikasjoner**

Denne studien identifiserer pris, kvalitet og leveransebetingelser som viktige kriterier for produkt- og leverandørvalg. Shipley (1985) argumenterer imidlertid for hvordan dette er nødvendige, men ikke tilstrekkelige, kriterier for å bli valgt. Dette har også sin anvendelse for norske eksportører av sjømat til Brasil, og disse tre kriteriene bør betraktes som grunnforutsetninger for å bli vurdert, men ikke som klart differensierende. utfordringer for norske eksportører blir blant annet å differensiere seg ved tilby en pakke av ”velværefaktorer” (ibid.) som god kommunikasjon, presise leveranser, gode betalingsbetingelser, produktutvalg og kvalitetsemballasje.

En klar implikasjon av undersøkelsen i forhold til sild er at norske eksportører i dag tilbyr feil produktformat. At Norge i dag selger blokk til importører som soleklart etterspør IQF, er i dag sannsynligvis det største hinderet mot videre vekst i eksporten. Flere av aktørene etterspør også mer bekvemmelige sjømatprodukter. Selv om denne studien ikke gir indikasjoner på betalingsviljen for slike produkter, kan en satsning på mer høyforedledede produkter være lønnsom.

Når man så har riktig produkt å tilby til riktig pris vil den største utfordringen for en ny leverandør være å etablere en kontakt med importøren som etter hvert kan utvikle seg til en relasjon. *Tillitsbygging* er her det viktigste, dog noe abstraktet, verktøyet eksportøren her besitter for å kunne oppnå status som foretrukket leverandør. Norske eksportører har her et godt utgangspunkt gjennom sitt norske opphav, og studiens resultater foreslår at ”norsk forretningsskikk” kan kommuniseres aktivt i konkurranse med utenlandske konkurrenter. Gjennom langsiktig arbeid med alle handelspartnere bygges et godt renommé i markedet. Den viktigste implikasjonen er dog at eksportører bør fokusere sterkt på *personlig salg*. For det første er framstøt fra leverandørs salgsrepresentanter en akseptert, og sågar ønskelig, kilde til informasjon for importørene. ”Mellommenneskelige faktorer” representerer også de enklest påvirkbare variablene for å bygge tillit og relasjoner. Hyppige kundebesøk og møter ansikt til ansikt bør prioriteres. I rekrutteringen av salgsstyrken bør gode kommunikasjonsevner og u håndgripelige personlige egenskaper som ”pålitelig utstråling” vektlegges sterkt. Studien viser tydelig hvordan importørene sterkere verdsetter mellommenneskelige egenskaper i salgsrepresentanter enn ren teknisk ekspertise.

Agentene har en svært viktig rolle i det brasilianske sjømatmarkedet, og mye kan tyde på at den norske brasilianske sjømathandelen er sementert inn i sin nåværende distribusjonsstruktur på lik linje med bilbransjen. Å benytte de etablerte handelskanalene virker således formålstjenlig for eventuelle nye eksportører på markedet. Ved å bruke agentene på en bevisst måte, framfor som en hvilepute, kan de spille en viktig rolle for nyetablerere. Deres anbefalinger av eksportører, så vel som produkter, er en sentral tillitsbyggende faktor for importørene. Agenten bør imidlertid brukes aktivt som en ”matchmaker” for å knytte nærmere relasjoner til kundene. Hvis eksportøren tillater at agenten blir et mellomledd for ”anonym” handel, er det lite trolig at noen form for kundelojalitet kan oppnås.

### **6.7 Begrensninger og forslag til videre forskning**

Denne studien har åpenbare begrensninger som følger av metodikken som er benyttet. Som tidligere redegjort for, er dette en kvalitativ studie som benytter et ikke-sannsynlighetsutvalg. Funnene er derfor ikke generaliserbare. Et åpenbart neste steg kan derfor være å bygge videre på denne studien med bruk av kvantitative metoder som gir generaliserbare funn. Denne typen undersøkelser kan gjennomføres i Brasil, men studier på tvers av landegrenser kan også være relevant. Spesielt ville det vært interessant å se nærmere på variablene i figur 7 ved hjelp av kvantitative metoder for å nærmere kunne stadfeste sammenhengen mellom dem. I denne sammenhengen ville det også vært hensiktsmessig å i større grad trekke inn de øvrige to faktorene i begrepet *relasjonskvalitet*; forpliktelse og relasjonstilfredshet for på denne måten eventuelt sette tillitsfaktoren inn i et større perspektiv.

I tillegg til at det ville vært nyttig å øke bredden i kunnskapen ved bruk av kvantitative metoder, er det fremdeles rom for også å gå mer i dybden i tematikken. Spesielt interessant var supermarkedkjeden i São Paulo som utviste høy grad av innovasjon og mer ”avanserte” beslutningsprosesser. Denne, og Brasils øvrige internasjonale supermarkedkjeder representerer utmerkede kandidater for case-studier. De ulike og dynamiske kjøpssentrene fortjener nærmere granskning, og intervjuer med de øvrige deltagerne ville i denne sammenhengen vært svært relevant.



Denne oppgaven har ikke forsøkt å gjøre en fullstendig analyse av relasjonene ut fra transaksjonskostnadsteorien, men har identifisert visse elementer som er interessante for videre studier. Respondentene oppga blant annet ikke å ha gjennomført spesifikke investeringer sammen. Studien tar heller ikke for seg eksportørens perspektiv og deres motivasjon for relasjonsbygging. Hvorvidt motivene harmonerer mellom de to partene er enda uvisst. En nærmere studie av disse relasjonene fra begge vinkler med kunne derfor vært svært interessant, og denne studiens funn tyder på at en analysemodell som bygger på transaksjonskostnadsteorien kan være relevant.

I forhold til norsk sild, går det tydelig fram av denne studiens funn at importørene oppfatter dette som et produkt med stort potensial. Dette er selvsagt en indirekte framgangsmåte for å undersøke markedspotensialet til et produkt. Vurderingen blir dermed gjort på grunnlag av importørens intuitive mening om hvorvidt produktet har appell blant konsumentene i deres markeder. Neste steg, hvis man ønsker å undersøke potentialet nærmere, er derfor åpenbart å gjennomføre undersøkelser på konsumentnivå. Kvantitative metoder eller for eksempel fokusgruppeundersøkelser kan her komme til sin anvendelse.



## Referanser

- Agrawal, J. og Kamakura W.A. (1999) Country of origin: A competitive advantage? *International Journal of Research in Marketing*, **16**, 255-267.
- Alteren, G. (2007) Does cultural sensitivity matter to maintaining business relationships in the export markets? –An empirical investigation in the Norwegian seafood industry. *Series of Dissertations 4/2007*. BI Norwegian School of Management.
- Anderson, E. og Coughlan A.T. (2002) Channel management: structure, governance and relationship management. I Weitz, B. og Wensly, R. (Eds.), *Handbook of Marketing*, London: Sage, 223-247.
- Anderson, P.F. og Chambers, T.M. (1985) A reward/measurement model of organizational buyer behavior. *Journal of Marketing*, **49**, 7-23.
- Bauer, R.A. (1960) Consumer behavior as risk taking. I Hancock, R.L. (red.) *Dynamic Marketing for a Changing World*. Chicago: American Marketing Association, 389-400.
- Biemans, W.G. og Brand, M.J. (1995) Reverse marketing: A synergy of purchasing and relationship marketing. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, **31**, 29-37.
- Biong, H. og Nes, E.B. (2005) *Markedsføring på bedriftsmarkedet*. (2. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Birks, M.J., Chapman, Y., og Francis, K. (2007) Breaching the wall: interviewing people from other cultures. *Journal of Transcultural Nursing*, **18**, 150-156.
- Blois, K. (1998) Don't all firms have relationships? *Journal of Business & Industrial Marketing*, **13**, 256-270.
- Brown, J.H. (2006) Interviewer as instrument – Accounting for human factors in evaluation research. *Evaluation Review*, **30**, 188-208.
- Bryman, A. og Bell, E. (2007) *Business research methods*. New York: Oxford University Press inc.
- Cateora, P.R. og Ghauri, P.N. (2000) *International Marketing: European Edition*. McGraw-Hill Publishing Company.
- Chaisrakeo, S. og Speece, M. (2004) Culture, intercultural communication competence, and sales negotiation: a qualitative research approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*, **19**, 267-282.

Conrado, M.M., agent, Norcomex, *Personlig samtale, februar 2009*.

Creswell, J.W. (2003) *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches*. (2. utgave). London: Sage.

Daniel, I. (2006) Morocco becomes Brazil's main sardine supplier. [www.brazzilmag.com](http://www.brazzilmag.com), 01.04.2006.

De Boer, L., Labro, E., Morlacchi, P. (2001) A review of methods supporting supplier selection. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, **7**, 75-89.

Doney, P.M. og Cannon, J.P. (1997) An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, **61**, 35-51.

Dulsrud, D. (2002) Tillit og transaksjoner. En kvalitativ analyse av kontraktsrelasjoner i norsk hvitfiskeeksport. Fagrapport nr. 2-2002. Oslo: Statens institutt for forbruksforskning.

EFF (2007) Landprofil: Brasil. Tromsø: Eksportutvalget for fisk.

EFF/SSB (2009) Norsk handelsstatistikk. Tromsø: Eksportutvalget for fisk.

FAO (2009) Fishbase statistics. [www.fao.org](http://www.fao.org), april 2009.

Farrell, C. (2006) Organizational buyer behavior of caribbean food and beverage importers. *Journal of Food Products Marketing*, **12**, 87-101.

FIS (2009) Market Reports – Pelagic, 13. oktober 2008.

FedEx trade networks (online), [ftn.fedex.com](http://ftn.fedex.com), 04.05.2009.

Guion, L.A. (2006) Conducting an In-depth Interview. University of Florida, IFAS extension.

Gulbrandsen, K. (2007). Noruega e Brasil unidos pelo bacalhau. Institusjonell publikasjon, Eksportutvalget for fisk.

Ghymn, K. og Jaffe, E.D. (2003) Importer vendor choice behavior: A comparative study. *Journal of Global Marketing*, **17**, 5-22.

Grunert, K.G. (2005) Consumer behavior with regard to food innovations: Quality perception and decision-making. *Innovation in agri-food systems (ed. av W.M.F. Jongen & M.T.G. Meulenberg)* 57-85. Wageningen: Wageningen Academic Publishers.

Harich, K.R. og LaBahn, D.W. (1998) Enhancing international business relationships: a focus on customer perceptions of salesperson role performance including cultural sensitivity. *Journal of Business Research*, **42**, 87-101.

- Harwood, T., Garry, T. og Broderick, A. (2008) Relationship marketing: Perspectives, dimensions and contexts. London: McGraw-Hill Education.
- Haugland, S.A. (1999) Factors influencing the duration of international buyer-seller relationships. *Journal of Business Research*, **46**, 273-280.
- Hutt, M.D. og Speh, T.W. (2004) Business marketing management: A strategic view of industrial and organizational markets. (8. ed.). Mason, Ohio: Thompson South-Western.
- Kalafatis, S.P. (2000) Buyer-seller relationships along channels of distribution. *Industrial Marketing Management*, **31**, 215-228.
- Katsikeas, C.S., Paparoidamis, N.G., Katsikea, E. (2004) Supply source selection criteria: The impact of supplier performance on distributor performance. *Industrial Marketing Management*, **33**, 755-764.
- Kvale, S. (2004) Det kvalitative forskningsintervju. (6. opplag) *Gyldendal Norsk Forlag*.
- Kohli, A.K. og Jaworski B.J. (1990) Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, **54**, 1-18.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2002) Principles of Marketing (3. European ed.). Harlow: Prentice Hall Europe.
- Kraljic, P. (1983) Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, **61**, 109-117.
- LaBahn, D.W. og Harich, K.R. (1997) Sensitivity to national business culture: effects on U.S.-Mexican channel relationship performance. *Journal of International Marketing*, **5**, 29-51.
- LeCompte, M.D., Goetz, J.P. (1982) Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of Educational Research*, **52**, 31-60.
- Leuthenesser, L., Kohli, C.S., og Harich, K.R. (1995) Brand equity: the halo effect measure. *European Journal of Marketing*, **29**, 57-66.
- Liang, N. (1995) The solicitation of unsolicited export orders: Are the recipients chosen at random? *European Journal of Marketing*, **29**, 37-59.
- Lincoln, Y.S. og Guba, E. (2000) Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. I Denzin, N.K. og Lincoln, Y.S. (Eds.), *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, CA: Sage, 163-188.
- Meyers, P.W., Sivakumar, K., Nakata, C. (1999) Implementation of Industrial Process Innovations: Factors, Effects, and Marketing Implications. *Journal of Product Innovation Management*, **16**, 295-311.

McGoldrick, P.J. og Douglas, R.A. (1983) Factors Influencing the Choice of a Supplier by Grocery Distributors. *European Journal of Marketing*, **17**, 13-27.

Nes, E.B., Solberg, C.A. og Silkoset, R. (2007) The impact of national culture and communication on exporter-distributor relations and on export performance. *International Business Review*, **16**, 405-424.

Neto, A.O. (2009) Caracterização do Mercado Brasileiro de Pescado. Notat: Secretaria Especial de Aquicultura e Pesca.

Oliveira, N., agent, J.A. Oliveira, *Personlig samtale, februar 2009*.

Overby, J.W. og Servais P. (2005) Small and médium-sized firms' import behavior: The case of Danish industrial purchasers. *Industrial Marketing Management*, **34**, 71-83.

Palmatier, R.W., Dant, R.P., Grewal, D. og Evans, K.R. (2006) Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, **70**, 136-153.

Planet Retail (2009) Report: Grocery Retailing in Brazil. [www.planetretail.net](http://www.planetretail.net), april 2009.

Rauyruen, P. og Miller, K.E. (2007) Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, **60**, 21-31.

Robinson, P.J., Faris, C.W. og Wind Y. (1967) Industrial buying and creative marketing. Boston, MA: Allyn & Bacon.

Rogers, E.M. (2003) Diffusion of innovations. 5. Utgave. New York: Free Press.

Samiee, S. og Walters, P.G.P. (2003) Relationship marketing in an international context: a literature review. *International Business Review*, **12**, 193-214.

Sheth, J.N. (1973) A model of industrial buyer behavior. *Journal of Marketing*, **37**, 50-56.

Shipley, D.D. (1985) Resellers' supplier selection criteria for different consumer products. *European Journal of Marketing*, **19**, 26-36.

Skarmeas, D., Katsikeas, C.S. og Schlegelmilch, B.B. (2002) Drivers of commitment and its impact on performance in cross-cultural buyer-seller relationships: the importer's perspective. *Journal of International Business Studies*, **33**, 757-783.

Smith, D.J. (2007) The politics of innovation: Why innovations need a godfather. *Technovation*, **27**, 95-104.

Solberg, C.A. og Nes, E.B. (2002) Exporter trust, commitment and marketing control in integrated and independent export channels. *International Business Review*, **11**, 385-405.

Thaver, I. og Wilcock, A. (2006) Identification of overseas vendor selection criteria used by Canadian apparel buyers. *Journal of Fashion Marketing and Management*, **10**, 56-70.

Thorelli, H. og Glowacka, A. (1995) Willingness of American industrial buyers to source internationally. *Journal of Business Research*, **32**, 21-30.

Trush, E. (2007) Opportunities for Russian seafood suppliers in the European markets with focus on Spain, Portugal and UK. *Master thesis in International Fisheries Management*. Universitetet i Tromsø.

Ulven, H. (1999) Internasjonal skikk og bruk: -møte med andre land og kulturer. Oslo: Index Publishing AS.

Usunier, J.-C. (2006) Relevance in business research: the case of country-of-origin research in marketing. *European Management Review*, **3**, 60-74.

Wara, S., markedssjef konvensjonelle produkter, EFF. *Personlig samtale, oktober 2008*.

Webster, F.E. (1992) The changing role of marketing in the corporation. *The Journal of Marketing*, **56**, 1-17.

Østli, J. og Pley, I.E. (2008) Klippfisk i Brasil: Resultater fra en fokusgruppestudie. *Økonomisk fiskeriforskning*, **18**, 43-50.

# Vedlegg I: Intervjuguide

## Interview Guide

### Introduction

- Give thanks for agreeing to participate in this interview.
- Brief about the background for the project.
- Ask for permission to use a recorder.
- Reassure that all information is anonymous.
- Ask if respondent has any questions before the interview begins.

### Introduction questions

1. Could you briefly tell me about your company and what you do?
  - What products do you purchase/do business with
  - Do you currently work with herring or other pelagic species?
2. Could you explain to me the value chain of your products, and where your company is placed in this?
3. Could you tell briefly about your own role in the company and your background in the business?

### Situation

4. Say that you want to order a shipment of bacalhau (or other current seafood products); what does the process look like?
  - who is involved in the decision?
5. Say that you were to place a similar order of a new species for the first time, such as Norwegian herring, how do you think this process would look then?
6. Where do you normally get information about new seafood products?
7. What do you consider the biggest practical difficulties with importing Norwegian seafood today?
  - what do you think are the biggest potential difficulties with importing herring?
8. Could you tell me a little about your associations about products Norwegian origin?

### Supplier

9. Could you tell me a little about what is important for you when choosing a supplier of fish?
10. Tell me a little about your relationship with your current suppliers?
  - how do you feel about having a close relationship to your suppliers?
11. What advantages and disadvantages have you experienced as a result of having a *close* relationship to your suppliers?
  - have you done any investments together?



- do you feel obligated to use this business partner, or can you freely switch suppliers between each order?
12. What is your opinion of the effect of culture and language when doing business with Norway?
  13. Is promotional support from the supplier and/or organizations like NSEC important for you?

**Product**

14. What do you consider to be the most important factors when choosing the product itself?
  
15. Do you have knowledge yourself about Norwegian herring?
  - what attributes of it do you think are positive and negative about it seen from a Brazilian importer?
  - and from a consumer?
  
16. What is your opinion about the demand for pelagics/sardines in Brazil?
  - could you tell me more about the market?
  
17. If you were to introduce Norwegian herring on the Brazilian market; how would you go about it?

**End the interview and debrief. Turn off recorder.**

18. Is there anything else that you feel that we have not covered?