



UiT Norges arktiske universitet

Norges fiskerihøgskole

## **Reklamasjoner i norsk lakseeksport: Betydningen av gode kunderelasjoner.**

Kristian Knox

Masteroppgave i fiskeri- og havbruksvitenskap FSK-3960 April 2021

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	3
1.1	Utviklingen av norsk havbruksnæring.....	3
1.2	Utfordringer .....	7
1.3	Oppbygging .....	10
2	Datagrunnlag og valg av metode.....	11
2.1	Metodevalg .....	11
2.2	Kvalitativ metode .....	11
2.3	Kvantitativ metode .....	12
2.4	Forskjellen og samspillet mellom kvantitativ og kvalitativ metode.....	13
2.4.1	Dybdeintervju.....	14
2.5	Forskningsdesign .....	14
2.5.1	Denne oppgaven og utfordringer.....	14
3	Reklamasjoner.....	17
3.1	Kontrakten .....	17
3.2	Avvik .....	18
3.3	Søk etter avvik .....	19
3.4	Reklamasjoner .....	20
3.5	Kvalitetskriterier og produktegenskaper .....	21
3.5.1	Bransjestandard kvalitetskriterier.....	21
3.6	Hvem håndterer kundene?.....	25
3.7	Hva inneholder en reklamasjon .....	26
3.7.1	Hvordan reklamasjoner blir håndtert.....	27
3.8	Hva slags prosedyrer finnes angående reklamasjon? .....	29
3.9	Garantier .....	32
3.10	Størrelse på sak .....	33
3.11	Totalintegerte selskap og selvstendige eksportører .....	34
3.11.1	Totalintegerte .....	34
3.11.2	Frittstående eksportør.....	35
3.12	Ulike kulturers påvirkning av kunderelasjoner.....	36
4	Kunderelasjoner .....	38

4.1	Relasjonsbygging.....	38
4.1.1	Relasjonsmarkedsføring .....	39
4.1.2	Nøkkelbegrep innen relasjonsbygging og former for kunderelasjoner .....	40
4.1.3	Kundelojalitet .....	42
4.2	Fleksibilitet .....	43
	Funksjonell fleksibilitet.....	43
	Numerisk fleksibilitet .....	43
	Finansiell fleksibilitet .....	44
4.3	Stordriftsfordeler .....	44
4.4	Hvilke rettigheter og plikter kjøper og selger har.....	46
5	De viktigste funnene.....	49
5.1	Hvordan kunderelasjoner påvirker reklamasjoner.....	49
5.1.1	Transaksjon .....	50
5.1.2	Institusjonell kontekst .....	50
5.2	Kunderelasjoners påvirkning av kostnader.....	50
5.2.1	Langvarige og lojale relasjoner .....	51
5.2.2	Korte og illojale relasjoner.....	52
5.3	Hvilke rettigheter og plikter selger og kjøper har.....	53
5.4	Fleksibilitet .....	54
5.5	Kobling mellom reklamasjon, internkontroll og sporbarhet .....	56
5.6	Kulturforskjeller .....	56
5.7	Laksepris.....	57
5.8	Hvor kostnadene til slutt belastes .....	59
6	Diskusjon og oppsummering.....	62
6.1	Avvik .....	62
6.1.1	Søket etter avvik.....	63
6.2	Laksepris.....	63
6.3	Totalintegreerte versus frittstående eksportører .....	64
6.4	Kunderelasjoner .....	65
6.5	Utfordringer, begrensinger og videre forskning.....	66
7	Referanser.....	69

# 1 Innledning

Havbruksnæringen har vært i Norge omtrent like lenge som det oljenæringen har vært til stede i landet. Men i de siste årene har det vært en vekst i eksportverdien utenom det vanlige. Norsk laks har bygget seg opp til å bli en veldig sterk merkevare. Det er stor spredning i størrelsen på selskapene som driver innen norsk havbruk. Vi finner alt fra store internasjonale konsern til mindre familiebedrifter slik som slakterier, eksportører eller enkle matfiskanlegg.

For hele verdikjeden til havbruksnæringen så er reklamasjoner en usikkerhetsfaktor. Reklamasjon vil si at kunden har innsigelser og klager til selger over feil eller mangler ved varen som er kjøpt. Det krever stadig større fokus og arbeidsmengde, da spesielt hos eksportbedrifter. Dette er med på å øke kostnadene i næringen, og reklamasjonsarbeid utad vil påvirke omdømmet til norsk havbruk.

Reklamasjon er blitt et stadig viktigere tema innen havbruksnæringen. Siden lakseprisen har økt så har dette også ført til økende grad av reklamasjoner på fisk produsert og solgt av havbruksselskaper. Dette synes å by på stadig større utfordringer for hele næringen. Dette er i alle fall påstandene jeg har fått fra intervjuobjekter gjennom mine intervjuer, og etter arbeid i eksportselskap.

I denne oppgaven vil jeg derfor ser nærmere på hva reklamasjon er og hva som bestemmer omfanget av og kostnadene i forbindelse med reklamasjon i norsk lakseeksport. Her vil jeg spesielt trekke fram betydningen av gode kunderelasjoner. I dette innledningskapitlet vil jeg imidlertid først sette temaet i en litt større sammenheng.

## 1.1 Utviklingen av norsk havbruksnæring

Kystsamfunnene i Norge har alltid utnyttet ressursene som havet har tilbudt. Fisk er kanskje den eksportnæringen i Norge som har lengst og viktigst tradisjon. Tørrfisken har i mange århundrer vært Norges største eksportprodukt, der Bergen har stått for handelen mens Nord-Norge produserte tørrfisken. Videre fra Bergen har fisken blitt

eksportert til store deler av Europa (Høberg, 2018). Fiskeriressursene som Norge har hatt, har altså lagt grunnlaget for kystsamfunnene.

Norsk havbruksnæring omfatter stort sett oppdrett av artene atlantisk laks (*Salmo Salar*) og regnbueørret (*Oncorhynchus mykiss*). Havbruksnæringen har i løpet av få årtier utviklet seg fra improvisert damoppdrett av regnbueørret til en industrialisert næring som bidrar til både sysselsetting og verdiskapning langs store deler av Norges kyst (Hovland et al, 2014). Siden starten av 2000-tallet har havbruksnæringen hatt en enorm vekst. I 1999 var førstehåndsverdien for norsk havbruksnæring for første gang større enn tradisjonelt fiske, og 2006 var det første året hvor mer enn halvparten av eksportverdien til norsk sjømat besto av fisk fra norsk havbruk (FHL, 2014).

De aller første pionerene begynte på 1950-tallet med oppdrett i dammer. Dette innebar mye prøving, feiling og deling av erfaringer. Disse forsøkene var med ulikt hell. Pionerene hentet inspirasjon fra nabolandene England og Danmark. Det var ikke akkurat overvekt av lønnsomme bedrifter (Hovland et al, 2014). Arten som ble prøvd ut var regnbueørret, og dette viste seg å være en krevende art å oppdrette (Hovland et al, 2014).

Det var på 1970-tallet at havbruk i Norge, slik vi kjenner virksomheten i dag, begynte å ta form. Oppdretterne skjønnte at det ikke var optimalt å produsere bleik porsjonsfisk. De ønsket noe som kunne konkurrere med laks, som var en stor, rød og feit fisk. I Norge så ble regnbueørret sett på som en etterligning av laks. Da dukket tankene opp hos oppdretterne om hvorfor ikke bare prøve å oppdrette laks? Oppdagelsen av at det gikk an å stryke kjønnsmoden laks flere ganger gjorde utnyttelsen av stamfiskbestanden betraktelig enklere (Hovland et al, 2014). Det neste steget var å finne områder hvor det var mulig å ha flytemerder. I disse var det mye bedre vilkår for at laks skulle vokse seg ordentlig store. Kombinasjonen av å bruke laks og flytemerder skapte det særnorske konseptet (Hovland et al, 2014).

Bruken av merder førte til større biologisk vekst og betraktelig lavere driftskostnader i forhold til de landbaserte anleggene. Laksen presterte godt både markedsmessig og

produksjonsmessig under disse forholdene. Etter hvert ble det innført restriksjoner i form av konsesjoner (driftstillatelser), og et regelverk som gjorde denne næringen til en distriktsnæring. Selv ved innføring av konsesjoner og strengere regelverk så ble det gitt ut nok konsesjoner til produsenter som ble stadig mer effektive i form av økt produksjonsvolum og teknologisk utvikling. Denne veksten i produksjon førte til et økende tilbud. Samtidig var det en manglende økning i etterspørselen (markedsmetning), noe som førte til en kollaps av lakseprisene på 1980-tallet (Hovland et al, 2014).

Mellom 1990 og 2000 ble det en mye større grad av konsolidering, investering og vertikal integrering innen havbruksnæringen. Mindre og lokale selskaper investerte i flere konsesjoner, settefiskanlegg og slakteri. All denne investeringen ble kombinert med oppkjøp av mindre selskap, noe som igjen førte til stor verdistigning for selskapene med stor vekst. Dette ble i stor grad muliggjort gjennom liberalisering og deregulering, gjerne knyttet til førstehåndsomsetning og eksport. Hovedgrunnen til at dette ble såpass deregulert var konkurransen i Fiskeoppdretternes salgslag (Hovland et al, 2014).

Rundt starten av 1990-tallet begynte en enorm vekst som har holdt på til 2010-tallet. Det har vært en vekst i både produktivitet og omfang, som har ført til at selskapene kan produsere mye større volum, betraktelig mer effektivt. Selve fisken ble bedre tilpasset oppdrett gjennom systematisk utvalg og avl. Dette gjorde at den passet både markedet og oppdrettsvirksomheten bedre. Laksen fikk bedre vekst, den utnyttet fôret bedre, og den ble mer motstandsdyktig mot sykdommer og parasitter. Alt dette førte til at hver generasjon ble bedre og bedre enn foreldregenerasjonen. Dermed ble også produksjonen mer effektiv. Det tok mye kortere tid fra rognstadiet og til fisken kunne serveres til sultne mennesker. Ikke bare gikk det fortere, men det ble også mindre svinn i selve produksjonen, mindre dødelighet. Dette var gode forutsetninger for at veksten skulle være så mye som åtte ganger fra 1993 til 2012 (Hovland et al, 2014).

Per 2019 så er Norge verdens største produsent av atlantisk laks. Norske produsenter står for 52% av verdens lakseproduksjon. Norge eksporterer 95% av laksen som produseres i Norge, og dette setter Norge i en unik posisjon (NOU 2019:18, 2019). Selv om havbruket i Norge støter på utfordringer, så stiller næringen ennå sterkt, og på verdensmarkedet styrket Norge seg fra 46 til 52% av verdens produksjon fra 2018 til 2019. Dagens konsept av lakseproduksjon i Norge er et konsept som er veldig vanskelig å kopiere. Dette skyldes at Norge har gode naturgitte forutsetninger slik som fjordene, vannkvaliteten og vannstrømmer. Gitt at lakseoppdrett hadde blitt utviklet på land i Norge, så hadde det vært mye enklere for andre å kopiere produksjonen (NOU, 2019).

	2005	2010	2015	2016	2017E	2018E
Norge	574	945	1 234	1 171	1 208	1 253
Chile	385	130	598	504	564	677
UK	120	143	166	157	177	153
Canada	108	122	135	146	139	145
Færøyene	17	42	76	78	80	72
Australia	18	33	54	51	61	61
USA	10	18	20	23	22	19
Irland	12	18	16	16	17	14
Island	7	1	4	8	12	14
Andre	1	4	16	8	14	9
<b>Totalt</b>	<b>1 252</b>	<b>1 456</b>	<b>2 319</b>	<b>2 162</b>	<b>2 294</b>	<b>2 418</b>

Tabell: 1. Denne tabellen viser utviklingen til verdens lakseprodusenter, som viser hvor stor del Norge har av verdens lakseproduksjon. E betyr foreløpige tall (NOU, 2019).

Veksten i oppdrettsnæringen har fått stor betydning for kystsamfunnene. Mange tusen jobber direkte i havbruksnæringen i Kyst-Norge, og det er enda flere som

jobber innenfor leverandørindustrien til denne næringen. Mange av disse bedriftene er også lokalisert langs kysten. Det har på kort tid skjedd store teknologiske framskritt, og oppdrett av laks har blitt en veldig effektiv matproduksjon. Arbeidet er stadig mer forskningsbasert (Hovland et al, 2014). De siste fem årene har den store veksten i volum stoppet litt opp, dette kan være et tegn på at oppdrettsnæringen nå har begynt å få voksesmerter.

## **1.2 utfordringer**

Havbruksnæringen i Norge står ovenfor sammensatte utfordringer; det er bedriftsinterne, miljømessige, biologiske, produksjonsmessige og markedsmessige utfordringer. Disse utfordringene har vært med på å skape hodebry, kostnader og økt innovasjon innen næringen.

De siste årene har utfordringsbildet til havbruksnæringen vært dominert av luseproblematikk, sykdom og rømming. Dette er de sakene som har fått størst dekning i media, og det er og sakene som har størst overvåking fra myndighetenes side. Det som er unikt med disse sakene er at her er det havbruksselskapene selv som har størst påvirkningskraft når det gjelder å få bukt med utfordringene.

Fiskesykdommer er et problem for næringen, men dette er et problem som mest sannsynlig vil være permanent. Grunnen er at både virus og bakterier muterer slik at de blir resistente mot behandlingsmetodene som brukes. Disse sykdommene har store kostnader, men den største kostnaden er fiskevelferden. Det har seg slik at næringen mister oppimot 20% av fisk før slakt. Det investeres derfor stort for å få bukt med sykdommer. Innsatsen omfatter fiskehelseforskning og forebyggende tiltak slik som reguleringer av drift, transport og avstander mellom anlegg (Hovland et al, 2014).

Siden pionertiden i norsk havbruksnæring har lakselus vært en utfordring. Tidlig på 1970-tallet var næringen hardt presset, og siden den tid så har det vært periodevis god kontroll. Lusa har imidlertid vist seg å være svært tilpasningsdyktig. Dette er enda en stor hodepine for næringen. Næringen bruker store ressurser i form av utstyr som luseskjørt, rensfisk som rognkjeks, anlegg basert mer offshore enn dagens



standard og mer aktive behandlinger ved hjelp av ferskvann og brønnbåter. Det er ikke funnet noen permanente løsninger, men næringen jobber aktivt for å dempe lusepresset. Med innføringen av trafikklyssystemet har myndighetene laget et luse regime med bruk av gulrot og pisk overfor oppdretterne i hver av de 13 regionene som landet er delt inn i. Nofima sine forskere beregnet i 2017 at lus kostet næringen mellom 4,5 – 5 milliarder kroner i året, så næringen har alle insentiver til å prøve å finne en permanent løsning (Hentet fra Nofima.no 05/01/2021. Iversen og Hermansen).

Rømming er en stadig utfordring for havbruksnæringen. Slik teknologien er i dag så kan merdene og utstyret skades av vær og eksterne faktorer. Dette er skader som kan føre til rømming. Oppdrettere sier at de har en nullrømmingsvisjon. Det er flere viktige grunner til å hindre rømming. Den første og viktigste grunnen er at det gjelder å unngå at oppdrettslaks skal gå opp i elver for å gyte med villaksen slik at det skjer en uønsket genetisk påvirkning. Laks er et husdyr, dermed så har eieren ansvaret å ta vare på og røkte laksen. Rømming fører også til økonomisk tap for eieren som mister laksen. Det siste er at rømming er et stort omdømmeproblem for næringen, noe som er uheldig for bildet som gis av næringen utad (Sjømat Norge, 2018). Det jobbes stadig mot å gjøre dagens drift mer rømmingssikker, men det er kun landbasert drift som kan sikre null rømming. Former for hybrider slik som lukkede anlegg til sjøs prøves ut, og myndighetene legger godt til rette for at næringen kan få prøve ut nye driftsformer. En annen måte å bekjempe utfordringen på er ved å produsere triploid fisk. Denne kan ikke formere seg med fisk i naturen hvis den først skulle rømme. Derimot vil dette bare påvirke risikoen ved rømming og ikke risikoen for rømming. Triploid fisk støter og på markedsmessige utfordringer fordi dette kan framstå som en «unaturlig» fisk (Hovland et al, 2014).

Veien til markedet for norsk havbruksnæring har ikke alltid vært like enkel. Den har vært preget av handelsbarrierer og sanksjoner, noe som har variert i ulike perioder og for ulike markedsland. I 1991 innførte USA opptil nesten 24 % ekstraavgift på norsk oppdrettslaks. Påstandene fra USA var at det foregikk en subsidiering av norsk havbruk som var konkurransevridende i den amerikanske næringens disfavør. Det

ble også oppfattet som at norsk laks ble solgt til dumpingpriser i det amerikanske markedet. Situasjonen den gangen var at norsk lakseoppdrett hadde en betydelig overproduksjon.

Selv i Norges viktigste marked, altså EU, har norsk havbruksnæring støtt på utfordringer. Fra 1990-tallet og til 2003 så hadde EU og Norge en såkalt lakseavtale. Denne innebar at det var ekstra toll på laks. Etter denne gikk ut så innførte EU anti-dumpingtiltak mot norsk laks. Denne saken tok Norge opp i WTO, der Norge vant fram. EU hadde store svakheter i sin argumentasjon og hadde svake beviser for at norsk havbruksnæring bevisst drev dumping av lakseprisene som ga store økonomiske gevinster for Norge (Veggeland og Aalerud, 2011).

Kina har i perioder innført en handelsbarriere i form av mer uformelle sanksjoner mot Norge etter Liu Xiaobo fikk Nobels fredspris. I 2012 uttalte Christian Chramer, som den gang var fiskeriutsending i Singapore, i et intervju med e24.no at «*Fra 2010 til 2011 hadde vi en forventet vekst på 30-40 prosent til Kina. I stedet fikk vi en nedgang på 55 prosent*» (Normann, T.e24.no 2012). Norsk sjømatindustri opplevde store utfordringer med det kinesiske markedet i flere år etter utdelingen av fredsprisen. I samme intervju så omtalte Chramer disse barrierene for uoffisielle sanksjoner fra de kinesiske myndighetene. De holdt blant annet laks tilbake på flyplasser (Normann, T.e24.no 2012). I det kinesiske markedet har det og vært offisielle forbud mot norsk laks. I 2015 kom det forbud mot å importere laks fra fylkene Nordland, Troms og Sør-Trøndelag. Disse forbudene hadde bakgrunn i ILA-utbrudd i disse fylkene. Dette er bare enda et bevis på at sykdomsbilde som er i norsk havbruksnæring kan skape utfordringer med markedsadgangen (Regjeringen.no, 2019).

Flere av anklagene både fra EU og USA var begrunnet med at norsk havbruksnæring har benyttet seg av dumpingpriser, at de rett og slett har kommet med for mye laks inn i markedet slik at det har fått prisen til å synke for å selge unna det store overskuddet. Dette er noe som har skjedd i perioder hvor produksjonen av laks hadde

økt mye i kvantum i Norge. Dette førte den gang til lave priser, stor innfrysingsgrad og mange pressede produsenter.

En utfordring som har fått mindre oppmerksomhet, er reklamasjoner. Dette er noe som håndteres av de enkelte selskapene, og som de kanskje ikke ønsker så mye fokus på fordi det kan gi et negativt bilde av virksomheten. Basert på egne erfaringer som trainee hos en eksportør, ble jeg imidlertid kjent med hvor omfattende reklamasjonsarbeidet er i norsk havbruksnæring. Siden dette er et tema som har vært lite belyst, har jeg valgt å skrive min oppgave om det. Problemstillingen er: Hva bestemmer omfanget av og kostandene i forbindelse med reklamasjon i norsk lakseeksport? I løpet av datainnsamlingen ble jeg klar over at det synes å være en sammenheng mellom kunderelasjoner og kostnadsnivået i reklamasjonssaker. Jeg har derfor valgt å se nærmere på denne sammenhengen og hvilken betydning kunderelasjoner har.

### **1.3 Oppbygging**

Oppgaven er bygget opp med et eksplorerende forskningsdesign. Det neste kapittelet redegjør for metode og datagrunnlag. Deretter gir jeg en oversikt over systemet med reklamasjoner og hvilke prosedyrer som eksisterer. I kapittel 4 går jeg nærmere inn på betydningen av kunderelasjoner. Dette følges opp i kapittel 5, der jeg presenterer egne funn. Kapittel 6 inneholder så en diskusjon og oppsummering.

## **2 Datagrunnlag og valg av metode**

Etter å ha sett på havbruksnæringens utvikling og utfordringer den har støtt på opp gjennom årene, fant jeg ut at jeg måtte prøve å få et bedre bilde av reklamasjoner. Den naturlige veien var da å velge en metode og et forskningsdesign for å bygge opp datagrunnlaget i oppgaven.

### **2.1 Metodevalg**

Denne oppgaven er basert på en kvalitativ tilnærming. Jeg har valgt dette fordi jeg ønsker å ha reklamasjonsordningen og kunderelasjoner som sentrale deler av oppgaven. Jeg har heller ikke klart å få noen direkte kvantitative data ut ifra intervjuene, så kvantitativ metode ble utelukket. Jeg har valgt dybdeintervjuer med ulike kvalitetsledere hos eksportbedrifter. Dette for at det er disse som arbeider med reklamasjonssaker hos eksportørene, så disse står best stilt til å svare. Det var krevende å skaffe intervjuobjekter, men jeg klarte til slutt å skaffe informanter hos både totalintegreerte selskap og frittstående eksportør. Dessuten har jeg egne erfaringer på kvalitetsavdeling hos frittstående eksportselskap som jeg også trekker veksler på.

### **2.2 Kvalitativ metode**

Kvalitativ metode passer godt i denne oppgaven fordi jeg bruker få enheter. Jeg har bare samlet inn informasjon fra noen få organisasjoner, og bruker altså i tillegg egen erfaring (Grønmo, 2020). Hensikten med denne studien er å oppnå dybdeforståelse om sammenhengen mellom kostnader knyttet til reklamasjoner og kunderelasjoner.

De kvalitative dataene er skaffet gjennom intervjuer, og deretter er dataene blitt analysert. Siden det er kvalitative data så har dataene bestått av tale og tekst. Dette til forskjell fra kvantitative data, som vanligvis omfatter tall eller andre enheter for mengdemåling (Grønmo, 2020).

Kvalitativ metode har ulike former for innsamling av data. Dette er eksempelvis deltakende observasjon, fokusgrupper og dybdeintervjuer. For denne oppgaven har

jeg valgt dybdeintervju som en effektiv metode for å samle inn data angående reklamasjonsordninger.

Det er ikke bare ulike former for innsamling av kvalitative data, det er også ulike former for analyse av kvalitative data. Noe jeg har gjort er koding av datamaterialet, sett elementer i datamaterialet som kommer igjen. Så har jeg laget stikkord ut ifra disse. Dette kan brukes for å se sammenheng i større datamengde og sette dem inn i figurer og matriser (Grønmo, 2020). Disse stikkordene har jeg brukt for å se etter sammenhenger i de ulike dataene som jeg har samlet inn. .

Bruk av kvalitativ metode utelukker ikke bruken av kvantitativ metode, de kan kombineres, noe som ofte omtales som *mixed methods*. Dette kan brukes for eksempel for å se sammenhengen mellom tekstdata og talldata (Grønmo, 2020).

### **2.3 Kvantitativ metode**

Kvantitativ metode kan likt med kvalitativ metode omhandle både færre og flere enheter. Selv om det vanlige her er at kvantitative studier omfatter mange enheter.

Kvantitativ metode baserer seg på innsamling og analyse av kvantitative data. Kjennetegnet med kvantitative data er at det gjerne er tall eller andre termer som kan gjøres om til tall. Det meste kan gjøres om til tall, det trenger ikke å være regnskap eller enheter. Hvis det er undersøkelser som har med demografi å gjøre så kan for eksempel utdannelsesnivå gjøres om til kvantitativ data.

Noen kjennetegn for kvantitativ metode er bruken av spørreskjema, statistisk analyse av data og eksperimenter. Det er viktig at disse undersøkelsene som skal gjennomføres er tidlig nøye planlagt, og at spørreskjema eller eksperimenter er nøye planlagt med henblikk på hvilken type data som skal samles inn. Det er her fokuset til arbeidet havner, og det er de innsamlede dataene som skal analyseres (Harboe, 2006).

## 2.4 Forskjellen og samspillet mellom kvantitativ og kvalitativ metode

Det jeg anser som den største forskjellen mellom kvantitativ og kvalitativ metode er at kvantitativ data består av tall mens kvalitative data består av tekst. Det fører til ulike former for analyse av dataene som blir gitt. Jeg hadde en intervjuguide med noen generelle spørsmål til intervjuene. Videre kom jeg på flere oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene.

Ved bruk av kvantitativ metode kreves mye nøyaktig forarbeid fordi dette bestemmer hvilke data undersøkelsene får tilgang til. Utformingen av oppgaven må derfor starte tidlig. Ved kvalitativ metode så er det enklere å tilpasse oppgaven etter hvilken informasjon som kommer inn underveis. Det vil si at undersøkelsen har en annen struktur, noe som byr på andre utfordringer og muligheter (Harboe, 2006).

Begge metodene brukes i stor grad i vitenskapelige sammenhenger. For eksempel så brukes mye kvantitativ statistikk til ting vi opplever i dagliglivet, fra politikk til butikkdrift. Det er den forskningen som baserer seg på harde fakta og tallfestet informasjon. Dette er data som ofte er veldig enkle å bryte ned (Harboe, 2006). Kanskje det mest kjente eksempelet på bruk av kvantitativ metode i Norge er statistikken fra Statistisk sentralbyrå (SSB). SSB samler inn mye forskningsdata som i stor grad baserer seg på bruk av kvantitativ metode.

Kvalitativ metode er tidvis den eneste metoden som kan brukes for innhenting av informasjon. For eksempel når det er tale om sensitive tema. For eksempel så er ikke de standardiserte metodene nødvendigvis gode om det er store avvik i datainnsamlingen eller det er selvmotsigende datasett (Harboe, 2006).

Kvantitative data kan godt innhentes gjennom spørreundersøkelser. Et eksempel som Harboe bruker er et konsulentbyrå som skal gjøre undersøkelse for en bedrift. Her er det ønskelig å bruke spørreundersøkelse fordi dette kan gi mye data som er enkelt å bryte ned og analysere. Derimot så kan det være en god idé å gjennomføre ustrukturerte intervjuer i forkant for å designe spørreundersøkelsen. Det kan også gjennomføres ustrukturerte intervjuer med noen av de som får spørreskjemaet for å

kunne utfylle spørreskjemaet ytterligere i den totale prosessen (Harboe, 2006). I mange tilfeller hvor det er mange mennesker som er involvert i undersøkelsene, så kan det være greit med en kombinasjon av de ulike metodene for datainnsamling.

### **2.4.1 Dybdeintervju**

Intervjuer er kanskje den mest utbredte formen for å samle inn data når det kommer til kvalitativ forskning. Intervju er populært fordi det er veldig fleksibelt. Det er en enkel måte å samle inn mye data fra få deltakere (Bryman & Bell, 2015). Jeg brukte intervjuobjekter som var med på å svare hvordan deres selskaper arbeidet med reklamasjoner gjennom hele løpet. Jeg hadde en intervjuguide med noen generelle spørsmål til intervjuene. Videre kom jeg på flere oppfølgings spørsmål underveis i intervjuene. Det var ikke mer struktur enn at jeg hadde en liten intervjuguide.

## **2.5 Forskningsdesign**

Forskningsdesign er en plan for hvordan en studie eller et forskningsprosjekt skal tilrettelegges. . Det er altså på en måte grunnmuren, for oppgaven og det som gjøres i oppgaven bygges over dette designet. De typiske akademiske forskningsdesignene er eksplorerende, deskriptive og kausale (Sander. 2020).

Denne oppgaven baserer seg på et eksplorerende forskningsdesign. Eksplorerende design er å utforske noe. Dette kan det være krevende å ha en gjennomgående struktur på siden opplegget er utforskende. De ulike faktorene kan i større grad komme på plass over tid. Men dette er en god metode å bruke for å gi større innsikt og forståelse rundt et tema.

### **2.5.1 Denne oppgaven og utfordringer**

Jeg føler at intervjuer og kvalitativ metode er de mest hensiktsmessige valgene i forbindelse med denne oppgaven. Det jeg synes er spennende er hvordan de ulike

selskapene arbeider med reklamasjoner, og hvordan kunderelasjoner påvirker disse reklamasjonene.

De mest relevante informasjonskildene mine er kvalitetsledere ved ulike havbruksselskap og egne erfaring fra havbruksselskap. Intervjurundene som jeg har hatt, har vært både korte og av lengre varighet. Noen intervjuobjekter har mer utfyllende svar med eksempler enn andre intervjuobjekter. Utgangspunktet for intervjuene har vært et knippe av spørsmål, men samtalene har gjerne tatt forskjellige retninger underveis. Jeg er derfor usikker på om dette kanskje må anses som ustrukturerte intervju. Det var likevel en viss, felles struktur som lå til grunn.

Intervjuene skulle samle inn informasjon knyttet til reklamasjonsordningen innen havbruksnæringen. Dette for å se likheter og ulikheter i hvordan bedriftene arbeidet med reklamasjoner og mulige sammenhenger mellom reklamasjoner og kunderelasjoner.

Jeg skulle gjerne ha sett at jeg kunne ha brukt kvantitative data i oppgaven. Dette var den opprinnelige planen min. Jeg ønsket å kunne tegne et bilde av hva reklamasjoner faktisk koster i kroner og øre. Dette lot seg dessverre ikke gjøre ettersom selskapene jeg skulle intervjuer ikke ønsket å oppgi noen tall. Dette er kostnader for dem, og det er ikke noe de ønsker at konkurrenter eller andre skal få tak i. Dette kan i noen tilfeller sees som børssensitiv informasjon. I tillegg kom Covid-19-pandemien, som gjorde det vanskelig å få tak på de riktige kontaktpersonene og få avtalt intervjuer. Etter litt tanker fram og tilbake så valgte jeg heller en mer generell oppgave med et eksplorerende design og kvalitativ metode

Selve tanken bak oppgaven var i utgangspunktet å skrive om reklamasjoner innen havbruksnæringen, så det har jeg holdt fast ved. Men ønsket var å skrive en oppgave der jeg hadde tenkt å utforske hvilken geografisk region i landet hvor det er størst grad av reklamasjonskostnader per kilo produsert fisk. Dette var for at jeg tidligere har arbeidet med prosjekter hvor jeg fant betydelige forskjeller i reklamasjonskostnader knyttet til region. Dette synes jeg var et veldig spennende tema. Jeg ønsket for det meste å gå dypere inn i kostnadene og å lage grafiske



framstillinger gjerne over tid. Så skulle jeg komme med forklaringer på hvilke ulike elementer i de ulike regionene som førte til betydelig større reklamasjonskostnader for noen regioner sammenlignet med andre.

Men ønsket om å skrive en slik oppgave basert på kvantitativ metode skulle vise seg å være svært utfordrende. Når jeg begynte med datainnsamling, så mailet jeg og ringte mange havbruksselskaper og rene eksportører sine kvalitetsansvarlige og kvalitetskoordinatorer. I første runde så forklarte jeg at jeg ønsket å skrive en oppgave som omhandlet reklamasjonskostnader for ulike geografiske områder, for så å høre om de hadde sammenlignbare tall som jeg kunne bruke i masteroppgaven, gjerne nok ordre over en tidsperiode på minst et år slik at det var mulig å bryte dette ned og se ulikheter mellom regionene. Alle selskapene jeg henvendte meg til her ønsket ikke å gi noen slik informasjonen. Noen sa at de ikke hadde kapasitet til å bistå, mens andre bare unnlot å svare på henvendelsen. Dette gjorde datainnsamlingen krevende, og det virket demotiverende. Jeg tapte derfor mye tid i begynnelsen av oppgaveskrivingen.

Jeg tok da dette opp med veileder, som foreslo at jeg heller burde skrive en oppgave om reklamasjonsordninger i havbruksnæringen mer generelt. Dette kunne kanskje gjøre det enklere å skaffe informasjon. Jeg hadde allerede jobbet med reklamasjoner for eksportør så anså jeg dette som en grei mulighet. Dette førte til en ny runde med mail og oppringer til selskapene. Denne gangen spurte jeg bare om intervju med kvalitetsledere om selskapets arbeid med reklamasjoner. . De fleste selskapene oppga fortsatt at de ikke hadde kapasitet eller ønske om å gi intervju, men jeg fikk tre men ganske gode intervju. Jeg bruker derfor disse intervjuene som bakgrunn for oppgaven.

Det virker som om det er krevende og vanskelig å i det hele tatt få tid og interesse fra havbruksselskap til å skaffe intervjuer. Dette gjør at informasjonssankingen går tregt og at informasjonen ikke alltid har ønsket kvalitet. For min del føler jeg at det har vært krevende å jobbe med denne oppgaven. Jeg synes at temaet er spennende, og jeg har fått tak i en god del informasjon om reklamasjonsordningene i

havbruksnæringen, hvilke prosedyrer bedriftene har og samarbeidet med kundene. Oppgaven kunne imidlertid ha gitt enda mer informasjon med en større grad av åpenhet fra havbruksaktørens side.

### **3 Reklamasjoner**

I dette kapittelet vil jeg gi en oversikt over reklamasjonsordningene i norsk havbruk og hvilke regler og rutiner som gjelder. Framstillingen er basert på tilgjengelig litteratur, gjennomførte intervjuer og erfaringer og observasjoner som jeg selv har gjort ved å jobbe i et eksportselskap med ansvar for reklamasjoner.

#### **3.1 Kontrakten**

En kontrakt er en avtale mellom selger og kjøper angående kjøp og salg, fra nå av kaller jeg det for en ordre. Utformingen av disse kontraktene har stort sett en standard mal fra selskap til selskap. Ulikhetene mellom selskapene dreier seg mest om den visuelle utformingen av ordrekontrakten. Innholdsmessig er de like. Hovedelementene i en kontrakt er: ordren, avtale om levering, datoer og reklamasjonsfrist. En kontrakt i denne sammenhengen er altså en skriftlig avtale om kjøp og salg av laks.

Det viktigste i kontrakten er selve avtalen om en ordre. Ordren inneholder spesifikasjoner som både kjøper og selger har blitt enige om. Dette er gjerne produktspesifikasjoner, eksempelvis så kan det være fersk, hodekappet laks, kvalitet superior/ordinær. Ordren angir også prisen. Lakseprisen kan både være spot og på kontrakter, så prisen kan variere. Ved kontraktføring er det viktig at både kjøper og selger er enige om at prisen er riktig.

Avtalen om levering er en viktig del av disse kontraktene. Logistikkmessig er det mange muligheter for å frakte ordrene. Derimot så er det i bunn og grunn bare noen få faktorer som spiller inn. De viktigste faktorene er når ordren skal leveres hos kunde og hvem som tar seg av frakten. Det er ikke uvanlig at kunde selv tar seg av frakten, og da bortfaller datoer om når det skal leveres hos kunde. I stedet er det en

dato for når fisken skal hentes fra selger. Hvis selger derimot tar seg av frakt så må selger også ha noen frister på levering av ordren.

Kontraktene som lages knyttet til ordren inneholder informasjon om reklamasjonstiden som kjøperer får, knyttet til selve ordren. Denne inneholder bestemmelser når det gjelder hvor lang reklamasjonstid som kan påberopes i hver enkelt ordre. Dette kan variere. Variasjonen kan være like stor som produktmiksen til leverandøren, ulike produkter har ulike rettigheter. For eksempel er det logiske ulikheter mellom post-rigor filet og en frosset rund laks (Jusleksikon.no, 2018).

Kjøperer av laks og regnbueørret kan stå ovenfor mange ulike produkter. Selv om størsteparten av eksportert volum består av rund fisk, så produseres det og mange andre produkter av laks. Dette kan være ulike filetprodukter, biprodukter eller produkter som går gjennom enda større grad av foredling. Uansett hvilke produkter som kjøpes, så er det ulike kvalitetsstandarder. Spesielt ved rund fisk er det utfordrende å kontrollere den indre kvaliteten av fisken før den pakkes på is, palletteres og selges.

### **3.2 Avvik**

I denne oppgaven er avvik et essensielt begrep. For at det først skal kunne oppstå en reklamasjon så må det være et avvik. Avviksbehandling er også en av de aller viktigste arbeidsoppgavene i tilknytning reklamasjon. Men hva er egentlig et avvik?

I systemet hos eksportører så er et avvik definert som en verdi som faller utenfor normen (Kjellen, 1984). Kvalitetsavvik er den vanligste formen for avvik når det gjelder salg av laks, og det er gjerne denne formen for avvik som kunder ser etter når de får levert produktene sine.

Eksportørene kan derimot søke etter avvik flere ledd tilbake før eksporten fant sted. Det er typisk at alle som eksporterer eller slakter ser tilbake i verdikjeden hvis det er

store avvik ved fisken. De ulike leddene der avvik kan oppstå, kan være transport til kunde, slakteri, avvik som har oppstått på sjøanlegg eller avvik ved smoltanlegg.

Avvik kan oppstå i alle ledd av verdikjeden. Dette har gjort sporbarhet til en viktig del av norsk sjømatnæring. Dette for at selve næringen skal forstå hvor de ulike avvikene oppstår. Det handler om produktsikkerhet ut til forbruker, at ulike produsenter kan få beskjed om det er utfordringer med produkter før de mottar det, og det aller viktigste at ordren kan kalles tilbake hvis produktene er direkte farlige for forbrukerne.

### **3.3 Søk etter avvik**

Idet en reklamasjon er blitt registrert, begynner arbeidet med reklamasjonen. Her er en essensiell del av arbeidet å søke etter avvik i produksjonen for å forstå hvor eventuelle avvik har oppstått.

Oppdrettet fisk går gjennom mange ledd i en produksjon fra stamfiskanlegg og helt til transport til kunden. Innen alle disse leddene kan det oppstå avvik som fører til at kunden får et produkt som ikke tilfredsstillter kundens behov eller samsvarer med kvaliteten som de var blitt enige om.

Hvis det har oppstått avvik før slakt, som oppdages under slaktingen, så blir sporingsarbeidet enklere enn hvis produktene allerede er solgt og eksportert. Det er spesielt avvik knyttet til kvaliteten på innsiden av fisken som kan være vanskelig å identifisere. Typiske eksempler på dette er stor grad av deformering, slik at ved filetering blir det mye brusk i fileten og dårlig utbytte. Dette er en type avvik som kan oppstå mange steder i verdikjeden, ofte har det vært knyttet til selskaper som vaksinerer fisk på settefiskanlegg, eller til behandling på sjøanlegg.

I mange tilfeller blir avvik ikke fanget opp før fisken er blitt eksportert og solgt videre til kunde i utlandet. Utfordringene kan for eksempel være knyttet til produksjonen på sjøsiden. Det kan ha vært fisk som har gått gjennom mye mekanisk avlusing, slik at det er stor grad av blod og melanin i fileten. Hvis kunden velger å reklamere over kvaliteten, så starter sporingen hos leverandøren. Det er viktig å finne ut hvor

avvikene har oppstått. Spesielt hvis det er på sjøsiden og det er hos en fast leverandør, så bruker de å samarbeide om reklamasjonssaker.

Det er ikke bare driften på sjøanlegget som kan forårsake utfordringer med melanin og deformering. Det kan også typisk være knyttet til ulike vaksiner som fisken har fått før utsett i sjø. Dette har stadig blitt knyttet til flere ulike kvalitetsutfordringer hos oppdrettet fisk. Det kan dreie seg om selve innholdet i vaksinen eller settingen av vaksinen. En typisk utfordring ved setting av vaksiner er at hvis det stikkes feil så kan fisken få deformert ryggrad over tid. Dette blir et avvik som er krevende å spore, men effekten av det er fort dårlig fiskehelse, og for kunden etter eksport så blir det mye brus i filet noe som vil føre til et dårligere filettutbytte.

Det mest nærliggende er å sammenligne ordren med batchen fra samme dag på slakteriet den er slaktet på. Dette gir et sammenligningsgrunnlag og vil ofte gi det mest realistiske bildet av fiskens kvalitet. Derimot er det ikke gitt at dette er fasiten for 100% av fisken på dagens produksjon, det har bare blir tatt stikkprøver. Det kan være et avvik, og fisken som blir filetert er ofte en lav andel i forhold til hele volumet som blir solgt den dagen. Så selv om det er kvalitetskontroll ved slakteriet, så kan avvik skje som ikke blir fanget opp av internkontrollen.

Mange ulike avvik kan oppstå under slakt som fører til kvalitetsavvik. Dette kan være mangelen på internkontroll eller avvik i kontrollsystemet. Typiske årsaker til avvik under produksjon er utfordringer med anleggsmidlene, for eksempel med sløyemaskin som har skapt feilskjær. For å finne og søke etter disse avvikene så må kvalitetsavdelingen ha gode rutiner på sporing og internkontroll. Slik som feilskjær fra sløyemaskin kan enkelt spores ut ifra dokumentasjon fra kunder ved mottak. Det er mer krevende med kvalitetsfeil som er på innsiden og går gjennom internkontrollen.

### **3.4 Reklamasjoner**

En reklamasjon starter med en kontrakt om kjøp og salg, der partene har gjort en avtale om en viss mengde produkter til fastsatt pris, til avtalt tid og sted, og med visse krav til kvalitet.

*«Reklamasjon er den melding kjøper sender til en selger om at det foreligger en mangel (avvik). Er det mangel i forhold til hva partene opprinnelig avtalte, kan kjøper ha reklamasjonsrett.» (Jusleksikon.no, 2018).* Avtalen som lages mellom kjøper og eksportør kan inneholde ganske ulike parametere, alt ettersom hvilket produkt de kjøper, om det er superior eller ordinært, videreforedlet eller ikke. Hvis det er kvalitetsavvik i større grad enn det partene har avtalt er greit, så kan kjøper sende et reklamasjonskrav på ordren.

Reklamasjonsretten skiller mellom salg til forbrukere og salg mellom bedrifter. For bedriftskjøp er det ikke like strengt reglement som ved forbrukerkjøp i Norge. Forbrukernes rettigheter står veldig sterkt. Mellom bedrifter kan det forekomme større grad av fleksibilitet når det kommer til reklamasjoner (Jusleksikon.no, 2018). I denne oppgaven fokuseres det på det som skjer mellom bedrifter, og det handler i stor grad om eksport.

Et reklamasjonskrav har i utgangspunktet ingen fasit på hvordan det skal løses. Derimot kan det være flere ulike metoder å løse det på. De vanligste er retting, utbedring, reparasjon, omlevering, levering av uteblitt del, tilbakehold/motregning av betaling, prisavslag, erstatning eller heving av kjøpet (Jusleksikon.no, 2018). Det kan være mange grunner til at reklamasjoner oppstår, og kjøpere kan ha ulike hensikter med å fremme reklamasjonskrav.

### **3.5 Kvalitetskriterier og produktegenskaper**

Kvalitetskriterier knyttet til salg av laks og ørret er bestemt ut ifra bransjestandarden for produksjon og kvalitetskriterier. Men dette er bare de produksjonstekniske kriteriene som bransjen følger.

#### **3.5.1 Bransjestandard kvalitetskriterier**

Det er satt en felles bransjestandard for produksjon, metodebeskrivelser og kvalitetssorteringer (Bransjestandard, 1999 s. 2s). Alt som er skrevet om

kvalitetskriterier er hentet fra dokumentet «Kvalitetsgradering av oppdrettet laks», Norsk bransjestandard for fisk.

*«Bransjestandarden stiller generelle og spesifikke krav til kvalitetsgradering av oppdrettet laks. Standarden er frivillig i bruk og skal bidra til å gi en entydig beskrivelse og oppfatning av norske fiskeprodukter. Standarden skal videre bidra til å forenkle markedskommunikasjon, blant annet som et verktøy under kontrakts – og ordreutarbeiding.»*

Fargen på fileten til laks er en avgjørende faktor for kvalitetssortering av fisk. Fargen måles i Norsk Kvalitetsnitt jf. NS 9402, med Roche fargekort for laksefisk eller Roche SalmoFan™. For enkelthetens skyld, og siden jeg personlig er best kjent med SalmoFan™, så viser jeg bare disse kravene.

Ved bruk av Roche SalmoFan™ stilles følgende fargekrav:

- a) Fisk < 3 kg: gjennomsnitt i partiet >24, men minimum 22.
- b) Fisk > 3 kg: gjennomsnitt i partiet >27, men minimum 24.

Ved lakseproduksjon forekommer det tre ulike kvalitetsgraderinger. Disse kvalitetskriteriene er satt av bransjestandarden, og under disse inngår tre ulike kvalitetssorteringer som bestemmes av ulike ytre trekk ved fisken.

Superior

Produktet skal ha følgende karakteristikker ved pakketidspunkt:

- A) Glansfullt skinn uten betydelig skjelltap,
- B) Ingen gjengrodde sår som reduserer helhetsinntrykket
- C) Ingen åpne sår
- D) Ingen bloduttredelser eller skader i buk eller muskulatur.
- E) Ingen melaninflekker i muskulatur
- F) Hel, fast bukhinne
- G) Hele eller gjengrodde finner
- H) Naturlig strømlinjeformet fasong

- I) Ingen vesentlige blødninger i skjellommene ved gattfinnen eller under bukhinnen.

#### Ordinær

Produktet skal ha følgende karakterstatistikker ved pakketidspunktet.

- A) Ingen vevskader i underhud eller muskulatur
- B) Ingen åpne sår
- C) Naturlig strømlinjeformet fasong

Produktet kan likevel ha:

- D) Skader i hoderegion eller finner
- E) Blødninger i skjellommer og ved finnefester, forårsaket eksempelvis av lusebitt eller stress
- F) Skjelltap
- G) Mindre hudskader eller sår i overhud med under huden intakt
- H) Moderate blødninger
- I) Mindre avleiring av melanin i muskulatur
- J) Sprikende finnebein uten bløtvev
- K) Overfete buker
- L) Moderat misfarging forårsaket av galle
- M) Fargeavvik på skinn
- N) Moderate ytre tegn på kjønnsmodning, spesielt i hoderegionen. Fisken skal ellers være blank
- O) Skadet bukhinne uten rivninger i muskulatur.

#### Produksjon

Laks som ikke tilfredsstiller kravene til Superior eller Ordinær på grunn av feil, skader eller mangler sorteres i klassen Produksjon.

Fisk med følgende karakteristikk sorteres i denne klassen:

- A) Tydelig kjønnsdrakt
- B) Sår:
  - a. Snutesår
  - b. Åpne sår
  - c. Skadde, blødende finner
- C) Misdannelser



- a. Deformert kjeve
- b. Avkortede gjellelokk
- c. Skjev ryggstøyle (for eks. pukkelrygg).
- d. Korthale
- D) Grove behandlingsfeil
  - a. Omfattende feilskjæring
  - b. Omfattende gallemissfarging
  - c. Skjellavskrap
- E) Indre kvalitetslyter
  - a. Betydelig melanin i muskel
  - b. Slagskader/bloduttredelser i muskel.
- F) Betydelig skjelltap.

Produksjonsfisk er omfattet og regulert av Kvalitetsforskrift for fisk og fiskevarer, § 9-6, punkt 1. I henhold til denne forskriften skal:

*«Oppdrettet fisk sorteres slik at fisk med tydelig kjønnsdrakt, sår, misdannelser, grove behandlingsfeil eller indre kvalitetslyter ikke omsettes til detalj salg, storhusholdning eller forbruker. Fisk med slike feil tillates bare omsatt til godkjente virksomheter innenlands som har nødvendig utstyr hvor feilretting skal foretas.»*

Grunnen til at jeg tar med kvalitetssortering er at det er viktig å ha en forståelse for hva kvalitetssortering er innen havbruksnæringen for å kunne forstå hva som kan reklameres. Kvalitet kan oppleves som et løst begrep som blir brukt om hva som helst. Alle organisasjoner som ønsker å tilby produkter og tjenester, ønsker å si at de har et stort fokus på kvalitet. Men her ser vi at kvalitet er nøye spesifisert.

Eksempler på skavanker som kan føre til nedklassing i kvalitet er blodmerker i fileten, dype melaninflekker i fileten og brus i fileten. Disse ulike utfordringene i kvalitet kan tidvis spores tilbake til behandlingsmetoder som fisken har gått gjennom.

Ulike kunder stiller ulike krav til kvalitet. Det er ulike produkttegnegenskaper som har ulik viktighet for kundene. Dyp rødfarge er viktig for noen kunder, mens ingen tilfeller av bein eller brus i fileten er viktig for andre. I andre markeder igjen klarer de seg helt fint med både merker på skinn på yttersiden og svakere farge på fileten.

Det kan være like mange spesifikke krav til kvalitet som det er kunder. Derimot så er det slik at de største volumene selges som hel, sløyd fisk. Disse sorteres bare som de normale kvalitetsklassene. De store volumene er også industrikunder som lager en større produktmiks ved å kjøpe hel fisk. Her kan det være avvik i kvalitetskriterier også samtidig som kunden ser en nytte av fisken, for eksempel kan de bare skjære bort urenheter i fileten. Disse kundene står stort sett for større volum, men gir vanligvis lavere marginer per solgt kilo for eksportøren.

Motsetningen til industrikunder er high-end kunder. Disse betaler ofte bedre, men de stiller også høyere krav til kvalitet. De kan ikke motta deformert fisk hvor det kan komme store mengder brusk eller blodflekker i fileten. La oss ta som eksempel at det er et røykeri, så kan de ikke ha svak farge på fisken, for fisken kan miste mye farge ved røyking. Dette er typiske eksempler på kunder som har egne kvalitetskriterier, og som ønsker å få en jevn tilgang av fisk i samme kvalitet.

Noe spesielt for norsk havbruksnæring blir kvalitetssorteringen som kalles produksjonsfisk. Produksjonsfisk er ulovlig å eksportere til utlandet. Dette er for å beskytte den felles merkevaren som norsk laks har i utlandet. Dette betyr at fisken må selges til norske bedrifter. Dette er ofte fisk med store sårskader, store forekomster av melaninflekker i fileten, avmagret og tynn fisk eller fisk som er blitt kjønnsmoden og har tapt farge i fileten. Fisken som er klasset til produksjon har liten etterspørsel og brukes omtrent bare til produkter som selges innenlands, eller bearbeides og selges til utlandet. Et eksempel på typisk bruk av produksjonsfisk er at det lages lakseburgere, eller hvis det er god farge på den så brukes den til å lage varmrøkt laks som selges under rimelige merker i norsk dagligvare.

### **3.6 Hvem håndterer kundene?**

En reklamasjonssak starter jo ikke som en reklamasjon, den starter med et kjøp og et salg. Normen er at kunder først blir møtt av selgere. Langvarige kunder har gjerne en fast selger, dette for å skape nærmere relasjoner mellom bedrift og kunde. Dette er den vanligste kundebehandlingen mellom bedrift og kunder.

Ved reklamasjoner så endres den som tar av seg kundene. Ved reklamasjoner er det ikke selgerne som tar seg av arbeidet knyttet rundt dette. Reklamasjonen kan bli sendt til selger, men denne videresendes til kvalitetsavdelingen. Kvalitetsavdelingene i selskapene har faste prosesser når det kommer til å ta seg av kunder. De blir først tatt imot og presentert for kvalitetsansvarlig, som tar seg av kundene og reklamasjonssaken videre. Kvalitetsansvarlig har som oppgave å innhente informasjon angående reklamasjonen, gjøre seg kjent med kundens utfordringer og loggføre reklamasjonen.

Hos noen eksportselskap har det blitt større søkelys på reklamasjonssaker, spesielt etter perioden med høye laksepriser har det vært større forekomster av reklamasjoner. Dette har ført til at hos flere selskap er det blitt stort arbeidspress for kvalitetsavdelingen. Det har ikke vært uvanlig at disse avdelingene bare har bestått av en person som alene har tatt seg av sertifiseringer, internkontroller, kundebesøk og reklamasjonsarbeid.

Der alt arbeidet har lagt et stort press på kvalitetsavdelingen, så har det ofte blitt ansatt flere kvalitetsansvarlige hos selskap for å kunne ivareta oppgavene. Dette har ført til at de som arbeider med reklamasjoner gjerne er spesialister på sitt felt og vet hvordan arbeidet kan gjennomføres, hvilke type kunder som har hvilke ønsker og hvilke kunder hvor det trengs ekstra tilsyn for å gjennomføre arbeidet.

### **3.7 Hva inneholder en reklamasjon**

All informasjon som blir levert med reklamasjonen føres inn. Denne består gjerne av dokumentasjon i form av bilder, ordrenummer, ordrestørrelse, reklamasjonsstørrelse og hvilket avvik det er som fører til reklamasjonen. All denne informasjonen samles for å kunne måle reklamasjonen opp mot ordren og se hvor mye det koster å imøtekomme kravet reklamasjonen setter.

Det er strenge krav bak hver ordre for hva en reklamasjon må inneholde for å kunne gjelde som en ordentlig reklamasjon, slik at alle reklamasjoner kan behandles likt., Bilder må kunne vise hva slags avvik det reklameres for (slik som melanin og brusk), dato fisken er blitt levert, og hvor stor del av ordren som det er ønske om å

reklameraes på. En uheldig faktor bak dette er at bildekvalitet ofte kan variere. Her kan det være til stor hjelp at det er kjente kunder. Hvis kundene er ukjente, så er de vanskeligere å forholde seg til. De er heller ikke nødvendigvis like kjent med kravene som stilles til dem som kunder. Faste kunder har eksportøren større tillit til. Det stilles derfor lavere krav til reklamasjonen deres før man kan komme til en felles enighet om hvordan saken skal løses.

### **3.7.1 Hvordan reklamasjoner blir håndtert**

Reklamasjoner kommer inn, registreres som avvik i avvikssystemet, og registres deretter som reklamasjon i internt reklamasjonssystem.

Hvordan reklamasjoner blir håndtert er basert på Intervju med Totalintegreert havbruksbedrift, intervju med frittstående eksportbedrift for laks og ørret og egen arbeidserfaring jeg har som kvalitetstraineer hos eksportbedrift.

Selve reklamasjonsfristen skrives ned i avtalen mellom kjøper og selger. Selve salgsordren inneholder en enighet om at hvis ordre skal reklameraes på, så er det krav om å reklamere på ordren så fort som mulig, vanligvis er dette kravet på 2 dager. Ved ekstraordinære forhold kan dette kravet utvides noe, men dette fordrer gjerne gode kunderelasjoner for å bli tatt seriøst.

Grunnen til den korte reklamasjonsfristen ligger i produktets natur. Fisk er et lettbedervelig produkt, og selve forringelsen av kvalitet starter straks den blir bløgget, sløyet og pakket. «*Ingen har det så travelt som en død fisk*». Dette uttrykket er noe som stammer fra næringen, og det omhandler logistikksystemer og hvor fort fisken må komme ut til kunden. Å strekke holdbarheten aller lengst er rundt 18 dager, og det krever veldig streng kontroll av logistikken. Det er vanligere med omtrent 14-16 dagers holdbarhet.

Siden holdbarheten er kort på grunn av produktets natur, er det viktig at de på kvalitetsavdelingen handler kjapt. Ved store reklamasjoner, som ikke oppgir tilstrekkelig med informasjon, kan det være slik at selger må ut på kundebesøk. I ett av intervjuene kom en historie fram hvor spesielt italienske kunder brukte å komme

med reklamasjoner på fredags ettermiddager, fordi de er kjent med norsk kultur og at nordmenn gjerne vil ha fri og dra på hytta i helgene. Derav ble det ofte slik at reklamasjoner kom inn da. Svaret tilbake ble at de alltid dro på kundebesøk ved reklamasjonene siden de var store. Dette med kundebesøk skriver kundene under på i ordrene sine at hvis de reklamerer på ordre uten å kunne oppgi nok informasjon, eller hvis det er uenigheter i informasjon sendt per mail, så betaler kunden for at selskapet skal komme innom på inspeksjon av ordren.

Etter at en reklamasjon (kalles ofte claim) er sendt fra kunde og til eksportøren så må dette behandles fortløpende. Avdelingen som tar imot dette fra kunden er kvalitetsavdelingen. Her skal de ulike reklamasjonen behandles, det første som gjøres er at claimen får et eget avviksnummer og føres opp i avvikssystemet. Denne avdelingen sitter med kunnskapen rundt systemene som innebærer claims. Dette fører og til at spørsmål eller henvendelser ellers til temaet også rettes til kvalitetsavdelingen, dette for at effektiviteten hos eksportselskapet ikke skal påvirkes.

Etter at selve kostnaden til reklamasjonen er utarbeidet så starter arbeidet for å se hvor stor grad eksportøren kan minske kostnadene knyttet til dette. Ofte innebærer dette å starte forhandlinger med kunden. Det er mange punkter der man kan forhandle om pris. Det kan være avslag i pris, rabatt på neste ordre eller betaling av frakt ved neste ordre. Det er med andre ord mange måter å komme til felles enighet om hvordan saken skal løses. Hovedmålet til eksportøren er å minske sine egne kostnader.

Noen av grunnene til at selger ikke nødvendigvis ønsker å gi beløp tilbake i kroner, men heller ønsker å arbeide med kreditt eller andre tjenester knyttet til videre ordre, er at dette legger grunnlaget for at kunden kommer tilbake med flere bestillinger. Forholdet blir ikke avsluttet på grunn av denne reklamasjonen. For eksempel når eksportøren tilbyr seg å spandere frakt på neste ordre, så er det som om kunden får noe gratis, men eksportørene har vanligvis et så godt forhold til logistikkselskaper slik som DB Schenker at de kan skaffe seg gode rabatter selv om de er faste kunder.

Dette er noe kunden som reklamerer ikke ser selv, men det blir positivt tatt imot ettersom de ønsker å bestille varer videre.

Det er ikke bare kundeforholdet som påvirker hvilke løsninger som velges. Løsningene er også avhengige av hva slags kunde den aktuelle kunden er, for eksempel hvor stor fleksibilitet kunden sitter med ved sine anleggsmidler.

De ulike hensiktene bak reklamasjoner varierer gjerne like mye som det lakseprisen gjør. Straks kunder føler at de betaler mye for fisken, så er terskelen for å levere inn reklamasjoner på ordrene mye lavere, selv om det er helt like avtaler de skriver under på når fisken koster 70kr/kg som når den koster 40kr/kg. Dette er fordi marginene til kunden blir sterkere presset, slik at det blir en form for prisforhandlinger. I stedet for å diskutere pris under selve bestillingen, så tas dette i etterkant av at ordren er mottatt og som en reklamasjonssak..

Reklamasjonsstørrelsen er en av de faktorene som i størst grad påvirker hvordan en reklamasjon blir håndtert. Likheter mellom alle reklamasjoner er at de kommer til kvalitetsavdelingen. Når reklamasjonene er store, gjerne på noen millioner kroner, blir behandlingstiden noe lengre siden konsernet og toppledelsen blir involvert. Dette er utelukkende fordi det er snakk om store verdier og alvorlige saker. Da handler det også gjerne om kunder som er viktige for selskapene. Det å blande inn ledelsen har to grunner. Den ene er å begrense kostnadene knyttet til claimen. Den andre er at kunden skal føle seg ivaretatt. Disse to hensynene kan tidvis konkurrere med hverandre om hvilke som er viktigst, men dette er noe som blir bedriftsinternt og forskjellig fra sak til sak.

### **3.8 Hva slags prosedyrer finnes angående reklamasjon?**

Etter at en reklamasjon er mottatt starter prosedyrene som skal gjennomføres angående reklamasjoner. Det er mange likheter med oppgaveskriving og reklamasjonsbehandling, ettersom det er et fast oppsett bestående av forholdsvis like elementer. Selve prosedyrene består av fem hovedelementer. Disse er mottak, registrering, informasjonssøk, behandling og avslutting.

Hele prosedyren startes ved mottaket. Her har kunden fått ordren levert hos seg, gått over ordren og funnet mangler eller feil som kunden ikke anser som en del av avtalen. Det kan være mange ulike avvik, men avvik som er knyttet til selve produktet kan kunden ønske å reklamere på. I dette tilfellet så blir det en reklamasjon.

Reklamasjonen leveres til eksportøren med noen få bilder og en beskrivelse av hva som er galt med ordren. Dette tas imot av den kvalitetsansvarlige hos eksportøren som presenterer seg for kunden, og sier at de skal ta saken videre.

Registrering er en viktig del av hverdagen for kvalitetsavdelingen. Reklamasjoner registreres i bedriftens interne avviksprogramvare, og etter dette registreres det som et avvik i Maritech (program som brukes for salg, registrering og kontroll av sjømat, innen sjømatnæringen). I programvaren Maritech registreres det for å ha kontroll på ordrene og de totale kostnadene rundt reklamasjoner. Tidvis har bedrifter egne kvalitetssystemer som de registrerer disse avvikene i også, dette er systemer som skal fange opp andre type avvik enn avvik kun knyttet til ordre.

Informasjonssøk er kanskje den viktigste, men og den mest ressurskrevende delen av arbeidet med reklamasjoner. Her kan det være store variasjoner hva som kreves av kvalitetsavdelingen i form av arbeidsoppgaver. Det viktigste er å gjøre seg kjent med hva kunden mener at avviket er. Dette skal komme fram på claimen til kunden. Her kan kvalitetsavdelingen sjekke påstandene om kvalitetsavvik matcher med 100-fisk skjema og kvalitetsrapporter fra samme dato og batch som de har fått claim på. Her kan påstander måles opp mot de tallene som slakteriet har gjort seg om denne fisken. Kunden sender gjerne ved bilder og. Disse bildene kan gi et helhetlig inntrykk av hele ordren ved små ordre og claims, men ved større claims så er det ikke alltid tilstrekkelig med bare bildebevis. Ved større claims kan det være behov for å dra på kundebesøk for en fysisk undersøkelse av ordren, samtidig som dette blir betegnet som et offisielt kundebesøk. Det er lettere å få et riktig bilde av claimen ved større ordrer. Det kan og være enklere å få kunder til å ta flere bilder. Kunder som eksportørene har gode kunderelasjoner til, blir vanligvis vist større tillit. Det er ikke bare informasjon fra claimen som er viktig å samle inn, det er også viktig å se hva

kostnadene rundt claimen kan være. Det er vesentlig å få en oversikt over det totale kostnadsbildet før behandlingen starter.

Behandlingsdelen kan gjøres etter at informasjonssøket er ferdig. Dette er en sak som diskuteres med kunden. Først går kvalitetsavdelingen gjennom informasjonen. Her sammenlignes kostnadene rundt hele ordren for å se hva som blir den mest kostnadseffektive løsningen for eksportøren. Her kan de komme fram til at de ikke skal gi noe på claimen, gi litt eller gi fullstendig tilbake. Det er mange muligheter når det kommer til behandlingen, og den vil variere fra kunde til kunde og fra claim til claim.

Mye av det som åpner for variasjon mellom kunder, er diskusjonen. Her foregår det en mellommenneskelig kommunikasjon, noe som gjør denne delen av prosedyren krevende. Det handler ikke bare om fakta, men om kunderelasjoner som skal opprettholdes, og om bedriftens merkenavn og økonomi. Her legger kvalitetsansvarlig fram det de har kommet fram til gjennom informasjonssøket, og sammenligner med hva kunden har sendt krav på. (Stort sett samsvarer disse ofte). Kunden har mulighet til å komme med motsvar eller anmerkninger til dette. Det er viktig for eksportøren alltid å være grei med kunden.

En reklamasjonssak avsluttes ved at kvalitetsansvarlig og kunden blir enige om oppgjøret og hvordan oppgjøret skal foretas. Det er mange muligheter for hvordan dette kan gjøres, og det er ingen fasit.

Ren erstatning er ofte den dyreste måten for eksportørene å ordne opp i en reklamasjonssak. Dette blir bare en ekstra kostnad, uten at de får videresolgt produktet. Vanligvis vil eksportøren prøve å videreselge den reklamerte fisken fra hvor den står hos kunden og eller ta den tilbake til sitt eget prosesseringsanlegg i Norge for produksjon av andre produkter. Utfordringen her er at det uansett blir ekstrakostnader i form av frakt. For eksempel kan det være en grei avtale for eksportør at de betaler frakt ved neste ordre fra en kunde (dette er en metode som brukes mye på faste kunder). Eksportørene bruker fraktselskaper såpass mye at de



kan forhandle seg til ganske gode priser på frakt, noe som gjør at dette kan skape konkurransefortrinn for eksportøren selv i reklamasjonssaker.

### **3.9 Garantier**

Garantier er forholdsvis vanlige når det kommer til eksport av laks og ørret. Disse garantiene er gjerne knyttet til ulike kvalitetsfaktorer. Det er ulike grader for rangering av kvalitet, noe som betyr at det er ulike produktegenskaper ved de ulike rangeringene. Derimot er garantiene ganske ulike fra hva vi som forbrukere er kjent med, for eksempel når vi kjøper en vaskemaskin. Garantiene er i større grad basert på kundeforhold, og det gjøres ulike avtaler med hver enkelt kunde.

De senere årene er det kommet garantier knyttet til ulike produktegenskaper. De typiske garantiene omhandler vekt, farge på fileten og forekomst av melanin i fisk. Dette er kvalitetskriterier som kunder ber om garantier på. Disse garantiene har kommet ved høyere kundekrav. Kundekravene er drevet av smale marginer i matproduksjon, høyere krav fra deres kunder igjen og at det er en presset konkurransesituasjon mellom eksportører av laks også. Altså en blanding av ulike markedskrefter som presser produsentene mot å produsere bedre produkter.

Garantier kan variere fra ordre til ordre og fra kunde til kunde. Noen er gjerne standardiserte hos selskapene, slik som garantier for levering innen gitte tidspunkt eller garantier for ulike produktegenskaper, hvor den siste er den vanligste av disse.

En garanti som er helt vanlig innen havbruksnæringen, selv om den ikke omhandler eksportleddet, er en utsettsgaranti som smoltanlegg har til sjøanlegg. Denne garantien innebærer at all fisk som dør innen de første to månedene av utsettet fra et smoltanlegg, blir refundert til sjøanlegget. Dette ser jeg på som en spennende garanti ettersom det viser en stor tillitserklæring som smoltprodusenten har til sitt eget produkt og kunden.

Et typisk eksempel på en garantiavtale er at ved større ordre så skal det være maks 7% av fisken som har melaninflekker i fileten. Dette er en av hovedgrunnene til at det kommer reklamasjoner, siden eksportørene legger seg utenfor det som kjøperne i utgangspunktet har akseptert. Gode kunder med et langvarig forhold til bedriften har vanligvis forutsetninger for å skaffe seg bedre garantier når det gjelder kvalitet.

Det er forskjeller mellom garantier og reklamasjoner. I norsk lov er garantiavtaler en avtale som gir kunden videre rettigheter enn hva lovens reklamasjonsrettigheter gir. Garanti er en privat avtale mellom kjøper og selger, som gjerne inneholder rettigheter ved eventuelle feil eller mangler ved ordren. Garantiavtalene er ofte lengre og har andre feil som grunnlag enn hva reklamasjonsavtaler har. Garantiene dekker ofte mindre feil, og de er med for å skape en større form for sikkerhet for kunden.

Varigheten på garantiavtalene varierer veldig avhengig av hvilke produkt som selges. Produktmiksen til lakseeksportører gjør det slik at ulike produkter får ulike avtaler. De største forskjellene i varighet på avtalene blir på frosne mot ferske produkter, dette igjen ligger i produktets natur.

### **3.10 Størrelse på sak**

En viktig innsatsfaktor for hvordan reklamasjonssaker behandles og hvordan utfallet av dem blir, er størrelsen på reklamasjonen og sakene. Det er ikke noe fasitsvar på hvor stort kvantum eller verdi disse reklamasjonssakene må være. Store saker ser kundene mer alvorlig på, for eksempel om det er levert 24 tonn til en kunde og prosentandeler oppimot 40% har store kvalitetsavvik fra ønsket kvalitet, så ser kunder veldig strengt på det.

Store reklamasjonssaker koster mye for eksportørene, for dette er saker som må etterforskes nøye. De krever gjerne reise til kunden for å undersøke leveransen. Det viser seg i disse sakene at kundens relasjoner til eksportør har forholdsvis lite å si for hvordan utfallet av reklamasjonen blir. Ved store kvalitetsavvik ser det ikke ut til at kundeforholdet i særlig grad kan påvirke kostnadsnivået på reklamasjonen.

Dette har flere årsaker. Store reklamasjonssaker omfatter gjerne industrikunder som skal viderefordre laksen til noe annet, og så pakke og selge produktene videre til andre kunder. . Dette kan føre til at deres produksjon går i stå, slik at de ansatte ikke får gjennomført arbeidet de skal og at deres kunder igjen ikke får levert produkter slik de ønsker. Industriell matproduksjon handler alltid om å skulle få produktet ut til sluttkunden, og dette kan skape utfordringer for hele verdikjeden.

### **3.11 Totalintegreerte selskap og selvstendige eksportører**

Når det kommer til eksport av oppdrettet fisk i Norge er det vanligvis to ulike organisasjonsstrukturer som er involvert i eksporten. Dette er totalintegreerte havbruksselskap og frittstående eksportører som står for hovedtyngden av eksporten. Disse ulike organisasjonsstrukturene driver eksport noe annerledes.

Selv om strukturen er ulik mellom de to ulike organisasjonsformene, så lever begge av identiske produkter. Det som skiller er organisasjonsstrukturen og de ulike utfordringene og mulighetene som er knyttet til dette

#### **3.11.1 Totalintegreerte**

De store selskapene har en betydelig større administrasjon, noe som gjøre at de jevnt over har en mer kostbar organisasjon. Det positive knyttet til dette er at de i administrasjonen er spesialisert mot sine ulike områder. Det kan være flere kvalitetsledere, for eksempel.

Dette er store selskaper, og deres styrke er at de kontrollerer hele verdikjeden. Dette er med på å styrke planleggingen, produktkunnskapene og sporingsarbeidet. Totalintegreerte selskap har en større kontroll over prosessen fra smolt til matfiskproduksjon, slakteri og verdikjede generelt sammenlignet med frittstående eksportører.

Markedstilpasningen kan bli ulik for integrerte selskap ettersom de kan spesialisere fisken veldig fra smoltproduksjonen. De har all mulighet til å spesialtilpasse ulike

anlegg eller produksjonen sin for bestemte markeder. Et eksempel på dette er Lerøy Aurora som produserer en ekstra fettrik laks som er spesialtilpasset for det japanske markedet.

På kvalitet så står totalintegreerte selskaper ovenfor en utfordring når det kommer til eksport. Disse selskapene må mye oftere finne ett marked til alt råstoffet uavhengig av kvaliteten på fisken de produserer. Dette kan bli en utfordring fordi de må ta for seg kostnadene knyttet til fisk med dårligere kvalitet. Hvor stor grad av utfordring dette blir kan variere fra utsett til utsett, men det er gjerne faktorer som sykdom som fører til mye produksjonsfisk. Salgsavdelingen for selskapet må jobbe med denne utfordringen, og ettersom produksjonsfisk ikke kan eksporteres, så må denne fisken stadig selges under kostpris ved lav laksepris.

Det at planleggingen for totalintegreerte selskap er enklere gjør at de kan selge fisk langt fram i tid hvor de kun har seg selv å forholde seg til. Dette er ettertraktet hos kunder som trenger faste volum over lengre perioder, slik som industrikunder.

### **3.11.2 Frittstående eksportør**

Disse er mindre organisasjoner og har relativt lave administrasjonskostnader siden det er færre ansatte.

Frittstående eksportører har ikke kontroll over verdikjeden. Noen eksportører eier slakteri slik at de har kontroll over fisken som blir slaktet, mens det er flere eksportører som er rene eksportører. For disse så er det mye viktigere å jobbe tett med kunder slik at de kan skaffe faste avtaler for levering av råstoff. En velutviklet innkjøpsavdeling er viktig for frittstående eksportører.

Eksportørene står ikke for egen produksjon av fisk. Dette gir både utfordringer og muligheter. Utfordringene er at eksportøren må bruke tid og energi på å gjøre innkjøp, og at dette kan være preget av usikkerhet hvis mange er interessert i å kjøpe fra samme produsenter. Derimot så er dette med å kjøpe fisk fra ulike produsenter også en stor mulighet. De kan kjøpe fisk fra mange ulike steder og i større grad

tilpasse produsentene de ønsker å kjøpe fra til kundene de selger til. Dette gir større muligheter for markedstilpasning.

Kvalitetsmessig står frittstående eksportører litt friere til valg av råstoffet de kjøper inn. Frittstående eksportører kan velge å kun kjøpe fisk med superior-kvalitet hvis dette er hva de trenger til kundene. At de kan kjøpe bare deler av parti istedenfor å kjøpe en hel dagsslakt øker fleksibiliteten til eksportørene veldig mye når det kommer til produkt. De slipper å ha problemer med markedsmessige utfordringer slik som at det ikke er lov å eksportere fisk med produksjonskvalitet, noe som gjør at denne fisken får en veldig lav pris og lavere kundegrunnlag.

Det er større grad av spesialisering for de frittstående eksportørene, slik at de til en større grad kan fokusere helt på enkelte produkter eller enkelte produkttyper. Dette fører til at de kan skaffe seg nisjekunder som vanligvis betaler ekstra mye for produktene de selger.

### **3.12 Ulike kulturers påvirkning av kunderelasjoner**

Det er store forskjeller på forventninger når det kommer til kunder fra ulike land og kulturer. Dette er en stor del av det arbeidet eksportører har og perfeksjonerer. Noen eksportører spesialisere seg på ulike markeder og kulturer, mens andre går bredere og eksporterer til flere ulike land.

Betydningen av kunderelasjoner er også ulik ettersom hvilke land de kommer fra. Land som er lik Norge har veldig stor grad av tillit til hvem de gjør forretninger med. Dette gjelder land som Danmark og Sverige.

For andre kulturer, spesielt østlige kulturer, så står respekt mye høyere i forretninger enn det vi er vant med i Norge. Dette er noe som eksportører tilpasser seg til. Japan, Sør-Korea og Kina er markeder som betaler mye for sjømat. For eksempel så er Kina et marked som har veldig stor interesse for storfisk, så de betaler ekstra mye for denne. Da er det viktig at eksportørene tilegner seg lokale normer og klarer å bli kjent

med kundene på et mer personlig plan enn bare de forretningene de skal gjøre med kundene.

En utfordring med ulike kulturers påvirkning av kunderelasjoner går ofte tilbake til eksportørene selv. Flere eksportører nevnte Italia som et land hvor det er uærlige kunder som er ute etter å tjene seg selv penger, og ikke gjøre det på lag med eksportøren. Det var flere eksempler på italienske kunder som først ønsket å inngå tre til fire ordrer på laks. Etter disse ordrene så bestilte de en større ordre på kreditt og betalte ikke noe for denne. Dette er noe som flere eksportører hadde støtt på.

Utfordringer med visse typer kunder er med på å skape en mistillit hos eksportørene. De ønsker ikke å brenne seg flere ganger på samme type kunde. Dette har ofte ført til at eksportørene ønsker prispåslag fra det de oppfatter som upålitelige kundegrupper, altså at kunden må betale ekstra for å få gjennomføre handelen. Dette som en ekstra sikkerhet for eksportøren.

Derimot bør det understrekes hvor viktig utenlandske kunder er for norsk havbruk. For de fleste norske havbruksbedrifter er kundegrunnet 98% eller mer utenlandsk. Følgelig er det essensielt å gjøre seg kjent med kundens behov uansett hvor de kommer fra. Det støter på utfordringer og muligheter som skyldes både språk, kultur og forretningsmessige forhold. Eksportører som kan tilpasse seg kundene, kan skaffe seg varige konkurransefortrinn foran konkurrentene.

## 4 Kunderelasjoner

Alle sider ved reklamasjoner ser ut til å ha sammenheng med kunderelasjoner og hvilken karakter disse relasjonene har. Jeg har derfor valgt å se nærmere på betydningen av kunderelasjoner. Her støtter jeg meg på fag som jeg har tatt tidligere i mitt studieløp. Dette vil så i neste kapittel bli brukt for å analysere funnene fra min kartlegging.

### 4.1 Relasjonsbygging

Relasjonsbygging er en av de mest essensielle arbeidsoppgavene for norske lakseeksportører. Jo større kunden er for bedriften, jo viktigere for bedriften er det å bygge relasjon med kunden. Dette temaet med kunderelasjoner opplever jeg som det viktigste teoretiske grunnlaget i oppgaven. Problemstillingen spør etter hva som bestemmer omfanget og kostnadene i forbindelse med reklamasjon.

Relasjonsbygging er noe bedrifter gjør overfor kunder. Relasjoner bygges over tid ved at kunden får sine behov dekket av disse bedriftene. Det betyr at det er viktig å arbeide etter kundens premisser for at det skal kunne bygges gode og langsiktige relasjoner. Bedriften må tilfredsstillte kundens behov for å kunne opprettholde relasjonen, slik at kunden forblir lojal mot bedriften (Berg, 2012). Etter innsamling av informasjon gjennom intervjuer, så opplever jeg det slik at kunderelasjoner er det aller viktigste virkemiddelet for å påvirke reklamasjonsarbeidet i en positiv retning for alle parter.

Den tiden som eksportører bruker på relasjonsbygging med sine kunder er kostbar tid for dem. Men tiden som brukes til kundemøter, leverandørbesøk og aktiviteter utenom det å bare selge fisk til noen er avgjørende for å skape disse relasjonene. Den tiden som brukes her kan være vel verdt det hvis kundene kommer med reklamasjonssaker. Dette er med på å senke de totale kostnadene ved å selge til denne kunden. Gjennom gjentatte salg så vil kostnadene synke over tid ettersom logistikken forbedres. Men i forbindelse med denne oppgaven er den viktigste kostnadsbesparelsen at kostnader knyttet til reklamasjoner synker.

### **4.1.1 Relasjonsmarkedsføring**

Relationship Marketing eller relasjonsmarkedsføring er en tilnærming til markedsføringen som baserer seg på mellommenneskelige interaksjoner og relasjoner. Tilnærmingen tar utgangspunkt i at det eksisterer relasjoner mellom mennesker. Det å ha gode relasjoner til sine kunder er noe som vil være med på å øke effektiviteten for bedriftens valg av markedsføringsmiks (produkt, pris, promotering, distribusjon og personal). Dette kan være med på å forsterke denne i form av at en kjenner kundene sine. For å kunne skape et varig konkurransefortrinn, gjelder det å kjenne kundene sine bedre enn konkurrenten gjør (Godson, 2009).

Servicekvalitet er «virksomhetens evne til å innfri eller overgå en kundes forventninger» (Sander, 2020). For å ta vare på kundene sine optimalt så må bedriften passe på kundene gjennom hele salgsprosessen, ikke gjøre salget til noe utelukkende transaksjonsbasert, men servicebasert. Kunder stiller stadig større krav til sine leverandørbedrifter siden det er såpass stor grad av frihandel som det er i verden. Det kommer stadig flere konkurrenter og substitutter til produkter (Godson, 2009). Bedrifter innen norsk havbruksnæring må være gode på å arbeide på lag med kundene sine for å kunne tilby god servicekvalitet. Dette kan for eksempel være å tilby tilleggsprodukter til kjerneproduktet, ha et godt kjennskap til kunden ellers, foreta kunde-/leverandørbesøk osv. Dette er ekstra service som kan tilbys for å skape varige konkurransefortrinn foran konkurrenter og skape langsiktige kundeforhold.

#### **4.1.1.1 Verdien av relasjonsmarkedsføring**

Relasjonsmarkedsføring kan ha stor verdi for bedrifter. I *Relationship Marketing* (Godson, 2009) blir følgende punkter trukket fram:

- a) Det er billigere å beholde en eksisterende kunde enn å skulle skaffe seg en ny kunde. Relasjonsmarkedsføring har fokus på å skape seg varige og bærekraftige relasjoner. Dette gjelder både kunder, leverandører og andre typer samarbeidspartnere. Relasjonsmarkedsføring gjør arbeidet enklere for bedriften, slik at det ikke nødvendigvis blir det store behovet for å jakte nye



kunder hele tiden, men heller å fokusere på lojalitet blant eksisterende kunder (Godson, 2009). Lojale kunder er varige kunder.

- b) Det er viktig å skape en «vinn-vinn situasjon» for de involverte partnerne. Altså skal dette føre til at alle får en økt verdi ved at de har gode relasjoner (Godson, 2009). I forbindelse med norsk lakseeksport betyr det at eksportøren må legge til rette for å skape god merverdi for fisken de eksporterer, men og for fisken de får fra sine leverandører. For eksempel kan det skape en merverdi for kunden at kunden blir inkludert når eksportbedriften bestemmer seg for å foreta viktige beslutninger eller gjøre store endringer i sin drift.
- c) Det er viktig at alle parter har kommunikasjon med hverandre for god relasjonsmarkedsføring. Det er altså viktig at kommunikasjonen ikke bare går en vei. For at alle de involverte skal kunne oppnå økt verdi, må budskap formidles til alle parter (Godson, 2009).
- d) I relasjonsmarkedsføring er det viktig å vise at man setter kundene først, og at en velger å videreutvikle sine produkter og tjenester etter kundens behov. Altså at det samarbeides om utvikling. Kunder setter pris på å bli behandlet som likeverdige mennesker, og ikke bare en del av et maskineri. Det kanskje viktigste med god relasjonsmarkedsføring er derfor å sette kundene i fokus på alt som bedriften foretar seg (Godson, 2009).

#### **4.1.2 Nøkkelbegrep innen relasjonsbygging og former for kunderelasjoner**

Tallet fire går igjen når Berg skriver om både relasjonsbygging og ulike former for kunderelasjoner. Berg viser til fire begreper som er essensielle for å utvikle varige relasjoner til kunder. Disse er: *Nøyaktighet, tilgjengelighet, tilpasning og rådgivning* (Berg, 2012).

Alle disse er viktige i arbeidet ut mot kunden. Nøyaktighet er viktig til den grad at kunden kan være sikker på hvilket produkt de får, altså at eksportørene kan holde det de lover (slik som at laksen som kommer fram holder de spesifikasjoner som kunden er blitt lovet, dvs. riktig kvalitet, ikke sår, ikke melaninflekker osv.). Tilgjengelighet er

at eksportørene kan være der for kundene hvis det skal være spørsmål eller usikkerheter om produktet eller ordren. Dette kan være priser, logistikk, leveringstid, en enkelt bil osv. Tilpasning er viktig for kunden. Verden blir stadig «mindre», og kunder har stadig større krav, spesielt i markeder hvor det er mange tilbydere. Det er viktig å kunne tilpasse både produktene og tjenestene etter kundens behov. Dette viser at kunden blir tatt seriøst og at kundens ønsker blir hørt. Å tilpasse seg etter kundens behov kan vise at eksportøren har stort engasjement for kunden. Dette kan selvsagt føre til varige relasjoner. Den siste nøkkelbegrepet er rådgivning. Dette bygger opp integriteten til bedriften og viser at eksportøren er oppdatert og driver en kunnskapsbasert virksomhet. Kundene opplever det som positivt når eksportøren kan produktspesifikasjoner og er i stand til å forstå hva som kan være kvalitetsavvik på produktet. Rådgivning blir på en måte noe av det viktigste som kan tillegge merverdi til produktet en eksportør selger. Ved å kombinere disse fire prinsippene og kunnskapen bak dem kan eksportører skape varige relasjoner og lojale kunder (Berg, 2012).

Kunderelasjoner kommer i ulike former. Det er fire ulike former for kunderelasjoner: *Den profesjonelle, den teknologiske, den formelle og den sosiale* (Berg, 2012). Disse ulike relasjonene utelukker ikke hverandre, og for å kunne skape varige relasjoner kan det gjerne være slik at å kombinere ulike former for relasjoner er det mest effektive.

Den teknologiske relasjon handler i stor grad om hva som kan oppnås gjennom bruk av IT og teknologiløsninger. Det kan dreie seg om automatisering av ordre, returer eller reklamasjoner, eventuelt at det blir automatisk utsending av informasjon samtidig som kunden legger inn ordren. Å være effektiv på denne kan selvfølgelig gi et konkurransefortrinn i den grad det blir enklere for kunden (Berg, 2012).

Den formelle relasjonen bygger i stor grad på at varige relasjoner kan væreformalisert mellom bedrifter. Dette innebærer avtaler som for eksempel kan være knyttet til sertifiseringer eller juridiske bestemmelser. Dette blir formelle forpliktelser mellom bedrifter, som kan være med på å bygge varige relasjoner. Det som er spesielt med

slike avtaler, er at de vanligvis ikke bare gjelder for enkeltordre, men at de også kan innebære avtaler om faste bestillinger over lengre tid (Berg, 2012).

Den profesjonelle relasjonen tufter seg på at en skal kunne tilfredsstillende, eller enda bedre; overgå kundens forventninger. For å kunne skape lojale kunder er dette nesten essensielt å få til. Dette er med på å øke verdien av relasjonen. Det må skapes forventninger hos kunden, og så må bedriften kunne leve opp til disse forventningene når ordren er levert. Det er som med relasjoner generelt, det er mye som er gjensidig her. Hvis det er mangel på balanse i verdien av relasjonen så utvikler ikke partene en lik forståelse av hverandre. Ubalansert taler imot varige relasjoner. Derfor er det viktig å forstå hverandres profesjonelle behov (Berg, 2012). For eksempel er det ikke nødvendigvis like heldig for en eksportør å ha en kunde som reklamerer på hver eneste ordre, nærmest som en evigvarende prisforhandling.

Den sosiale relasjonen blir ulik den profesjonelle. Her handler det om å skape et forhold til kunder slik at de ser mer på leverandørene som venner. Det vil si at man har et personlig forhold som strekker seg ut over jobbsammenheng. Disse sosiale relasjonene bygges på en annen måte. Det kan være nødvendig å invitere kunder eller leverandører med på fester eller andre sosiale aktiviteter. Det har for eksempel vært vanlig for Sparebank1 Nord-Norge å invitere kunder med på fotballkamp. Eller hvis store skip bygges, så blir de involverte invitert på fest etter dåpen. Den sosiale relasjonen kan fungere som limet som binder sammen de andre formene for relasjoner. Den kan også gi hjelp til å forstå hva som forventes gjennom den profesjonelle, teknologiske og formelle relasjonen (Berg, 2012).

### **4.1.3 Kundelojalitet**

Kundelojalitet er en av fordelene bedrifter kan oppnå gjennom å utvikle varige relasjoner i forhold til kunder. Kundelojalitet er tuftet på en gjensidig tilfredshet mellom bedriftene (Godson, 2009). Det viktige her er å skape en relasjon til kunden der kunden føler vennskap og ønsker å støtte bedriften (Godson, 2009).

Kundelojalitet er stadig mer krevende, ettersom det blir stadig enklere for kunder å endre leverandør, men på samme tid så blir kundelojalitet stadig mer verdifullt.

Siden jeg ser på eksportørbedrifter innen lakseoppdrett, er det bedriftsmarkedet som er mest relevant. Her er relasjonsmarkedsføring vesentlig for å skape kundelojalitet. Dette betyr at samarbeidet må være til nytte for alle parter. Eksportørene må klare å etablere gode sosiale relasjoner, slik at kundene i større grad ser på eksportøren som en venn og samarbeidspartner enn en ren selger av fisk (Godson, 2009).

## **4.2 Flexibilitet**

Flexibilitet er et viktig begrep innen sjømatnæringen. De ulike formene for flexibilitet er funksjonell flexibilitet, numerisk flexibilitet og finansiell flexibilitet (Atkinson, 1984). Når jeg bruker begrepet flexibilitet så er det gjerne disse tre i samspill jeg mener. Atkinson har stort sett brukt flexibilitet knyttet til personell, mens eksportører gjerne bruker det angående volum av tilgjengelig fisk. Flexibilitet innen sjømatbedrifter innebærer først og fremst volumflexibilitet og produksjonsflexibilitet.

### **Funksjonell flexibilitet**

Dette omhandler at de funksjonelle mulighetene skal være fleksible. For arbeidstakere kan det handle om at det samme personalet er i stand til å utføre mange ulike typer arbeid, slik at de kan veksle og erstatte hverandre (Atkinson, 1984). Dette kan overføres til eksportørbedrifter i den grad at de fort kan endre produksjon etter kundens behov, for eksempel endringer i produktmiks ved bruk av flere slakterier. Eller det kan innebære at slakteriene de bruker kan omstille produksjonen på kort tid for å tilfredsstille kundens behov.

### **Numerisk flexibilitet**

Numerisk flexibilitet knyttet til arbeidstakere er hvor fort bedriften kan øke eller senke arbeidsstokken (Atkinson, 1984). For sjømatsektoren er dette veldig relevant, spesielt i villfisksektoren som er sesongbasert. For en lakseeksportør er det viktigere med volumet de kan tilegne seg på kort tid for kundene. Dette er den mest relevante

formen for fleksibilitet i oppgaven. Eksempelvis kan en eksportør bruke slakterier langs hele kysten for å skaffe seg større kvantum ved behov hos kundene.

### **Finansiell fleksibilitet**

Det viktigste i denne sammenheng er overskuddet og den finansielle stabiliteten som bedriften har for å kunne sikre drift over lengre tid, for eksempel at den opparbeider seg en buffer i gode tider som kan brukes for å få bedriften gjennom mer krevende tider (Atkinson, 1984). I personalsammenheng er den finansielle fleksibiliteten vanligvis mer begrenset siden lønns- og arbeidsvilkår ofte er fastlagt gjennom lovgivning og forhandlinger.

I sjømatnæringen har Nofima utformet ulike mål for fleksibilitet som er tilpasset næringen. Fleksibilitetsmålingen er sammensatt av ulike elementer:

Volumfleksibilitet er et element som måler svingningene i kvantumet råstoff som bedriften kjøper. Produksjonsfleksibilitet måler hvilke produkter bedriften velger å produsere av råstoffet som de kjøper. Nofima har også sett på hvor mye arbeidskraftsforbruket varierer i sjømatnæringen og bedriftens finansielle fleksibilitet. (Dreyer, 1996). Sammensetningen av disse fleksibilitetsformene kan være med på å skape varige konkurransefortrinn for bedriften.

Bedrifter har ulikt syn på fleksibilitet. Tidligere var det ofte slik at bedrifter innførte en av de tre ulike formene for fleksibilitet som en del av verktøyene til ledelsen. I dag har det blitt stadig viktigere å ha en god generell fleksibilitet innen bedriften for å skape varige konkurransefortrinn. Utviklingen har ført til at fleksibilitet blir en grunnleggende tilnærming til forretningsdrift, og bedrifter som satser på god fleksibilitet klarer seg bedre gjennom krevende tider. Dette bidrar også til å øke produktiviteten til bedriften. Det er opp til hver enkelt bedrift i hvor stor grad de skal satse på de ulike formene for fleksibilitet, ettersom ulike bedrifter har ulike behov (Atkinson, 1984).

### **4.3 Stordriftsfordeler**

Stordriftsfordeler er teorien om sammenhengen mellom skala og den riktige kombinasjonen ved bruk av anleggsmidlene til bedriften. Teorien er et avgjørende

element for samfunnsøkonomisk teori og sosial struktur knyttet til dette. For å se verdien av denne teorien kan hver enkelt spørre seg selv hvordan en økonomi hadde vært organisert hvis hver eneste bedrift og organisasjon var ineffektivt organisert i størrelse, enten det var i stor eller liten skala. Bare tanken på dette skaper en forståelse av at stordriftsfordeler er et grunnleggende element for samfunnsøkonomisk teori (Stigler, 1958).

Teorien er utviklet over lang tid, basert på teoretiske resonnementer og liten grad av empirisk forskning. Gode vitenskapelige bevis har derfor manglet. utfordringene har i stor grad vært knyttet til målbarhet. Det er krevende å måle hva som er den optimale størrelsen for en bedrift og en produksjon. Stor uenighet mellom økonomer innen ulike næringer har skapt strid om det er noe slikt som en optimal størrelse for bedrifter og produksjoner (Stigler, 1958).

I artikkelen til George J. Stigler argumenterer han for at det er mulig å måle optimal størrelse på bedrifter og produksjoner hvis bare logikken bak formaliseres. Han kaller teknikken til bedrifter for overlevelsesteknikk, altså at bedrifter som overlever over tid har funnet en optimal størrelse (Stigler, 1958).

Stordriftsfordeler, eller som det på engelsk kalles «economies of scale», er fordeler som oppnås ved produksjon i større skala. Havbruksnæringen er et praktisk eksempel på at produksjonen har økt per lokalitet. Havbruksnæringen har gått gjennom stor grad av konsolidering, teknologisk utvikling og endring i regelverk som har tillatt produksjon i en betraktelig større skala enn slik det startet. Et eksempel på utvikling er at i 1982 var gjennomsnittsproduksjonen ved en driftstillatelse 47 tonn per lokalitet, mens den var økt til 904 tonn i 2008. Dette er en mangedobling av produksjonen og produksjonen er stadig økende (Asche & Bjørndal, 2011).

Stordriftsfordeler framkommer som en realitet i en produksjon hvis prisen per enhet produsert går ned i takt med at kvantiteten av produserte enheter øker. Tidlig i norsk havbruksnæring (1986) var det tydelige tendenser til at større lokaliteter hadde lavere produksjonskostnader. Dette viser at stordriftsfordeler er til stede i havbruk. Gjennom undersøkelser viste det seg ikke bare at lokalitetene med stor produksjon

hadde lavere kostnader, men også at så godt som alle lokalitetene med veldig høye kostnader var lokaliteter med liten produksjon. Dette er ikke bare et fenomen som forekommer i havbruksnæringen, men det oppstår i mange ulike næringer, slikstudier har vist (Asche & Bjørndal, 2011).

I de senere årene virker det som om de store ulikhetene i kostnader i havbruksnæringen ikke lenger skyldes størrelsen på produksjonen eller stordriftsfordeler. I stedet henger de sammen med andre faktorer slik som sykdom eller satsing på spesielle kvaliteter og produkter. Selve produksjonsprisen virker ved dagens volum til å være mer uavhengig av produksjonsvolumet. Dette kan tyde på at det enten ikke lenger er noen fordeler ved å produsere i store volum, eller at stordriftsfordelene har nådd sitt tak. Dette har blir utfordret av selskaper som kombinerer driftstillatelser til betraktelig større lokaliteter, så det kan være muligheter for forbedringer (Asche & Bjørndal, 2011).

#### **4.4 Hvilke rettigheter og plikter kjøper og selger har**

Produkter som stammer fra norsk havbruksnæring går stort sett til eksport. Her er det ulike juridiske retningslinjer rundt salg, kjøp og tilhørende rettigheter.

Rammebetingelsene kan være gitt gjennom avtalerett, produktkontrollen og lovverk innen gjeldende land som det eksporteres til. Dette kombinert med kundeforhold bygger opp hvilke rettigheter og plikter både kjøper og selger har (<https://jusleksikon.no/wiki/Reklamasjon>. Hentet 05.06.20).

Reklamasjonsplikt er den plikt kjøper har til å reklamere innen gitte tidsfrister. Dette er hovedplikten kjøper har hvis de skal benytte seg av retten til å reklamere på en ordre (Jusleksikon.no, <https://jusleksikon.no/wiki/Reklamasjonsplikt> hentet 02.09.20).

Den norske produktkontrollen er med på å definere selgers plikter. Produktene skal for eksempel ikke medføre skade for miljø, helse eller forbruker (lovdata.no <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1976-06-11-79> hentet, 14.09.20).

Lovgivningen er i stor grad til for å beskytte forbruker, altså en fysisk person og ikke en person som handler disse produktene som ledd i næringsvirksomhet. Selger har

dermed plikt til å sørge for at produktsikkerheten overholdes. Sikkerhetsnivået er gjerne satt av nasjonale standarder. Disse stammer gjerne fra Fiskeridirektoratet og Mattilsynet. I tillegg kommer egne krav som stammer fra sertifiseringene som selskapet selv har på fisken sin.

Produktkontrollen kombinert med sertifiseringer er elementer som står bak fokuset på sporing som sjømatprodusenter plikter seg til. Sporing innebærer at forbruker skal kunne spore måltidet sitt helt tilbake til havbruksanleggene hvor fisken har blitt oppdrettet eller havområdene der den er fanget. Bakpå emballasje bruker det å stå hvor villfisk er fangstet. For eksempel så har Lerøy et eget prosjekt som kalles gladlaks.no. (Leroyseafood.com [https://www.leroyseafood.com/no/smakfull-sjomat/miljo\\_og\\_samfunn/matvaretrygghet/](https://www.leroyseafood.com/no/smakfull-sjomat/miljo_og_samfunn/matvaretrygghet/) hentet, 14.09.20). Noe av det viktigste bak sporingen for selger er at man kan se likheter i produktene som stammer derfra. Dette kan hjelpe for eksempel i reklamasjonssaker. Hvis fisk er solgt fra dagens batch til 20 ulike kunder, og en kunde hevder at 90% av ordren er full av brusk, mens ingen av de andre kundene gjør det, så indikerer det at dette er en reklamasjonssak med feil i.

En plikt som både kjøper og selger har gjennom avtaler som innebærer kjøp og salg, er taushetsplikt. Denne eksisterer for å beskytte begge parter. I den siste tiden er dette i større grad definert gjennom personvernforordningen, på engelsk kalt General Data Protection Regulation (GDPR). Spesielt innenfor eksportmiljøet for sjømat i Norge så er det et forholdsvis lite miljø. Det er et større internasjonalt miljø av importører, noe som er naturlig siden Norge har en liten befolkning sammenlignet med resten av verden. Taushetsplikten er for å skåne både kjøpere, selgere og produktet. Dette omfatter alt rundt avtalen slik at konkurrenter ikke skal unngå kunder eller at de skal få informasjon om sine konkurrenter. Her skal det ikke røpes opplysninger som kan skade noen av partene (Jusleksikon.no [https://jusleksikon.no/wiki/Taushetsplikt\\_hentet\\_14.09.20](https://jusleksikon.no/wiki/Taushetsplikt_hentet_14.09.20)).

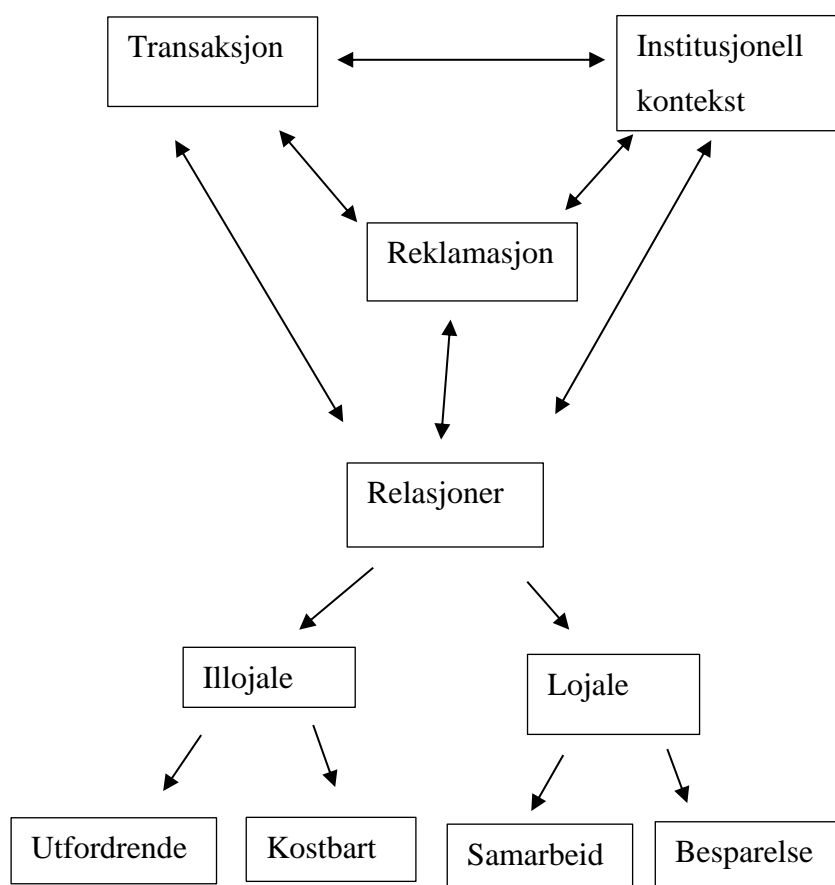


Både kjøper og selger sitter med hevingsrett. Heving er noe som bryter med avtalens grunnprinsipper. Heving er derfor først aktuelt når selve produktet bryter med hva avtalen tilsier. Det skal være store avvik fra hva som er avtalt for at det skal være et sterkt nok rettslig grunnlag for å heve kontrakten. Det skal være et klart mislighold i forhold til kontrakten. Dette kan innebære at ordren er forsinket, at den ikke er sendt, at ordren har rettslige eller fysiske mangler osv. (Jusleksikon.no <https://jusleksikon.no/wiki/Heving>. Hentet 15.09.20). Innen sjømat er det gjerne de fysiske manglene som fører til heving av kontrakten. Dette er ofte kvalitetsavvik fra det som var avtalt i kontrakten mellom kjøper og selger. Det kan være fargeavvik, brusk, melaninflekker og lignende. Heving trenger ikke å innebære at hele ordren heves. Det kan være bare deler av ordren. Hvis det for eksempel er 20% av den leverte fisken som ikke holder kontraktført kvalitet, så kan kunde heve de prosentene som er utenfor det kontrakten tillater.

## 5 De viktigste funnene

I dette kapitlet skal jeg gå gjennom de funnene jeg har gjort når det gjelder reklamasjoner og kunderelasjoner. Dette er hovedtemaet som fungerer som en rød tråd gjennom hele oppgaven. Teori og datainnsamling blir her koblet sammen. I intervjuene så drar flere eksportører fram kunderelasjoner som noe av det aller viktigste for kostnadsnivået i reklamasjonssaker. Dette synes derfor å være en vesentlig faktor, men det er ikke den eneste faktoren som påvirker eksportørene. Jeg vil i det følgende oppsummere svarene jeg har fått og se litt dypere på omfang, årsaker, betydning og forklaringer på variasjon i kunderelasjonenes betydning for reklamasjoner.

### 5.1 Hvordan kunderelasjoner påvirker reklamasjoner



Figur 1. Viser sammenheng mellom hvordan lojale og illojale kunderelasjoner påvirker utfallet av reklamasjonssaker. Den viser og hvordan relasjoner og reklamasjoner blir påvirket av transaksjoner og institusjonell kontekst.

Jeg har laget denne modellen på egen hånd for å anskueliggjøre hvordan kunderelasjoner påvirker reklamasjoner. Figur 1 viser enkelt til ulikheter mellom illojale og lojale kunder, da spesielt tiltenkt havbruksnæringen. Modellen framstiller resultatene av informasjonssankingen i form av intervjuer og innsamlet data, og har med essensielle faktorer for relasjonsbygging og utfall av reklamasjoner. Illojale og lojale brukes her som begrep om kunderelasjoner. Disse er ofte nært knyttet opp til varigheten av forholdet mellom kunder og bedriften generelt. De lojale kundene viser seg å ha en større verdi for eksportører i reklamasjonssaker, mens de illojale kundene viser seg å skape større grad av utfordring i reklamasjonssaker.

### **5.1.1 Transaksjon**

Transaksjon viser et kjøp og salg av laks som modellen viser er nært knyttet opp til relasjon, reklamasjon og institusjonell kontekst. Det er et behov for kjøp og salg for å skape disse kundeforholdene som eksportørene jobber for å skape.

### **5.1.2 Institusjonell kontekst**

Institusjonell kontekst er standarder, prosedyrer, normer og regler. Dette er noe eksportørene ofte må føye seg etter for å skape de varige relasjonene med kundene. Denne er veldig viktig for å gjennomføre salg, å tilegne seg kunder og å gjennomføre transaksjoner på en forsvarlig måte for alle parter. Denne konteksten er svært viktig for mange kundegrupper, og den er som en ryggrad i hele salgsarbeidet.

## **5.2 Kunderelasjoners påvirkning av kostnader**

Det viktigste funnet gjennom informasjonssankingen og teori har vært å se på hvordan kunderelasjoner påvirker reklamasjonskostnader. Relasjonene som eksportørene og kundene har er den viktigste faktoren for hvordan utfallet av

reklamasjonssaker blir. Dette innebærer relasjoner i ulike retninger, gode og langvarige relasjoner så vel som kortvarige og ukjente relasjoner.

### **5.2.1 Langvarige og lojale relasjoner**

Eksportører merker på reklamasjonssaker at kunder de har langvarige relasjoner med fører til enklere forhandlinger angående reklamasjoner. Dette sparer arbeidstimer og direkte kostnader knyttet til reklamasjon. Det er større grad av samarbeidsvillighet, partene ser hverandres behov. Relasjonene over tid har skapt en gjensidig avhengighet av hverandre. Følgelig er ingen av partene tjent med å skulle påføre den andre noen ekstra kostnader. Her har eksportøren brukt tid med kundene for å tilfredsstille kundens behov, og selgerne har ofte brukt ekstra tid på ikke bare å skape forretningsmessige relasjoner, men å utvikle vennskapelige relasjoner med kunden.

Disse langvarige relasjonene fører gjerne til lojale kunder. Lojalitet hos kunder er det aller viktigste som selgere jobber med innen salg av sjømat. Hele organisasjonen bak eksportøren må være bygget opp med sikte på å skape lojale kunder. Lojale kunder forenkler etterarbeidet ved reklamasjoner for de ulike involverte.

Når det kommer til lojalitet i havbruksnæringen så kan jeg legge til at forholdet mellom selve oppdretteren og eksportøren ofte i enda større grad er preget av lojalitet. Oppdrettere og eksportører som er veldig lojale mot hverandre vil ofte dele reklamasjonskostnader hvis kunder ønsker å reklamere på fisk levert av eksportøren. Det er ikke uvanlig at vedvarende feil som fører til reklamasjonskostnader for eksportør blir belastet oppdretter også. Dette er måten eksportørene tjener aller mest på å ha lojale kunder og samarbeidspartnere. Det er ikke bare eksportørene som er tjent med dette. For oppdretterne er det også viktig med faste kunder som de kan selve fisken sin til, og som kjenner produktene. ter.

Mange oppdrettere og eksportører velger å være faste samarbeidspartnere med hverandre. Langvarige og lojale relasjoner mellom disse kan ha mye å si for kostnadene knyttet til reklamasjonssaker. Ved store saker hvor reklamasjonskostnadene direkte kan spores til sjøanlegg, så er det helt vanlig at

eksportøren og oppdretteren deler disse kostnadene med hverandre. Hvis sakene i utgangspunktet er kostbare er det veldig ofte at eksportørene ønsker å forhandle disse sakene med oppdretteren under reklamasjonsoppgjøret.

I reklamasjonsoppgjøret hvor det er involvert lojale kunder med gode relasjoner, kommer de til en raskere enighet om hvordan hele saken skal behandles. Dette er de involverte partene tjent med. Det er kostbart for både kunder og eksportører å bruke tid til å arbeide med reklamasjonssaker.

### **5.2.2 Korte og illojale relasjoner**

Korte kunderelasjoner skaper usikkerhet blant eksportører. Dette går igjen i intervjuene, der det pekes på at kunder med korte kunderelasjoner har lav verdi for eksportører. Dette handler om flere ting. Det er en risikofaktor for selgere å behandle ukjente kunder som ikke alltid er like gode på betaling. Det kan være utfordringer knyttet til sporing av fisken, og det bli vanskeligere å skaffe seg nye kunder. Mangelen på nye kunder skaper igjen utfordringer for kundeporteføljen, slik at noen kunder kan få for stor makt over eksportøren.

En annen viktig risikofaktor er at kunder med korte kunderelasjoner er raskere på å reklamere på ordre, med mindre grunnlag enn ved langvarige kunderelasjoner. Kundene her har i liten grad noe forhold til selgere, og det kan hende at de opplever produktegenskaper ved fisken de har importert som er ukjent fra det de har fått fra andre eksportører. Disse produktegenskapene trenger ikke å være kvalitetsavvik, men kan for eksempel være store forskjeller i kondisjonsfaktor og farge mot det de er vant til fra andre eksportører.

Dette er det som kalles illojale kunder, kunder som ikke har noen spesiell tilhørighet til selskapet. Korte kundeforhold fører til at de har hatt liten samhandling med selgere og eksportøren generelt. Illojale kunder har sin egen interesse i tankene og ønsker ikke nødvendigvis å være med på å skape de langvarige forholdene som begge er tjent på. De satser heller på kortvarige forhold hvor de selv har mest å tjene.

Eksempelvis kan dette være en industrikunde som har større behov for laks før juletider, slik at de velger en annen eksportør enn den faste for det ekstra volumet som trengs før høysesong.

Disse kundene er krevende i reklamasjonssaker og ønsker kun å fremme sin egen sak. Dette er kunder som ikke har bruk for eksportørene som ekstra leverandører. Reklamasjonssaker med denne kundegruppen er ofte betraktelig dyrere for eksportøren.

Et av de beste forhandlingskortene eksportører kan bruke for å behandle reklamasjonssaker er frakt- og logistikktjenester. Dette er utelukkende et godt poeng fordi de har stordriftsfordeler, eksportører bruker frakttjenester så mye siden det er enorme volum de eksporterer. Dette og stor produktkunnskap i kvalitetsavdelingen blir de viktigste konkurransefortrinnene eksportører har i reklamasjonssaker. Konkurransefortrinnene er viktige for eksportørene siden en eksportør ofte arbeider med veldig små marginer. De selger store volum av standardiserte produkter som skal videreføres, og de må bygge seg opp konkurransefortrinn ved hjelp av disse store volumene.

Det er og ønskelig at reklamasjonssaker ikke skader kundeforhold mer enn nødvendig. Dette kan føre til store variasjoner i hvordan reklamasjonene behandles ettersom hvor godt kundeforholdet mellom kjøper og selger er allerede før reklamasjonssaken. De langvarige kundene, typisk leverandører til eksportører eller industrikunder som fast har bestilt over lengere tid, gjør det mye enklere å enten returnere varer til anlegg i Norge eller rett og slett videreselge varene fra kundens lokaler og til en annen kunde. Dette er en løsning som ofte brukes innenfor Europa. Alternativt kan kunden selv velge å selge produktene videre med støtte fra eksportøren. Europas geografi er preget av relativt korte avstander mellom de sentrale byene og en velutbygd infrastruktur.

### **5.3 Hvilke rettigheter og plikter selger og kjøper har**

De viktigste pliktene som selger har er å produsere et trygt produkt for sluttforbruker, levere etter avtaler med kjøper, sørge for at kvaliteten blir overholdt

og at kontrakten blir overholdt for øvrig når det kommer til priser og logistikk. Gjennom erfaring og intervju så har jeg fått nok informasjon til å slå fast at eksportselskapene har tett samarbeid med slakteriene. Slakteriene har egne kvalitetsavdelinger, som deler dagens resultater med eksportørene. Disse resultatene gjør at eksportselskapene kan forutse at de blir å få klager på ordrene sine. Dermed kan de igjen på forhånd informere sine egne kunder om hvor stor grad av kvalitetsavvik de kan forvente i forbindelse med sin ordre. De plikter seg til å overholde de kontrakter de har inngått uansett hva de velger å formidle av kommunikasjon. Men gjennom teori om relasjonsmarkedsføringen så kan det være en tanke at det rette valget er å la kommunikasjonen flyte fritt mellom leddene.

Kjøperne har og en del plikter, spesielt hvis de ønsker å utføre en reklamasjon eller heve kjøpet. Hvis produktet de mottar har feil eller mangler i henhold til kontrakten som er laget for kjøpet så er det ekstra viktig at de reklamerer innen rimelighetens grenser. Noe av det viktigste å opprettholde er reklamasjonsfristen. Dette er for at saken skal bli tatt seriøst, og for å kunne ha krav på at avviket blir kompensert.

Kjøper er stort sett den av de to partene i transaksjonen som ønsker å heve kjøpet. Dette er en rettighet som begge parter innehar. Derimot er det viktig at kjøper ser seg innforstått at dette er en alvorlig handling når det kommer til kontrakter. De er også pliktige til å oppgi riktige opplysninger. Dette er noe som kan ordnes mellom partene, men det er noe som kan måtte gå rettens gang hvis det ikke blir enighet i saken.

## **5.4 Flexibilitet**

Eksportøren bruker ulike slakterier langs hele kysten. Dette for å kunne ha større fleksibilitet i både produktportefølje og spesielt volum. Dette skal være med på å kunne sikre eksportøren slik at de ikke går uten fisk i perioder hvor muligens de faste tilbyderne eller oppdretterne har lavere tilbud av fisk.

Dette byr på både muligheter og utfordringer for eksportører. Mulighetene er knyttet til volum og produktportefølje. En større portefølje vil gjøre eksportøren mer relevant for flere kundegrupper. De store volumene er der eksportører tjener penger, siden

eksportører i utgangspunktet har lav grad av inntjening per solgte kilo. Eksportøren er bare det siste leddet i en lang verdikjede fra stamfisk til solgt fisk.

Utfordringene ved å bruke forskjellige slakterier langs hele kysten er at kvalitetsklassifiseringen er litt ulik fra slakteri til slakteri. Dette kan være krevende for eksportører siden de er mest kjent med det slakteriet de omgås mest med. Selv om det er slik at bransjen skal følge en felles bransjestandard i kvalitetsklassing, så er det slik at slakteriene utøver et skjønn som kan gi variasjoner overfor eksportører, andre oppdrettere og fra dag til dag. Dette gjør arbeidet utfordrende for kvalitetsavdelinger hos eksportører som kanskje sitter i Bergen mens slakteriet kan være på Senja. Det blir altså en stor avstand mellom der fisken produseres, og der hvor den selges fra. Dette sprer seg videre til kunden som kjøper fisken og som kan få fra ulike slakterier fra gang til gang, hvor kvaliteten kan variere selv om de kjøper fra samme eksportør. Dette har vært en utfordring som eksportørene møter på, og dette har vært noe som fører til reklamasjoner fra kunder som er kjent med eksportøren.

Det er et viktig element for næringen å kunne være fleksibel og sørge for god kapital til daglig drift. Det viser seg at bedrifter som holder seg bærekraftig på sikt klarer å opparbeide en buffer for å sikre videre drift, ved at de kombinerer erfaring om årlig variasjon i lønnsomhet og bruker dette som en trygghet. Bedrifter som gjør det dårlig, investerer over egen evne slik at de får dårlig grad av finansiell fleksibilitet og heller øker sin egen gjeldsgrad. Taperbedrifter har ofte en investeringsadferd hvor de investerer mer enn driftsmidlene klarer å tjene inn. Dette øker gjeldsgraden, som igjen fører til økte finanskostnader. De økte finanskostnadene fører til at inntjeningen til bedriften går til å betjene gjeld istedenfor å betale driftskostnader. Dette gjør dem mer utsatt for negative svingninger i markeder og råstoff (Dreyer, 1996).

I utgangspunktet ønsker de bare penger tilbake og er ikke interessert i tilbud som kan spare eksportøren penger, slik som fraktkostnader ved neste forsendelse. Det er krevende og kostbart for eksportører å skaffe seg nye kunder, dette gjør at kortvarige



kunder er dyrere og hvis det til og med er reklamasjoner hos disse blir det enda dyrere.

### **5.5 Kobling mellom reklamasjon, internkontroll og sporbarhet**

Det er ikke bare på produksjonsleddene at det kan oppstå avvik, det kan også oppstå under transport ut til kunder. Det er mange faktorer ved transporten som kan gå galt. Det kan være problemer med innpakningen, problemer med kjøle- og fryseelementer til lastebilene eller problem med sikring av lasten. Det vanligste problemet bak transport er temperaturen, da typisk ujevne temperaturer i kjølerommet hvor fisken skal holde seg. Derimot kan det også ha oppstått feil i produksjonen som har påvirket temperaturen. Selv om fiskens temperatur skal måles flere ganger daglig, så kan det bli problemer med maskinen som tilsetter is til fiskekassene. Den kan bli feilkalibrert så den gir feile ismengder. Dette kan føre til større grad av avrenning og høyere temperatur på fisken ved levering til kunde. Derfor er det viktig å gjøre godt informasjonssøk for å finne avviket. Et avvik kan virke som det for eksempel er transportørens feil, men i realiteten kan det skyldes utfordringer med anleggsmidler på slakterisiden.

Totalintegreerte selskap har en større fordel her ved at de ofte har bedre interne sporingssystemer og alle deler av selskapet gjerne jobber sammen i en større grad enn det selvstendige eksportører gjør med sine leverandører. I de store selskapene som har en god kontroll over verdikjeden, så kan de lettere belaste utfordringer og kostnader på oppdrettsanlegget eller underleverandøren som har ført til ekstra reklamasjonskostnader.

### **5.6 Kulturforskjeller**

Eksportører kan se tilbake på tilfeller hvor kulturforskjeller har gjort eksport mer utfordrende og kostbart enn ønskelig. Dette har i noen tilfeller ført til at de ikke stoler på visse kundegrupper, eller at det krever mye for denne typen av kunder å skaffe seg ordentlig tillit hos eksportører.

Dette har resultert i at eksportørene dessverre ikke satser for eksempel på sør-europeiske og afrikanske kunder som lojale eller langsiktige kunder, men at de heller ønsker å selge til dem fra tid til annen, rett og slett bare passe på at disse kundene er en forholdsvis liten del av kundeporteføljen deres. Det kan virke som om selskapene jeg har intervjuet har fordommer mot kunder fra spesifikke land eller verdensdeler. Det er nok uheldig ettersom dette mest sannsynligvis er markeder med store muligheter. Jeg vil tro at det er andre eksportører som ser mulighetene for å satse på disse markedene, og at de her kan vinne på andres fordommer.

Kulturforskjeller trenger ikke å være en handelsbarriere for eksportørene. Det er mange eksportører som velger å bruke dette som konkurransefortrinn ved at de differensierer seg mot ulike kundegrupper. For eksempel så er det andre kunder som er veldig lojale. Dette gjelder for mange av de nord-europeiske og amerikanske kundene og kunder i Østen. De lojale kundene gjør at eksportørene gjerne ønsker å satse ekstra på disse markedene. Det er ikke uvanlig at eksportører er ute etter ansatte med internasjonal bakgrunn. Det vil si at de er kjent med forskjellige kulturer og normer og kan bidra til å nå relevante kunder. Dermed har kulturforskjeller og ulike land for noen eksportører blitt et konkurransefortrinn siden de kan bygge relasjoner med kunder på en helt annen måte.

## **5.7 Laksepris**

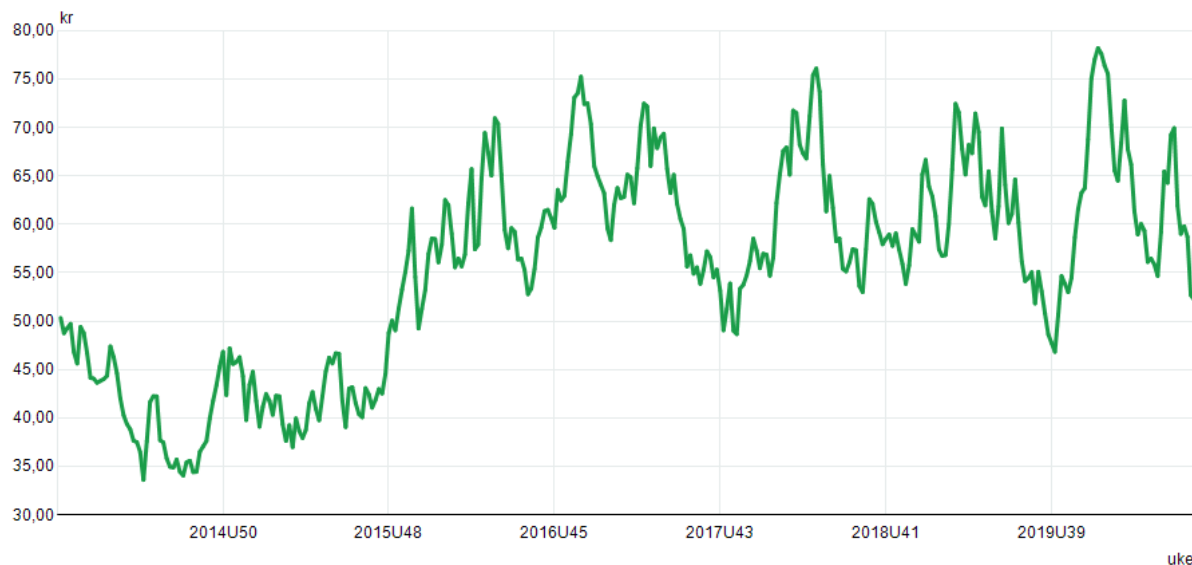
Den flytende lakseprisen viser seg til å føre til større grad av reklamasjoner fra kunder. Lakseprisen er basert på spotpriser, og kunder kan oppleve store svingninger i priser på grunn av dette.

Kundene oppfatter en prisstigning på laks som negativt. La oss ta industrikunder som vanligvis kjøper hel, sløyd fisk. Disse skal videreprosessere laksen og så selge til butikkjeder og horeca-kunder. Prisstigninger påvirker verdikjeden videre fram til forbrukere som til slutt skal spise maten. Utfordringen for produsentene som kjøper laksen er markedsmakten til kjedene de selger til, disse ønsker stabilitet og ikke prisstigning.

Det eksportører opplever er at i perioder med prisstigning og høye laksepriser så velger kundene i mye større grad å reklamere på laksen de får levert. Eksportører har sett på fisken her, og de hevder at det er ingen dårligere kvalitet når fisken har høy pris. Eksportørene har opplevd store utfordringer i så måte. De har vært merkbare i perioden fra 2016 og ut 2020, hvor det har vært historisk høye laksepriser (se figur 2).

Det ser ut til at kundene bruker reklamasjoner som prisforhandlinger ved høye laksepriser. Hvis kunden har behov for å kjøpe laks uansett for å fortsette å produsere produktene, så legger de inn ordre som vanlig, men de gir uttrykk for at de har mottatt et dårligere produkt enn tidligere. For kundene kan prisen oppleves som høyere enn de er kjent med. Dette er en mulig grunn til at de reklamerer ved høye laksepriser.

03024: Eksport av oppalen laks, etter uke. Fersk oppalen laks, Kilopris (kr).



Kilde: Statistisk sentralbyrå

Figur 2. Tall på laksepris fra starten av 2014 til midten av 2020. SSB.no (hentet 26.01.2021).

## 5.8 Hvor kostnadene til slutt belastes

Kostnadene belastes til slutt på ulike ledd av verdikjeden. Det er store ulikheter i hvor disse belastes, men det er nært knyttet opp til hvor avvikene blir avklart, organisasjonsstruktur og kunderelasjoner. Reklamasjonskostnadene blir oftest belastet eksportøren i utgangspunktet, så må eksportøren ta saken videre for eventuelt å fordele kostnadene.

Hvor avvikene blir lokalisert er med på å hjelpe eksportøren i det videre arbeidet med hvor kostnadene til slutt belastes. Dette for å spare eksportøren for kostnader siden eksport i utgangspunktet er et ledd av verdikjeden preget av lave marginer og sterk konkurranse.

Sporingsarbeidet for eksportørene er noe av det viktigste i kvalitetsavdelingen, og dette er ett av områdene hvor eksportørene kan spare inn mest penger. Det er viktig å finne ut om kostnadene kan belastes noen av leverandørene eller om eksportøren må ta alle kostnadene selv.

Der det er mulig å spore avvikene så gjør eksportørene det. Det krever mye innsats og god analyse av eksportørene for å kunne spore avvik tilstrekkelig. Det kan brukes innleid arbeidskraft, slik som veterinærer fra for eksempel Pharmaq, for å ta røntgen av fisken. Dette skal være til hjelp for å avdekke hvilke typer av kvalitetsavvik som eksportøren kan belaste videre til sine leverandører.

Hvis feil kan spores direkte til vaksinesetting på settefiskanleggene så havner i alle fall deler av kostnadene hos vaksineselskapet. Hvis det spores til behandling på matfiskanlegget, så havner ofte deler av kostnadene hos anleggene. Her vil det være store forskjeller alt ettersom hvor gode kunderelasjoner eksportøren og de aktuelle leverandørene har. Hvis det for eksempel er leverandører som eksportørene bare har en enkeltordre hos eller begrenset kjennskap til, så ender det ofte med at leverandørene ikke ser noen verdi i å være med på å betale reklamasjonskostnader, og de sier at dette er noe eksportøren må belage seg på å betale selv.

Faste leverandører har en større grad av samarbeid med eksportørene angående dette. Om de opplever utfordringer ved produksjonen som de vet kan føre til eksportutfordringer, kan de være frampå og informere om dette. Men ofte er det slik at om det er store utfordringer med reklamasjoner etter spesifikke batcher og enheter levert fra en oppdretter, så er oppdretteren med på å betale store deler av eventuelle reklamasjoner.

Det er også slik at det mest typiske leddet utenom eksportør som belastes er matfiskanleggene. Grunnen er at det er disse som har nærmest relasjon til eksportørene, og det er rett og slett enklest å spore utfordringer knyttet til behandling og produksjon ved matfiskanlegg.

Totalintegrerte selskaper får litt større makt overfor sine kunder og større påvirkningskraft innad i selskapet. For disse selskapene er det og enklere å bestemme hvor kostnadene til en reklamasjon skal lande. Et typisk eksempel jeg fikk var PD vaksine, der det er vanlig at vaksineselskapene må ta deler av kostnadene ved store utfordringer med deformert fisk siden dette er en typisk utfordring knyttet til PD vaksine.

Det er og slik at for totalintegrerte selskaper så er det enklere å plassere kostnadene hos for eksempel matfiskanlegg som har skapt utfordringer for slakteri og eksportøren. Det er lett bare å legge kostnaden regnskapsmessig hos det enkelte matfiskanlegget, slik at eksportleddet ikke må ta av sine egne lave marginer, men i stedet kan ta av de høye marginene som matfiskanleggene har. Regnskapsmessig kan også kostnader belastes der det er størst skattemessige fordel ved å belaste dem, noe som gjør at totalintegrerte selskaper i større grad kan trikse med disse kostnadene.

En fordel som totalintegrerte selskaper har når det kommer til forhandlinger om hvor reklamasjonskostnader skal tas er at de finansielt står mye sterkere mot sine leverandører. Dermed er det ofte lettere for dem å stille større krav til sine leverandører, siden de ofte selv er en større produsent.

Selv om det er ulikheter i hvordan de ulike selskapsformene kan søke etter avvik og hvor reklamasjonene til slutt belastes, så er det like viktig for begge selskapsformer å få en avklaring rundt disse avvikene. Dette for å kunne forbedre rutiner og prosedyrer, slik at de kan unngå tilsvarende avvik i ettertid. Hvis det er avvik som fører til reklamasjoner, representerer dette alltid en utfordring for selskapene ved at de får merkostnader som det er ønskelig å unngå.

## 6 Diskusjon og oppsummering

Jeg vil nå prøve å samle trådene, oppsummere hovedpunkter og drøfte utfordringer og begrensninger ved denne oppgaven. Dessuten vil jeg peke på hvordan temaet kan følges opp gjennom videre forskning.

### 6.1 Avvik

Avvik i produksjonen er den vanligste årsaken til at kunder reklamerer på laks som eksportørene selger. Det er noe biologisk som produseres, og det er en lang prosess fra rogn- og settefiskstadiet til fisken er levert hos kunde. Underveis er det mange faktorer som påvirker produktkvaliteten og kan bidra til avvik.

Reklamasjoner betyr merarbeid og ekstra kostnader, og det største problemet for eksportørene er antakelig at reklamasjoner kan skade relasjonene de har til kundene.

I intervju med kvalitetsledere hos både totalintegreerte og frittstående eksportører så sier de at internkontrollen ikke er omfattende nok. IK-systemene internt klarer ikke å fange opp avvik tidlig nok i produksjonen til at det kan være til hjelp for eksportørene. Mange av utfordringene kunne vært unngått hvis IK-systemene hadde vært bedre til å fange opp avvik slik som for eksempel enkel deformering og melaninflekker.

Her ser det også ut til å være stor variasjon i ulike avvik ettersom hvor i landet fisken produseres. Ifølge mine informanter har det vært lavere reklamasjonskostnader per kilo fisk fra Nord-Norge enn fra Vestlandet.

Noe av forklaringen på dette kan være at de avvikene som oppdages i Nord-Norge, er avvik som er enklere å oppdage hos slakteriene. Nord-Norge er mer plaget med sår på fisken som kvalitetsavvik, noe som er veldig enkelt å gi en kvalitetssortering av siden det er et ytre og lett synlig avvik. På Vestlandet, der det er høyere temperatur i sjøen, er ikke fisken like utsatt for sår. Derimot har det vært andre store utfordringer, slik som kort vei mellom ulike anlegg og mye behandling av fisk på grunn av luseproblematikk. Dette gir indre avvik på fisken slik som deformering, melanin og

blodflekker. Disse er mer krevende å sortere ut for slakteriene, noe som fører til at kunder får fisk med større kvalitetsavvik enn de forventer.

Avvik som dette, som er knyttet til biologien til fisken, er med på å øke omfanget av reklamasjoner innen lakseeksport. Dessverre ser det ut til at slike avvik på kvalitet har blitt stadig vanligere, noe som har økt kostnadene forbundet med reklamasjon.

### **6.1.1 Søket etter avvik**

Det har en veldig stor betydning for eksportører å finne ut hvor avvikene oppstår når det kommer til reklamasjoner. Noe av det viktigste arbeidet en kvalitetsarbeider gjør etter at en reklamasjon er mottatt, er å søke etter avvik for å oppdage hvem som står ansvarlig, siden dette er noe eksportørene kan spare store summer på.

Selvstendige eksportører sitter med et større og vanskeligere arbeid knyttet til sporing og kunderelasjoner. Eksportørene er avhengige av sine leverandører for å kunne tilegne seg nok råstoff som de kan selge til markedet.

Det går an å oppdage avvik i hver enkelt produksjonsfase som fisken gjennomgår, men det er ikke gitt at dette skjer. Ofte er det slik at fisken ikke får tilstrekkelig kvalitetssjekk før den er ved slakteriet og sløyet. Dette gir dårlig tid til eksportørene, og fisken er gjerne solgt før den en gang blir bløgget på slakteriet.

## **6.2 Laksepris**

For leverandørene og eksportørene betyr høye laksepriser at de kan få godt betalt for laksen som de selger. Dette er gode nyheter for inntjeningen, resultatet og den generelle utviklingen av sjømatnæringen. Næringen er i stor grad tjent med høye priser.

Men som påpekt i denne oppgaven, gir volatile og høye laksepriser også utfordringer når det kommer til kunderelasjoner og reklamasjoner. I perioder med høye priser blir kundene gjerne mer misfornøyde med sine relasjoner til eksportørene og deres leverandører. Kundene ønsker en forutsigbar pris, og en høy pris betyr at de kan få



problemer med sine kunder igjen, enten fordi de selger til mektige kjeder eller fordi kjøpekraften ikke er like sterk i landene som de selger til.

Høye laksepriser blir dermed et tveegget sverd for eksportørene når kunderelasjonene tas med i bildet. Selve prisen kan de være godt tjent med, og høye priser har vist seg å være en sterk driver for utviklingen av havbruksnæringen generelt. Her er det også store forskjeller blant eksportørene. Noen er gode til å skaffe seg bedre betalende kunder, noe som gjør at de kan hente ut større marginer.

Men det intervjuene viste var at varierende og høye laksepriser påvirker eksportørene negativt gjennom økte reklamasjoner. Grunnen er at kundene bruker reklamasjon som en prisforhandling. Dette skjer når kundene opplever priser som er høyere enn det de ønsker å betale. Disse prisforhandlingene i ettertid av levert produkt er med på å øke kostnadene for eksportørene.

Lakseprisen har altså stor betydning for hvordan reklamasjonssaker utvikler seg på generell basis for havbruksbedrifter. I denne oppgaven mangler det en presis kvantifisering av omfang og kostander, men jeg ser dette som et spennende tema å følge opp.

### **6.3 Totalintegerte versus frittstående eksportører**

Totalintegerte selskap har ofte et større apparat i form av ansatte til å behandle reklamasjoner. De har også gjerne større finansielle midler til å arbeide med reklamasjonssaker og håndtere krevende kunder. Mens de totalintegerte selskapene har fordelene av de gode resultatene som ofte følger med sette- og matfiskproduksjon, har de frittstående eksportørene bare marginene av salg og dermed en lavere grad av finansiell fleksibilitet.

Ved reklamasjoner så betyr det at de totalintegerte selskapene står bedre rustet. Dette gir dem større markedsrett. De totalintegerte selskapene stiller dermed sterkere enn de frittstående eksportørene når det kommer til å være en kostnadsleder for å tilegne seg kunder og varige kunderelasjoner. Frittstående eksportører må satse på å differensiere seg for å skape seg fordeler mot totalintegerte selskaper. Denne

typen fordeler er med på å skape de gode og langvarige kunderelasjonene som er med på å senke reklamasjonskostnader.

## **6.4 Kunderelasjoner**

Kunderelasjoner er det viktigste temaet i denne oppgaven. Kunderelasjoner er en essensiell faktor i bestemmelsen av kostnader i reklamasjonssaker for lakseeksportører. Dette er noe som alle eksportører har godt kjennskap til siden de arbeider med kunder.

Det er flere faktorer som påvirker relasjonen mellom eksportør og kunde. Ofte er det at eksportøren har levert en jevn kvalitet og klarer å holde både frister og volum vedlike. Det at eksportøren over lengere tid klarer å tilfredsstille kundens behov er den enkleste og mest grunnleggende forklaringen.

Populariteten av laks i det internasjonale markedet har gjort det vanskeligere for eksportørene å bygge opp gode kunderelasjoner og skulle selge på kreditt. Flere kunder ser ut til å være ute etter å svindle eksportørene for kreditt, noe som ikke er uvanlig i flere markeder. Kundene legger for eksempel inn et par ordrer først som de betaler for som vanlig, men så kommer de med en tredje og større ordre hvor de spør om kreditt. Denne ordren betaler de aldri for.

Variasjoner i kunderelasjoner er like mange som det er kunder. Mange faktorer er med på å påvirke hvilken karakter disse relasjonene får. Det kan være institusjonelle forhold, kulturer, språk og selve den mellommenneskelige kontakten mellom eksportør og kunde.

Helt likegyldig av om de er selvstendige eksportører eller totalintegreerte selskap så har noe av det viktigste svaret fra intervjuobjektene vært at gode og langvarige kunderelasjoner bidrar til å senke reklamasjonskostnadene betraktelig. Dette er fordi varige kunder vanligvis ser verdien av å ha faste leverandører, så de er ofte mer forståelsesfulle og imøtekommende i reklamasjonssaker. De ønsker å benytte seg av samme eksportør gitt at de kan levere, og de er usikre på konkurrentenes evne til å

levere på både kvalitet og oppfølging. Dette har altså stor betydning for kostnadsnivået innen reklamasjonssaker for eksport av laks.

En viktig konklusjon er derfor at eksportørene ikke bare ønsker å skape lojale kunder for å ha faste kjøpere, men også fordi dette reduserer problemene med prosesser som ellers er kostbare og risikofylte for eksportørene, slik som reklamasjoner.

Både intervjuene og teorigjennomgangen støttet antakelsen om at kunderelasjonene er den viktigste driveren som påvirker kostnadsnivået. Relasjonsmarkedsføringen viser at det er betraktelig billigere å beholde en kunde enn å skaffe en ny, samtidig som det er store verdier knyttet til å ha gode og varige kunder.

Det viser seg at eksportører med varige kunderelasjoner ikke bare får færre reklamasjonssaker. Vel så viktig er det at varige kunder bidrar til å gjøre reklamasjonssakene enklere og billigere for eksportøren. Utslaget kommer gjerne på oppgjøret og medgjørligheten til å finne en felles løsning på en ellers kostbar sak for begge parter. Dette er påpekt flere steder i oppgaven.

## **6.5 utfordringer, begrensinger og videre forskning**

Jeg har i arbeidet med denne oppgaven støtt på mange utfordringer som har gjort gjennomføringen vanskelig. Hovedproblemet har vært mangelen på tilstrekkelig informasjon fra kilder. Oppgaven har derfor primært fått et utforskende forskningsdesign, der det ikke har vært et mål å trekke endelige konklusjoner. Oppgavens formål har i stedet vært å gjøre seg kjent med reklamasjonsordningene og hvordan kunderelasjoner i denne forbindelse påvirker kostnadsnivået innen lakseeksport.

Selve informasjonsinnsamlingen har vært gjort riktig, men den har dessverre vært begrenset til et lite antall intervjuobjekter som har kommet med forholdsvis like svar når det gjelder ulike aspekter ved lakseeksport. Jeg intervjuet dem først og fremst om temaet reklamasjoner, mens respondentene dro selv fram kunderelasjoner som viktig. En begrensning er at jeg ikke har vært i stand til å foreta noen skikkelige intervjuer knyttet utelukkende til temaet kunderelasjoner.

Reklamasjoner er et tema som lett oppfattes som negativt siden det handler om kvalitetsavvik, kostnader og forhold som kanskje ikke setter bedriftene i et gunstig lys. Det betyr at det ikke foreligger mye informasjon om reklamasjoner, og det er heller ikke gjennomført forskningsprosjekter som spesifikt ser på omfanget av og kostnadene forbundet med reklamasjoner knyttet til eksport av laks, slik jeg har gjort i denne oppgaven. Temaet er derfor spennende å forske videre på. Dette kan gjøre bedriftene med bevisste på hvilke grep som må tas for å senke reklamasjonskostnadene. r på, fordi.

Planen min var i utgangspunktet å prøve å sette tall på reklamasjoner og tilhørende kostnader i forbindelse med eksport av laks. Jeg var også interessert i å kartlegge geografiske forskjeller i reklamasjoner. Basert på egne erfaringer er det grunn til å tro at reklamasjonskostnadene varierer mellom ulike produksjonsdistrikter i Norge. Men her har jeg ikke klart å skaffe tall. Jeg har heller ikke vært i stand til å kvantifisere verdien av gode kunderelasjoner når det kommer til reklamasjoner. Tanken var at jeg kanskje kunne lage en modell for hvor mye en bedrift kunne spare i reklamasjonskostnader ved å ha lojale kunder og langvarige relasjoner.

Mangelen på kvantifisering er en begrensning ved oppgaven. Det blir vanskelig å trekke klare konklusjoner når jeg ikke har data på omfanget av reklamasjoner og hvilke kostnader som er knyttet til reklamasjoner. Hvis jeg hadde hatt slike tall, kunne oppgaven ha vært bygget opp bedre, og jeg kunne ha underbygget de viktigste sammenhengene bedre. I stedet fikk jeg heldigvis hjelp til å arbeide videre med temaet basert på kvalitative data.

For videre forskning innen dette feltet vil det være ønskelig å gå dypere inn på mer spesifikke temaer knyttet til reklamasjon, slik jeg ser det. Det å gå nærmere inn på faktiske reklamasjonskostnader knyttet til volum, lokalitet og oppdrettere kan være et veldig spennende tema.

For å forstå reklamasjonssystemene bedre, kan det også være viktig å følge opp kvalitetssystemene grundigere. Det er mange spennende temaer og interessante spørsmål knyttet til reklamasjonsordningene og hvordan de faktisk fungerer.

Å ha casestudier av spesifikke eksportører kan være en god måte å utforske dette temaet på. Det kan også være hensiktsmessig med sammenlignende studier, som kan kaste lys over likheter og forskjeller.. Ikke minst vil det være viktig å sammenligne hvilke ulike kvalitetsavvik som skjer i produksjon, og hvilke kvalitetsavvik det er kundene klager på.

## 7 Referanser

Atkinson, J. (1984). *Personnel Management*. (1. Utg). Institute of Manpower Studies, University of Sussex, Brighton.

Berg, P. A. (2012). *Kunsten å selge: Etablere, beholde og utvikle salgsrelasjoner*. 5. Utgave. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Bryman & Bell. (2015). *Business research methods*. 4th edition. Oxford University Press.

Dreyer, B. (1996). *Suksesskriterier i norsk fiskeindustri*. Fiskeriforskning.

Ghobadian, A., Speller, S. and Jones, M. (1994), *Service Quality: Concepts and Models*. Vol. 11 No. 9. International Journal of Quality & Reliability Management.

Godson, M. (2009). *Relationship Marketing*. 1st edition. New York: Oxford University Press.

Grønmo, S. *kvalitativ metode i Store norske leksikon*. (Hentet 21. april 2020) fra [https://snl.no/kvalitativ\\_metode](https://snl.no/kvalitativ_metode)

Harboe, T. (2005). *Indføring i Samfunnsvidenskabelig metod*. (4 utg.) Samfundslitteratur.

Hovland, E., Møller, D., Haaland, A., Kolle, N., Hersoug, B. & Nævdal, G. (2014). *Over den leiken vil han rå: Norsk havbruksnærings historie*. (1. Utg) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Høberg, E, N. (Hentet 30. april 2020). *tørrfisk i Store norske leksikon på snl.no*. fra <https://snl.no/t%C3%B8rrfisk>

Jusleksikon.no. (Hentet 05.06.20) *Reklamasjon*. <https://jusleksikon.no/wiki/Reklamasjon>.

Jusleksikon.no. (Hentet 02.09.20) *Reklamasjonsplikt*.

<https://jusleksikon.no/wiki/Reklamasjonsplikt>

Jusleksikon.no (Hentet 15.09.20) *Heving*. <https://jusleksikon.no/wiki/Heving>.

Jusleksikon.no. (Hentet 14.09.20) *Taushetsplikt*.

<https://jusleksikon.no/wiki/Taushetsplikt>

Kjellen, U (1984). *The deviation concept in occupational accident control—I: Definition and classification* (1. Utg.) Peragmon Prett Ltd.

Norsk bransjestandard for fisk. (1999) *Kvalitetsgradering av oppdrettet laks*.

Lerøy Seafood Group. (Hentet, 14.09.20). *Trygg mat fra havet*.

[https://www.leroyseafood.com/no/smakfull-sjomat/miljo\\_og\\_samfunn/matvaretrygghet/](https://www.leroyseafood.com/no/smakfull-sjomat/miljo_og_samfunn/matvaretrygghet/)

lovdata.no. (Hentet, 14.09.20) *Produktkontrollloven*.

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1976-06-11-79>

Finansdepartementet. *Skattlegging av havbruksvirksomhet*. (Hentet 5. Mai 2020.)

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2019-18/id2676239/?ch=5> (NOU 2019: 8)

Sander, K. (Hentet 05.03.20). *Hva er forskningsdesign*. <https://estudie.no/hva-er-forskningsdesign/>

Sander, K. (hentet 14.05.20) *Servicekvalitet*. <https://estudie.no/servicekvalitet/>

Stigler, G, J. (1958). *The Economies of Scale*. (1. Utg.) The University of Chicago.

Sjømat Norge. (2018). *Slik jobber næringen mot null rømming*.

Statistisk Sentral Byrå. *Frå attåtnering til milliardindustri*. (hentet 4. Mai 2020).

<https://www.ssb.no/jord-skog-jakt-og-fiskeri/artikler-og-publikasjoner/fra-attatnaering-til-milliardindustri>

Veggeland, F. Aalerud, E, H (2011). *Sjømat og Handelsrestriksjoner. Metoder for å forenkle handelen*. Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning.



