



UIT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

NORGES FISKERIHØGSKOLE

Kjøper-selger relasjoner i nordnorsk hvitfiskindustri

En undersøkelse av langvarige relasjoner

Eirik Hansen

Masteroppgave i Fiskeri – og havbruksvitenskap

Studieretning – Markedsføring (30sp)

November 2014



Forord

Denne oppgaven er avslutningen på min mastergrad i Fiskeri- og Havbruksvitenskap ved Universitetet i Tromsø. Oppgaven har gitt meg muligheten til å gjennomføre et større selvstendig arbeid innenfor markedsføringsfaget. Dette har uten tvil gitt meg både kunnskap og erfaringer som vil komme til nytte i fremtiden. Studietiden ved universitetet har for øvrig vært spennende og utfordrende.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder, Kåre Skallerud, for gode råd og innspill underveis i prosessen. Hans kunnskap innenfor markedsføring har vært til stor hjelp. Kan anbefale han på det sterkeste hvis man ønsker en veileder med godt humør og en kontordør som alltid er åpen.

Jeg vil benytte anledningen til å takke alle medstudenter fra kull 2009 på NFH og andre medstudenter på Universitetet i Tromsø for en minnerik tid fylt med gode opplevelser og godt samhold.

Vil også benytte anledningen til å takke familie og venner for en uvurderlig støtte underveis i studietiden. Dette har bidratt til god motivasjon. En spesiell takk til pappa for korrekturlesing på oppgaven.

Til slutt vil jeg takke min kjæreste, Mariell. Takk for all støtte, motivasjon og forståelse underveis i studietiden.

Tromsø 13.11.14

Eirik Hansen

Sammendrag

Dagens hvitfiskindustri er en del av en global næring med hard konkurranse (Dulsrud, 2002), og man opplever stadig mer pressede marginer. Sett i lys av dette kan det være viktig med et økt fokus på tiltak som kan være med å bidra til å effektivisere og profesjonalisere verdikjeden fra båtripe til matfat. Å selge et produkt dreier seg ikke lengre bare om pris og oppgjør. Det handler like mye om å vite hvem kundene er, hva markedet vil ha, og om å kunne tilby den kvalitetssikringen og kontinuiteten i leveransene som kundene krever. Relasjoner kan bidra til og effektivisere og profesjonalisere verdikjeden. Relasjoner kan sees på som et samarbeid hvor gjensidig tilpasning er nøkkelen til suksess.

Studien undersøker kjøper-selger relasjoner rettet mot viktige kunder i fem ulike bedrifter for å belyse relasjoners rolle i nordnorsk hvitfiskindustri. Dette innebærer hva relasjoner består av, positive og negative aspekter ved relasjoner, og om det kan avdekkes ulike faser og eventuelt i hvilke faser de positive og negative aspektene er gjeldende.

Problemstillingen i oppgaven er belyst gjennom et eksplorerende design. Formålet med studien var å bruke eksisterende teori rundt relasjoner for å forsøke å danne et bilde av kjøper-selger relasjoner i nordnorsk hvitfiskindustri. Studien benyttet seg av en kvalitativ metode i datainnsamlingsprosessen, hvor semistrukturerte dybdeintervjuer ble benyttet for å samle inn relevant data. Utvalget besto av fem bedrifter fra nordnorsk hvitfiskindustri.

Gjennom studien kom det fram at kjøper-selger relasjoner i nordnorsk hvitfiskindustri både består av strukturelle og sosiale bånd, hvor hovedvekten blir lagt på det strukturelle. Videre ble det bekreftet at det både kan tilegnes positive og negative aspekter ved kjøper-selger relasjoner i varierende grad. Rundt de ulike fasene av relasjonssyklusen kom det frem at relasjonssyklusen oppfattes å gå gjennom ulike faser/stadier, men varigheten av de ulike fasene er varierende og det kunne også identifiseres utydelige overganger mellom fasene.

Avslutningsvis kommer oppgaven med anbefalinger knyttet til økt fokus på forskning omkring kjøper-selger-relasjoner, og foreslår at andre studier kan undersøke relasjoner rettet mot flåteleddet, og kunders oppfattelse av relasjoner, samt dyader, både fra kjøper og selgers perspektiv.

Nøkkelord: *Relasjonsmarkedsføring, Hvitfiskindustri, Relasjoner, Relasjonsfaser, Kjøper-selger-relasjoner, Langvarige relasjoner*

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| Forord..... | II |
| Sammendrag..... | IV |
| 1 Introduksjon..... | 1 |
| 1.1 Bakgrunn..... | 1 |
| 1.2 Problemstilling..... | 2 |
| 1.3 Avgrensninger..... | 3 |
| 1.4 Oppgavens oppbygning..... | 3 |
| 2 Teori..... | 5 |
| 2.1 Transaksjonsmarkedsføring vs. relasjonsmarkedsføring..... | 5 |
| 2.2 Hva er relasjoner og hva inneholder de?..... | 6 |
| 2.2.1 Strukturelle og sosiale bånd..... | 6 |
| 2.2.2 Kommunikasjon..... | 7 |
| 2.2.3 Interaksjon og samhandling..... | 7 |
| 2.2.4 Verdi..... | 8 |
| 2.3 Positive aspekter ved relasjoner..... | 8 |
| 2.3.1 Tillit..... | 9 |
| 2.3.2 Forpliktelse..... | 9 |
| 2.3.3 Tilfredshet med relasjonen..... | 10 |
| 2.3.4 Andre positive aspekter..... | 10 |
| 2.4 Negative aspekter ved relasjoner..... | 11 |
| 2.4.1 Usikkerhet..... | 12 |
| 2.4.2 Oppportunistisk atferd..... | 13 |
| 2.4.3 Relasjonsspesifikke investeringer..... | 13 |
| 2.4.4 Andre negative aspekter..... | 14 |
| 2.5 Faser i relasjoner..... | 15 |
| 2.6 Positive og negative aspekter i de ulike relasjonsfasene..... | 16 |
| 2.7 Forskningsspørsmål..... | 18 |
| 2.7.1 Forskningsspørsmål 1..... | 19 |
| 2.7.2 Forskningsspørsmål 2..... | 19 |
| 2.7.3 Forskningsspørsmål 3..... | 19 |
| 3 Metode..... | 21 |
| 3.1 Design..... | 21 |
| 3.2 Kvalitativ tilnærming..... | 22 |
| 3.3 Utvalg..... | 23 |
| 3.4 Datainnsamling..... | 24 |
| | VI |

| | |
|---|-----------|
| 3.4.1 Semi-strukturert intervju | 24 |
| 3.4.2 Intervjuguide | 25 |
| 3.5 Dataanalyse..... | 28 |
| 3.6 Undersøkelsens troverdighet | 28 |
| 3.6.1 Troverdighet | 28 |
| 3.6.2 Pålitelighet | 29 |
| 3.6.3 Overførbarhet | 30 |
| 4 Resultater | 31 |
| 4.1 Viktigheten av relasjoner | 31 |
| 4.2 Hva inneholder og består ulike typer kjøper-selger relasjoner i nordnorsk hvitfiskindustri av, sett fra selgers perspektiv? | 32 |
| 4.3 Hvilke positive og negative aspekter ved kjøper-selger relasjonene kan identifiseres i nordnorsk hvitfiskindustri, sett fra selgers perspektiv? | 35 |
| 4.3.1 Positive aspekter | 36 |
| 4.3.2 Negative aspekter | 39 |
| 4.4 Kan det avdekkes ulike faser i relasjonssyklusen, og hvilke positive og negative aspekter kan avdekkes i fasene? | 42 |
| 4.4.1 Positive aspekter i de ulike fasene | 43 |
| 4.4.2 Negative aspekter i de ulike fasene | 45 |
| 5 Diskusjon | 49 |
| 5.1 Innholdet i kjøper-selger-relasjoner i nordnorsk hvitfiskindustri, sett fra selgers perspektiv | 49 |
| 5.2 Positive og negative aspekter ved kjøper-selger-relasjoner sett fra selgers perspektiv | 51 |
| 5.3 Positive og negative aspekter relatert til faser i relasjonssyklusen | 54 |
| 5.4 Teoretiske implikasjoner | 57 |
| 5.5 Praktiske implikasjoner | 59 |
| 5.6 Begrensninger og videre forskning | 60 |
| 6 Referanser | 63 |
| Vedlegg | A |
| Vedlegg 1: Intervjuguide | A |

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn

Dagens hvitfiskindustri er en del av en global næring med hard konkurranse (Dulsrud, 2002), hvor man opplever stadig mer pressede marginer. Sett i lys av dette kan det være viktig med et økt fokus på tiltak som kan være med å bidra til å effektivisere og profesjonalisere verdikjeden fra båtriipe til matfat. Å selge et produkt dreier seg ikke lengre bare om pris og oppgjør. Det handler like mye om å vite hvem kundene er, hva markedet vil ha, og om å kunne tilby den kvalitetssikringen og kontinuiteten i leveransene som kundene krever. Relasjoner kan bidra til og effektiviserer og profesjonalisere verdikjeden. Relasjoner kan sees på som et samarbeid hvor gjensidig tilpasning er nøkkelen til suksess istedenfor transaksjoner i et råvaremarked. Å skape langvarige relasjoner med kunder er en tidkrevende og utfordrende prosess som til tider kan være svært vanskelig og derfor har man gjerne få kunder med nære relasjoner. Utbyttet man kan oppnå med å utvikle disse relasjonene kan være et langvarig samarbeid som bidrar til bedre marginer for begge parter (Palmatier et al., 2007).

Det kan antas at små- og mellomstore bedrifter ofte har et større økonomisk press på seg i forhold til marginer sammenlignet med de store aktørene. Dette kan begrunnes i faktorer som volum, effektivitet og kapasitet. Hvordan de ulike bedriftene klarer å løse utfordringer knyttet til pressede marginer vil sannsynligvis variere mellom aktørene. Det antas at et sentralt element er å utvikle gode relasjoner med kunder som strekker seg over lang tid, hvor man kan oppnå stabilitet, forutsigbarhet og trygghet som igjen kan bidra til å øke verdiskapningen for begge parter. Et aspekt som trekkes frem innenfor økonomisk teori er at relasjoner reduserer transaksjonskostnaden mellom bedriftene (Williamson, 1985). I kundeforhold kan relasjoner bidra til reduserte kostnader, dette fordi det er billigere å selge til eksisterende kunder fremfor kontinuerlig jakt på nye. Mange forskere har i tillegg kommet frem til at utviklingen av relasjoner gjennomgår flere ulike faser (Arndt, 1979; Eggert et al., 2006; Heide, 1994; Johanson & Mattsson, 1987). Hver av fasene har karakteristiske trekk og forskere antyder at hver enkelt fase forklarer relasjonsprosessens atferd og orientering til ulike aspekter (Dwyer et al., 1987; Wilson, 1995).

Teorien som blir belyst i studien underbygger påstanden om viktighetene av gode relasjoner mellom kjøper og selger. Ifølge Mitreğa & Zolkiewski (2012) kan relasjoner anses for å være en ufravikelig betingelse når det kommer til business-to-business markedsføring. For å

forklare hva som menes med ufravikelig betingelse hevder Abrahamsen & Håkansson (2014) at det på mange måter er relasjonene som definerer bedriften, og ikke omvendt. Bedrifter uten relasjoner til leverandører og kunder er derfor lite verdt, og argumenterer videre med at dersom en leser et bedriftsregnskap så kan man vurdere bedriften ut fra hva den har av eiendeler og egenkapital. Videre hevder de at disse eiendelene har liten verdi dersom de ikke har en funksjon for andre bedrifter. Basert på påstanden til Mitreğa & Zolkiewski (2012), vil denne oppgaven undersøke hvilken rolle relasjoner spiller for små- og mellomstore fiskebedrifter i Nordland, Troms og Finnmark, heretter omtalt som nordnorsk hvitfiskindustri.

Forskning på relasjonsmarkedsføring har vært voksende siden fremveksten som et forskningsobjekt på begynnelsen av 90-tallet (Sheth & Shah, 2003). Mange forskere har forsøkt å belyse nytten og verdien for bedrifter som søker langsiktige kundeforhold, og mange studier har konkludert med at relasjoner mellom kjøper og selger har en positiv innvirkning på bedrifters resultater (Anderson & Narus, 1991; Dwyer et al., 1987; Heide & John, 1992; Macneil, 1980; Sheth & Parvatiyar, 1995). Videre har et økende antall bedrifter forsøkt å måle verdien av sine egne kunderelasjoner, dette for å avdekke hva bedrifter oppnår med relasjoner (Sheth & Shah, 2003). Flertallet av studiene har konkludert med at utvikling av langsiktige relasjoner er gunstig for bedrifter og organisasjoner, og bidrar til å redusere kostnadene og øke verdiskapningen (Williamson, 1985).

1.2 Problemstilling

For å gi et bilde av kjøper-selger relasjoners betydning i nordnorsk hvitfiskindustri kan det være interessant å se på hvilke erfaringer ulike aktører har med kjøper-selger relasjoner. Dette innebærer erfaringer omkring hva kjøper-selger relasjoner består av, positive og negative aspekter med relasjonene, samt ulike faser av kjøper-selger relasjoner og hva som trekkes frem som positivt og negativt i de ulike fasene av relasjonene. Tidligere studier har hatt fokus på kun å undersøke fordeler man oppnår ved å samarbeide i kjøper-selger relasjoner (Sweeney & Webb, 2002). Det er også viktig å påpeke at kjøper- selger relasjoner nødvendigvis ikke bare er positivt og bra, det finnes også ulike negative aspekter knyttet opp mot begrepet. Denne studien vil undersøke både positive og negative aspekter ved kjøper-selger relasjoner. Studiens problemstilling lyder som følger:

Hva består kjøper-selger relasjoner av, hvilke positive og negative aspekter kan avdekkes i relasjonene, og kan det identifiseres ulike faser av kjøper-selger relasjoner i nordnorsk hvitfiskindustri?

1.3 Avgrensninger

Med bakgrunn i problemstillingen vil studien belyse erfaringer og meninger om hva kjøper-selger relasjoner består av i nordnorsk hvitfiskindustri, og hva som kan anses som positive og negative aspekter ved relasjoner. Det vil også bli undersøkt om det kan avdekkes ulike faser, og om relasjonen går gjennom en livssyklus. Videre vil det bli undersøkt hvordan de positive og negative faktorene plasserer seg i de eventuelle fasene.

I oppgaven blir kjøper-selger relasjoner rettet mot viktige kunder i fem ulike bedrifter undersøkt, dette for å forsøke og belyse relasjoners rolle i nordnorsk hvitfiskindustri. Bedriftene har ulike kunder, hvor noen selger til trading, andre til videreforedling og noen til supermarked og restauranter. Dette bidrar til å få spredning og variasjon i undersøkelsen rundt ulike typer kjøper-selger relasjoner. Med bakgrunn i tidsperspektivet på studien er den avgrenset til kun å undersøke meninger og erfaringer fra kjøper-selger relasjoner sett fra selgers perspektiv. Studien vil ikke belyse meninger og erfaringer tilknyttet relasjoner til råstoffleverandører eller kunders oppfatning av relasjonene.

1.4 Oppgavens oppbygning

Til nå er oppgavens bakgrunn, problemstilling og avgrensninger presentert. Det neste kapitlet vil ta for seg relevante teorier som er knyttet opp mot oppgavens problemstilling.

Teorikapitlet vil ende opp i tre forskningsspørsmål som studien bygger videre på. I kapitel tre vil det bli redegjort for valg av metodisk tilnærming, herunder valg av forskningsdesign, datainnsamlingsmetode, dataanalyse, intervjuguide samt undersøkelsens troverdighet. Kapittel fire presenterer oppgavens funn tilknyttet datainnsamlingen. Kapittel fire er strukturert etter forskningsspørsmålene som er utviklet på bakgrunn av teorijennomgangen i kapitel to.

Kapitel fem vil diskutere funnene som er blitt presentert i kapitel fire i henhold til teorien som er benyttet. Kapittel fem avsluttes med teoretiske og praktiske implikasjoner, samt forslag til videre forskning på området.

2 Teori

I denne oppgaven vil jeg som nevnt, undersøke hva kjøper-selger relasjoner er og hva de inneholder i nordnorsk hvitfiskindustri sett fra selgers perspektiv. Undersøkelsen vil ta for seg et utvalg av små- og mellomstore produsenter innenfor hvitfiskindustrien i Nord-Norge, og deres kjøper-selger relasjoner med kundene. Hovedfokuset vil bli lagt på hva relasjoner inneholder og består av, og positive og negative aspekter ved relasjoner i ulike faser av relasjoner. Teorikapitlet avsluttes med at det blir utarbeidet tre forskningsspørsmål som studien bygges videre på. Det vil være naturlig å starte teorikapitlet med en kort redegjørelse for forskjellen mellom transaksjonsmarkedsføring og relasjonsmarkedsføring. Dette kapitlet vil være det underliggende teoretiske fundamentet studien bygger på.

2.1 Transaksjonsmarkedsføring vs. relasjonsmarkedsføring

For å kunne forstå begrepet relasjonsmarkedsføring er det essensielt og skille mellom begrepene transaksjon og relasjon. Det er stor enighet blant de fleste forskerne innenfor markedsføring at relasjonsmarkedsføring kan betegnes som det motsatte av transaksjonsmarkedsføring (Gummesson, 1994). Med dette menes at det i relasjoner er samarbeidet som står i fokus, mens i transaksjonsmarkedsføring er transaksjonen hovedfokuset. Varigheten på utvekslingssamarbeidet skiller også begrepene.

Dwyer et al. (1987) beskriver transaksjonsmarkedsføring som en situasjon hvor transaksjonen er adskilt fra alt annet mellom partene. Videre hevder Dwyer et al. (1987) at transaksjoner er diskrete, og er preget av et smalt innhold og fokus, og det forekommer svært lite kommunikasjon mellom de involverte partene. Dette innebærer at fokuset kun ligger på transaksjonen og det økonomiske utbyttet det skaper. Transaksjonsmarkedsføring innebærer at handelen har kort varighet og kun forekommer enkeltvis. Det innebærer også en tydelig start og slutt (Dwyer et al., 1987). Transaksjoner kjennetegnes også av at det forekommer forholdsvis små investeringer i relasjoner både fra kjøper og selgers side. Det er lav byttekostnad som innebærer at det ikke får større økonomiske konsekvenser å bytte kunder/leverandører, og det oppstår noen ganger konflikt mellom kjøper og selgers mål.

I motsetning vil relasjonsmarkedsføring innebære en rekke byttehandler som strekker seg over lengre tid, og består av både sosiale og økonomiske bånd (Lehtinen & Mittila, 1995; Wilson & Jantrania, 1994; Dwyer et al., 1987). Ifølge Dwyer et al. (1987) må en slik utveksling innebære transaksjoner som er knyttet sammen over en lengre tidsperiode.

Relasjonsmarkedsføring kjennetegnes av store investeringer i relasjonen både av kjøper og selger, høye byttekostnader som medfører at det å bryte samarbeidet kan være ulønnsomt. Forskning fremhever at relasjoner innebærer at bedrifter beveger seg fra en konkurransestrategi ovenfor kundene og konkurrentene, til en samarbeidsstrategi på mange områder (Biong et al., 1996). Et nøkkelord innenfor relasjoner kan sies å være samarbeid. Samarbeid og konkurranse kan anses som to motpoler, men med samme mål, altså effektivitet og resultat. Relasjon er med andre ord et samarbeidsforhold som ofte strekker seg over lengre tid. Målet både for leverandører og kunder er økt verdiskapning i form av reduserte kostnader og/eller økte inntekter. En relasjon eller et samarbeid er ressurskrevende, og oppstår ikke uten et formål (Biong et al., 1996). Forskning viser at resultatene og organiseringen av relasjonen er avhengig av partene som deltar i den (Stump & Heide, 1996). Resultatet og graden av måloppnåelse i relasjonen vil påvirke opplevelsen og nytten av relasjonen, og vil derfor være med på å avgjøre om relasjonen har en fremtid.

Relasjonelle partnere er involvert i et komplekst nettverk som består av operasjonell og sosial avhengighet hvor organisasjonsgrenser til en viss grad viskes ut som følge av sammenfallende mål (Gundlach & Murphy, 1993). Etablering av en sterk kundeportefølje og et pålitelig team av leverandører er også karakteristisk for relasjonelle samarbeid (Dwyer et al., 1987).

2.2 Hva er relasjoner og hva inneholder de?

2.2.1 Strukturelle og sosiale bånd

Man skiller ofte mellom strukturelle bånd og sosiale bånd når man omtaler relasjoner. Eksempler på strukturelle bånd kan være informasjons- og resursdeling samt andre tilpasninger (Gordon, 1998), gjensidig kunnskap (Håkansson & Snehota, 1995), kontraktmessige ordninger (Mattsson, 1985), og integrert kompetanse og investeringer (Perry et al., 2002). Teale (1999) hevder at man kan avdekke tre hovedtyper av strukturelle bånd: tilpasninger av produkter og produksjon, økonomisk utveksling og informasjonsutveksling. Produkt og produksjonstilpasninger er et viktig element i relasjonen begrunnet med at produktkarakteristikker i stor grad påvirker relasjonsmarkedsføringen og arten av utvekslingsforholdet (Johanson & Mattsson, 1987). De økonomiske utvekslingene må være tilstede og satt i sammenheng med markedssettingen (Pelton et al., 1997). Informasjonsutveksling bidrar til at informasjon som gis via kommunikasjonsprosesser i relasjonen (Fraizer & Summers, 1984) kan påvirke beslutningene som tas (Anderson & Weitz, 1989). Informasjonsutvekslingen øker også graden av lojaliteten og forpliktelsen

(Mohr & Nevin, 1990). De sosiale båndene på sin side er mer personlig. Sosial utveksling blir sett på som en dynamisk prosess og spiller en sentral rolle i pågående samarbeid for å fremme ulike tilpasninger i relasjonen (Pelton et al., 1997). Sosiale bånd kan styrkes gjennom hyppig kontakt mellom partene. Dette kan variere mellom formell organisatorisk kontakt og uformell sosial kontakt. Tillit, forpliktelse og gjensidig avhengighet er de mest omtalte sosiale båndene i litteraturen (Rao & Perry, 2002).

Morgan & Hunt (1994) påstår at nøkkelen for suksessfull relasjoner ligger i å kunne skille mellom effektive og produktive relasjoner og ineffektive og mindre produktive relasjoner. En studie utført av Grönroos (2004) fremhever tre nøkkelbegreper tilknyttet suksessfulle relasjoner: kommunikasjon, interaksjon, og verdi.

2.2.2 Kommunikasjon

I transaksjonsmarkedsføring er markedskommunikasjon et sentralt element for å oppnå salg. Dette innebærer i hovedsak kommunikasjon gjennom massemediakanaler, men med en økende grad av direkte kommunikasjon (Grönroos, 2004). På 90-tallet dukket det opp en ny trend som omhandlet integrert markedskommunikasjon, dette innebar at tradisjonelle metoder som reklame, direkte markedsføring, og PR ble brukt i en to-veis kommunikasjon mellom partene (Schultz, 1996; Stewart et al., 1996). Integrert markedskommunikasjon er tydelig basert på relasjonsperspektivet. Grönroos (2004) hevder at dersom man skal lykkes med relasjonsmarkedsføring må man integrere markedskommunikasjonen for å støtte etableringen, vedlikeholdet og forbedringen av relasjonene med kunder. Videre hevder Grönroos (2004) at man er avhengig av å bruke markedskommunikasjonsmetoder, uavhengig av hvem man kommuniserer med for å lykkes med relasjonsmarkedsføring.

2.2.3 Interaksjon og samhandling

I en transaksjonsorientert tilnærming til markedsføring er produktet kjernen i markedsmiksen. Videre er man avhengig av at det må være et produkt slik at beslutninger kan tas om hvordan man skal distribuere, promotere og prise det. Imidlertid eksisterer produktet kun på et gitt tidspunkt. Med andre ord så vil det ikke utvikle seg i et pågående samarbeid. I relasjoner blir selve kundeprosessen og verdigenereringen i kundeprosessen det som skaper kjernen i markedsføringen (Grönroos, 2004). For å skape en vellykket samhandling og interaksjon vil det være hensiktsmessig for leverandører å bruke sine ressurser og kompetanse sammen med kundens verdiskapende prosesser. Dersom dette er tilfelle, hevder Grönroos (2004) at

samhandling og interaksjon overtar som konsept fremfor produktet. Sakt med andre ord så er kjernen i en transaksjon bytte av selve produktet, mens i relasjoner er samhandlingsprosessen kjernen. Ifølge Gummesson (1996) kan det enkelte ganger være flere parter fra nettverket som er involvert i samspillet i relasjonen. Samhandlingen kan være basert på en planlagt kommunikasjon som innebærer meldinger og program, men dersom man skal oppnå suksess i en kommersiell relasjon, er man avhengig av en dialog mellom leverandøren og kjøper for å oppnå verdiskapende relasjoner (Grönroos, 2004). Med andre ord så vil det å kun basere seg på planlagte kommunikasjonsaktiviteter ofte føre til at partene sjeldent eller aldri fysisk møtes og får ta del i fellesskapet som deles i en relasjon. Derfor vil det være essensielt med en dialog for å dele og skape kunnskap på tvers av relasjonen.

2.2.4 Verdi

Gjennom samarbeidet i relasjonen skapes verdigrunnet gjennom et samspill med kunden og den ultimate oppfattede verdien skapes i selve kundeprosessen (Grönroos, 2004). Om leverandøren klarer å tilpasse sine ressurser og kompetanse med kundens interne prosesser, vil det kunne oppfattes som noe verdifullt for kundene. Etableringen av verdiskapende tiltak må støttes av markedskommunikasjonen både før etableringen, og underveis i relasjonen (Grönroos, 2004). Videre vil det også være hensiktsmessig før man utvikler elementer i samarbeidet og dialogen, at det utvikles en forståelse for de interne verdiene kundene opererer med, og forsøke å tilpasse seg disse. Det holder ikke bare å forstå kundens behov, man er også avhengig av å forstå hva som kreves for å oppfylle disse behovene. Man må skjønne hvordan kundens verdisyn fungerer, og hvordan disse styrer de verdiskapende prosessene. Eksempler på slike verdisyn kan være avfallsgjenvinning, bevaring av bestander og best mulig utnyttelse av produksjonen og minst mulig økologiske utslipp (Grönroos, 2004). Det å respektere hverandres verdisyn er et viktig aspekt i en relasjon og dette kan videre være med å bidra til relasjonskvaliteten mellom de ulike partene i en relasjon.

2.3 Positive aspekter ved relasjoner

Positive aspekter ved relasjoner er forhold som vil være med på å styrke valget å inngå en relasjon med en annen part. Denne studien presenterer tillit, forpliktelse og tilfredshet som de mest essensielle faktorene som er tilknyttet positive aspekter. Det vil også bli gjort rede for noen andre ulike begreper som anses som relevant, men som utgjør en mindre rolle i denne studien.

2.3.1 Tillit

Tillit er et sentralt begrep i relasjonslitteraturen og kan defineres som tiltro til handelpartnerens pålitelighet og integritet (Palmatier et al, 2006). Ifølge Geyskens & Steenkamp (1995) reduserer tillit usikkerheten som kan oppstå i en relasjon. Sett fra et annet perspektiv hevder Andaleeb (1995) at tillit er en forsikring om at ønskede mål og resultater blir oppnådd, noe som medfører større tilbøyelighet for samarbeid. Ifølge Moorman et al., (1993) bygger forventninger rundt tillit på evnen til å prestere, intensjonalitet og pålitelighet. Mens Berry & Parasuraman (2004) på sin side hevder at relasjoner er bygget på fundamentet om gjensidig tillit. Spekman (1988) mener at tillit kan anses som selve hjørnesteinen i et strategisk partnerskap. Ifølge Boersma et al. (2003) kan kompetansebasert tillit skapes ut fra offentlig tilgjengelig informasjon, eksempelvis bedriftens handelshistorikk og renommé. Denne informasjonen kan være grunnlaget for senere relasjoner mellom bedrifter.

En studie av norsk sjømateksport utført av Dulrud (2002) viser at tillit er et sentralt element i forretningsrelasjoner. Det er mange aspekter rundt avtaler mellom kjøper og selger i en forretningsforbindelse som ikke er fullt formalisert eller basert på juridiske kriterier. Ifølge Harwood et al., (2008) vil det sjeldent være mulig å dekke alle uforutsette omstendigheter gjennom en kontrakt, og bruk av kontrollmekanismer vil øke transaksjonskostnaden. Videre hevder Dulrud (2002) at tillit kan senke transaksjonskostnaden ved at partene ikke trenger å bruke ressurser på å etterprøve informasjonen. Selv om tillit i de fleste tilfeller blir ansett som et viktig og positivt kriterium, finnes det også studier som viser at det finnes andre sider ved begrepet. En studie utført av Doney & Cannon (1997) avdekket at kjøpers valg av leverandør ikke var tilknyttet eller påvirket av tillit til leverandør eller enkeltpersoner. De avgjørende faktorene som ble avdekket i studien var den relative prisen samt leveringsdyktigheten. Studien konkluderte med at tillit førte til at kjøperen forventet videre handel med leverandøren også i fremtiden. Kommunikasjonen spiller en sentral rolle i påvirkningen av tillit mellom partene. Friman et al. (2002) hevder at tilliten vil øke dersom kommunikasjonen er av god kvalitet, tidsriktig og pålitelig.

2.3.2 Forpliktelse

Forpliktelse defineres av Palmatier et al., (2006) som et vedvarende ønske om å vedlikeholde et verdsatt forhold. Forpliktelse blir i mange tilfeller ansett for å være den definerende variabelen i relasjonsmarkedsføringen, og et sentralt kjennetegn som skiller relasjoner fra transaksjoner. Ifølge Anderson & Weitz (1992) vil forpliktelse til en relasjon resultere i et

ønske om å utvikle et stabilt samarbeid og medføre en vilje til å ofre lignede samarbeid med andre bedrifter. Dersom relasjonene oppfattes som viktig, vil de involverte partene jobbe videre for å opprettholde relasjonen og forpliktelsen vil videre styrkes (Friman et al., 2002). Forpliktelsen kan da anses som en nøkkelfaktor mellom partene for å generere verdiskapende resultater og dette vil medføre at partene vil strebe etter å videreutvikle og vedlikeholde sine relasjoner (Morgan & Hunt, 1994). Dieke & Karamustafa (2000) hevder at forpliktelse er antatt å påvirke den strategiske responsen til bedriften, og at bedrifter som er forpliktet i relasjoner vil bruke mer tid og krefter på å utvikle effektive strategier. Harwood et al., (2008) sier at forpliktelse i likhet med tillit bidrar til å øke lengden og graden av relasjonen.

2.3.3 Tilfredshet med relasjonen

Geyskens et al. (1999) definerer tilfredshet som den positive og affektive tilstanden som følge av vurderingen av alle sider av en organisasjons samarbeid med en annen organisasjon. Selnes (1993) hevder at tilfredshet i relasjoner kan defineres som forholdet mellom forventninger og faktisk leveranse. Partene i en relasjon blir fornøyd i den grad de får innfridd sine forventninger. Tilfredshet påvirkes både av forventninger og den opplevde (subjektive) kvaliteten på leveransen. Kunder som opplever forbedret kvalitet får økt tilfredshet, lojalitet og lønnsomhet. Verdien for begge parter øker og en vinn-vinn situasjon oppstår (Selnes, 1993). Tilfredshet blir sett på som en essensiell del av suksessfulle relasjoner som er undersøkt de siste tiårene (Skarmeas et al., 2008).

Disse tre elementene utgjør sammen begrepet relasjonskvalitet. Harwood et al., (2008) hevder at relasjonskvaliteten utgjør en viktig variabel mellom utgangspunktet for relasjonen, og resultatene relasjonen bringer for begge parter. En annen studie utført av Rauyrue & Miller (2007) bekrefter dette og viser videre hvordan relasjonskvalitet kan resultere i kundelojalitet og kjøpsintensjoner.

2.3.4 Andre positive aspekter

Det er mange faktorer som kan trekkes inn som positive aspekter i relasjonsmarkedsføring. Denne studien presenterer tillit, forpliktelse og tilfredshet som nøkkelfaktorer tilknyttet positive aspekter i relasjoner. Dette begrunnes med faktorenes sentrale rolle i tidligere studier, og det antas at også disse faktorene spiller en viktig rolle i relasjonene i nordnorsk hvitfiskindustri. Av andre faktorer som antas og spille positivt inn på relasjoner i denne

studien, men i mindre grad, er relasjonsnytte og delte verdier og normer. Disse faktorene vil videre bli kort gjort rede for nedenfor.

Morgan & Hunt (1994) definerer relasjonsnytte til å være fordeler man oppnår ved å opprettholde den eksisterende relasjonen med sine partnere, fremfor å søke nye. Morgan & Hunt (1994) antyder at konkurransen i det globale markedet fører til at bedrifter tvinges til å optimalisere sine produkter, produksjon og teknologi. En slik optimalisering fører til at verdien av relasjonen øker. Morgan & Hunt (1994) mener at bedrifter som leverer en høy ytelse til sine partnere vil bli høyere verdsatt. I likhet med byttekostnad, vil en høyere nytte av relasjonen føre til at partene er mer forpliktet til hverandre.

En annen faktor er delte verdier og normer. Denne faktoren handler om at partnere i en relasjon har de samme oppfatninger knyttet til deres atferd, retningslinjer og mål med tanken på hva som ansees som viktig og mindre viktig samt rett og galt (Morgan & Hunt, 1994). I en relasjon skal to uavhengige parter samarbeide mot de samme målene. Derfor vil det være viktig å danne normer for å sikre felles retningslinjer for samarbeidet. Forpliktelsen i en relasjon vil øke når partene i relasjonen deler de samme verdiene, og motsatt, dersom partene i en relasjon ikke deler de samme verdiene, vil forpliktelsen og tilliten synke (Friman et al., 2002).

2.4 Negative aspekter ved relasjoner

Et samarbeid uten noen negative aspekter vil høre til sjeldenheten. I så måte vil dette også være gjeldende i nordnorsk hvitfiskindustri. Studien presenterer usikkerhet, opportunistisk atferd og relasjonsspesifikke investeringer som essensielle negative aspekter. Videre vil det også innenfor negative aspekter bli redegjort for noen få utvalgte aspekter som kan spille en rolle, men som anses for å utgjøre en mindre viktig rolle i denne studien.

Ifølge Anderson & Jap (2005) er ikke nære relasjoner i alle tilfeller synonymt med gode relasjoner. En studie gjennomført av Anderson & Jap (2005) påviste et oppsiktsvekkende fenomen. I studien ble det sendt ut detaljerte spørreskjema til nøkkelpersonell i ulike bedrifter hvor essensen i spørsmålene gikk på hvordan relasjonen med samarbeidende bedrifter fungerte. Et år etter at skjemaet var sendt ut og returnert, ble tråden tatt opp igjen og spørsmålet var nå hvordan relasjonen hadde utviklet seg. Nøkkelpersoner i det samarbeidende selskapet ble også intervjuet på samme måte. På denne måten fikk man belyst samarbeidet fra begge sider av relasjonen. Begge partene i relasjonen forklarte detaljert hvordan de oppfattet

den samarbeidende part, og hvordan relasjonen fungerte. Det oppsiktsvekkende fenomenet omhandlet at relasjoner som tilsynelatende viste seg å fungere godt, var de som var mest sårbare for uventede situasjoner som i det stille bygget seg opp under overflaten på relasjonen.

Anderson & Jap (2005) hevder at de mørke sidene ved relasjonene eskalerer ettersom nye stadier i relasjonen blir utviklet. Bakgrunnene for ”mørke sider” ved relasjoner har vært forsket på gjennom lang tid. Ifølge Inkpen & Beamish (1997) viser som regel partene i en relasjon gjensidig tilpassning, men etter hvert som man tilegner seg kunnskapen om den andre part vil relasjonen gradvis svekkes. Selv om vedlikeholdet av en relasjon er forankret i premisset rundt gjensidig nytte, kan en overdreven nærhet i relasjonen øke mulighetene for interorganisatoriske konflikter i relasjonen (Anderson & Jap, 2005).

2.4.1 Usikkerhet

Når man samarbeider i en relasjon vil man utvikle kunnskap og forventninger tilknyttet motivasjonen og ressursinvesteringen til den samarbeidende part. I de fleste tilfeller er en beslutningstaker i en bedrift bare delvis klar over forventninger og behov som den samarbeidende part innehar og hvilke forventninger de har til samarbeidet (Eriksson & Sharma, 2003). Partene i relasjonen forsøker å redusere det varierende avviket mellom forventninger og behov for ressurser ved å estimere usikkerheten som er tilknyttet relasjonen. Etter hvert som samarbeidet utvikler seg kan usikkerheten oppstå som følge av misforståelser eller feil som blir gjort av den ene eller begge partene i relasjonen. Usikkerhet kan også oppstå som følge av at avtalen mellom partene eller forventningen til samarbeidet endrer seg (Eriksson & Sharma, 2003). Eriksson & Sharma (2003) fremhever at en annen form for usikkerhet kan dreie seg om at den samarbeidende part ikke klarer å produsere de ressursene som den andre parten er avhengig av for å nå sine mål. Et annet element som bør påpekes er at en relasjon mellom bedrifter ofte er tilknyttet samarbeid partene i relasjonen har med andre bedrifter. Dette kan medføre usikkerhetsmomenter som følge av relasjoner man ikke rår over eller kan påvirke.

Blois (1998) hevder at usikkerheten omhandler risikoen man tar ved å utlevere sensitiv informasjon om virksomheten i en relasjon. En kunde kan misbruke informasjonen, og det kan føre til stress og komplikasjoner i samarbeidet. Risikoen dette medfører kan være med på å avskrekke relasjonsbygging (Blois, 1998).

2.4.2 Opportunistisk atferd

Morgan & Hunt (1994) hevder at opportunistisme er knyttet til skjulte handlinger som villeder og utnytter den samarbeidende part for å oppnå egen vinning. Wathne og Heide (2000) hevder på sin side at opportunistisme i relasjonelle forhold betyr at spesielle relasjonsspesifikke kontraktsnormer blir overtrådt. For at atferden skal bli klassifisert som opportunistisme må det være etablerte normer i forholdet. Med etablerte normer menes det at partene deler forventninger om en spesifikk atferd. Opportunistisme kan oppstå når en part velger å engasjere seg i, eller avstå fra spesifikke handlinger. Wathne og Heide (2000) hevder at opportunistisme er en driver for økte transaksjonskostnader. Dersom risikoen er stor for opportunistisk atferd i en relasjon, må betydningsfulle ressurser tas i bruk på kontroll og overvåkning. Dette er ressurser som kunne blitt brukt på en mer produktiv måte for andre formål. I følge Wathne & Heide (2000) er ofte formelle kontrakter lite verdt i interorganisatoriske forhold. Dersom en kontrakt eksisterer er den ofte utdypet av en rekke normer og uformelle avtaler. Dette blir omtalt som relasjonelle kontrakter og blir sett på som formelt ufullstendige (Wathne & Heide, 2000). Wathne & Heide (2000) hevder at to hovedformer for opportunistisk atferd kan identifiseres, aktiv og passiv. Aktiv opportunistisme kan eksempelvis være at en forhandler bryter en distribusjonskontrakt som forbyr forhandleren å selge i et vist geografisk område (Wathne & Heide, 2000). Mens passiv opportunistisme eksempelvis kan være en situasjon hvor en franchise-forhandler unnlater å følge kvalitetskravene som stilles av franchise-giver, eksempelvis når det gjelder hygiene, for å spare kostnader (Wathne & Heide, 2000). Hvordan aktiv og passiv opportunistisme påvirker relasjonen er avhengig av om hvorvidt den spesifikke handlingen, eller mangel på handling, finner sted innenfor eksisterende bytterelasjoner. I utgangspunktet vil en hver form for opportunistisk atferd ha potensiale til både å hindre verdiskapning og skape omfordeling av verdiene. Friman et al. (2002) hevder at opportunistisk atferd vil føre til fallende tillit og være direkte skadelig for relasjonen.

2.4.3 Relasjonsspesifikke investeringer

Relasjonsspesifikke investeringer (transaksjonsspesifikke investeringer) kan være investeringer i form av penger eller tid for å lære/tilpasse seg det nye produktet, eller administrative kostnader. En part kan eksempelvis gjøre investeringer som spesifikt er tilpasset et samarbeid med en spesiell part. Dette kan være rutiner og prosedyrer som er tilpasset akkurat dette samarbeidet, og som ikke nødvendigvis lar seg overføre til andre partnere (Heide & Weiss 1995; Jap & Ganesan 2000). Williamson (1985) hevder at

relasjonsspesifikke investeringer oppstår når bedrifter investerer i relasjonen. Videre fremhever Williamson (1985) tre ulike former for relasjonsspesifikke investeringer. Formene som fremheves er lokalisering, fysisk utstyr, og menneskelig kapital. Med lokalisering menes det at produksjonen blir lokalisert nært den andre part for å skape høyere lønnsomhet. Ved en slik lokalisering vil man blant annet kunne redusere transportkostnader og kostnader på koordineringsaktiviteter. Fysisk utstyr omfatter spesifikke investeringer tilknyttet maskiner og annet produksjonsutstyr som er spesielt tilpasset denne relasjonen. Dette er investeringer som vil være vanskelig å videreføre til andre parter. Investering i menneskelig kapital er ofte tilknyttet langvarige relasjoner, og omfatter kvalifikasjoner, evner og kunnskap som er opparbeidet og vil være vanskelig å etterligne. Disse investeringene utgjør en form for byttekostnad for partnere i en relasjon på grunn av at investeringene mest sannsynlig vil bli ubrukelig dersom relasjonen opphører. Jo større ”tapet” med å avslutte relasjonen er, jo mer vil partene være forpliktet til hverandre (Friman et al., 2002).

2.4.4 Andre negative aspekter

Det vil også være andre negative aspekter som ulike forskere anser for å spille en mindre viktig rolle. Som tidligere nevnt presenterer denne studien usikkerhet, opportunistisk atferd, og relasjonsspesifikke investeringer som essensielle faktorer. Videre antas det også at det vil være negative aspekter tilknyttet det at en relasjon kan være ressurskrevende å opprettholde. Det kan være ulike former for maktmisbruk, og det kan lett oppstå konflikter mellom handelspartene som kan få negative følger for samarbeidet. Nedenfor vil det kort bli gjort rede for de ulike faktorene. Dette er faktorer som antas å påvirke, men ikke å spille en sentral rolle i relasjonene som studeres her.

At relasjonene er ressurskrevende innebærer at det å opprettholde og vedlikeholde relasjoner krever ressurser, spesielt sterke relasjoner krever store ressurser (Blois, 1998). Ressursene kan være både økonomiske verdier og tid man bruker på relasjonen. Dette er ressurser som muligens kan benyttes bedre på andre måter i bedriften.

Makt omhandler at en part i en relasjon har mulighet til å påvirke den andre parten i relasjonene til å gjennomføre en handling parten ikke ville gjort ellers. Dette kan eksempelvis innebære investeringer i maskiner som kan være en risiko for bedriften. (Liu, Li & Zhang, 2010; Wilkinson 1996). Ifølge Coughlan et al. (2001) er makt vanskelig å identifisere og beskrive, og nærmest umulig å kontrollere. Makt kan ha både positive og negative effekter på en relasjon. På den ene siden kan makt innebære misbruk og utnyttelse. På den andre siden

kan makt føre til at samspillet mellom bedriftene blir bedre og at relasjonskvaliteten øker (Coughlan et al., 2001).

Videre kan også konflikter spille en rolle. Konflikter omhandler spenningsnivået mellom de ulike partene som er involvert i relasjonen. Konflikten kan øke når en part i relasjonen føler at deres utvikling hindres av den samarbeidende part (Etgar, 1979). Ifølge Dwyer & Tanner (2009) er opphør av samarbeidet en av de vanligste reaksjonene på konflikter. Når konflikten øker over tid og ikke blir forsøkt løst, kan det føre til at partene i en relasjon blir likegyldig (Dwyer et al., 1987; Morgan & Hunt, 1994).

Dette avsnittet har tatt for seg ulike positive og negative aspekter i relasjonelle samarbeid. Studien fokuserer på aspekter som er grundig presentert i teorien og som har en viktig rolle i relasjoner. Videre vil ulike faser av relasjonssyklusen bli presentert i neste avsnitt. Her argumenteres det for at relasjoner gjennomgår ulike faser. Rammeverk utarbeidet av Dwyer et al. (1987) og Jap & Ganesan (2000) blir presentert og gjort rede for.

2.5 Faser i relasjoner

Mange forskere har kommet frem til at utviklingen av relasjoner gjennomgår flere ulike faser (Arndt, 1979; Eggert et al., 2006; Heide, 1994; Johanson & Mattsson, 1987). Dwyer et al. (1987) har utviklet et rammeverk for utviklingsfasene i relasjonen. De hevder at utvikling av relasjonen gjennomgår fire ulike faser. Hver av fasene har karakteristiske trekk og forskere antyder at hver enkelt fase forklarer relasjonsprosessens atferd og orientering til ulike aspekter (Dwyer et al., 1987; Wilson, 1995). De ulike fasene som blir presentert av Dwyer et al. (1987) er: *bevisstgjøringsfasen*, *utforskningsfasen*, *ekspansjonsfasen*, og *forpliktelsesfasen*.

I *bevisstgjøringsfasen* søker selger etter potensielle kunder som man kan utvikle et samarbeid med. Ingen transaksjoner blir utført i denne fasen mellom kjøper og selger. Dette er en fase hvor man innhenter informasjon om potensielle kjøpere og hva de representerer (Claycomb & Frankwick, 2010). *Utforskningsfasen* omhandler at man begynner forhandlinger med potensielle handelspartnere. Den første transaksjonen gjennomføres. Forventninger mellom partene oppstår. Det utvikles kjennskap blant ansatte på tvers av bedriftene. Et vesentlig mål med denne fasen er å fastslå om samarbeidet er verdt å utvikle videre. Neste steg i fasen er å måle om kompatibiliteten, integriteten og ytelsen til samarbeidsparten er tilstrekkelig. Og det vil fortsatt i denne fasen bli vurdert andre alternative samarbeidspartnere (Claycomb & Frankwick, 2010). I *ekspansjonsfasen* har handelspartene utført transaksjoner flere ganger

eller har forhandlet frem en langsiktig avtale om leveranser. Partene anser nå hverandre som unike, og søker i mange tilfeller ekstra fordeler fra hverandre istedenfor å søke etter andre. Gjensidig tillit og avhengighet øker (Claycomb & Frankwick, 2010). *Forpliktelsesfasen* preges av en høy grad av gjensidig tillit og avhengighet mellom partene. Begge partene er tjent med å være i relasjonen og er villig til å ofre noe for å opprettholde samarbeidet. Begge partene har tilpasset seg den andre for å sikre suksess. Det er blitt utviklet et nivå av tilfredshet som gjør det vanskelig for andre bedrifter å bryte opp relasjonen (Claycomb & Frankwick, 2010).

Flere studier som undersøker relasjoner som en dynamisk prosess (Wilson, 1995; Jap & Ganesan, 2000; Jap, 2001) baserer seg på Dwyer et al. (1987) sitt arbeid. Jap & Ganesan (2000) hevder imidlertid at man kan tilknytte fem faser til livssyklusen. Fasene de presenterer er *bevisstgjøringsfasen*, *utforskningsfasen*, *oppbyggingsfasen*, *modningsfasen*, og *nedgangsfasen*. *Bevisstgjøringsfasen* og *utforskningsfasen* representerer de samme trekkene i både Dwyer et al. (1987), og Jap & Ganesan (2000). I *oppbyggingsfasen* er det flere parallelle trekk med ekspansjonsfasen som Dwyer et al. (1987) presenterer. Likheten består av at man gjennomfører flere handler og man nærmer seg en total avhengighet (Jap & Ganesan, 2000). I *modningsfasen* vil man i likhet med *forpliktelsesfasen* inneha en høy grad av tillit, og man begynner å forplikte seg til handelspartneren i form av ressurser og tilrettelegging som er tilknyttet relasjonen. Hovedforskjellen mellom de to teoriene er at det i studien til Jap & Ganesan (2000) argumenteres for en femte fase, *nedgangsfasen*. I denne fasen oppstår det konflikter og samarbeidet fungerer ikke optimalt. I en slik situasjon hvor det i økende grad oppstår uenigheter vil effektiviteten i relasjonen synke, og utilfredshet oppstår (Jap & Ganesan, 2000).

Uansett hvilken teori man velger å benytte seg av, er det enighet om at hver av fasene representerer variasjon i relasjonell utbytte og at hver fase har positive og negative aspekter knyttet opp mot fasene.

2.6 Positive og negative aspekter i de ulike relasjonsfasene

De ulike positive og negative aspektene knyttet til relasjonsmarkedsføring vil sannsynligvis endre seg og være forskjellig gjennom de ulike fasene i relasjonen. For eksempel vil det i bevisstgjøringsfasen være usikkerhet tilknyttet inngåelse av relasjoner. Med bakgrunn i mangel på informasjon om en eventuell samarbeidspartner, og risikoen det kan innebære å utlevere sensitiv informasjon til en partner man ikke vet om man kan stole på (Claycomb &

Frankwick, 2010). Videre vil mangel på erfaringer med potensielle partnere føre til en forsterket usikkerhet i utforskningsfasen. Reduksjon av usikkerheten blir et naturlig mål når man går over i ekspansjonsfasen (Jap & Ganesan, 2000).

I ekspansjonsfasen vil usikkerheten begynne å avta på grunn av at man på dette stadiet beveger seg fra en fase hvor man har testet hverandre litt og blitt bedre kjent, og videre til en fase der man øker hyppigheten av handelen og samarbeidet (Claycomb & Frankwick, 2010). I ekspansjonsfasen vil byttestrukturen mellom partene endre seg, dette basert på erfaringer som er bygget opp gjennom tilfredshet med tidligere transaksjoner og tillit som bygges opp over tid.

I forpliktelsesfasen kan man forvente en liten grad av usikkerhet tilknyttet relasjonen til tross for at det kan være en større fare for opportunisme i denne fasen. Dette kan forklares med forventninger om at tillitsforholdet som er bygget opp mellom partene skal være konsekvent og føre til fremtidige resultater (Larson, 1992).

Graden og typen av relasjonsspesifikke investeringer vil også endre seg gjennom de ulike fasene. Et hyppig samarbeid vil føre til at partene tilpasser seg samarbeidet, og muligens investerer i produksjon eller utstyr som er spesifikt for dette samarbeidet (Selnes, 1998). Knyttet opp mot de ulike fasene så vil man i bevisstgjøringsfasen se en svært liten eller ingen grad av spesifikke investeringer. Dette faller naturlig i og med at man er i en startfase hvor man forsøker å få i stand samarbeid. I utforskningsfasen vil det i økende grad bli utført spesifikke investeringer som kan gjøre samarbeidet og tilpasningen bedre. I ekspansjonsfasen vil spesifikke investeringer øke betraktelig og det vil være nødvendig ettersom man opparbeider en gjensidig avhengighet i relasjonen (Claycomb & Frankwick, 2010). I forpliktelsesfasen vil relasjonsspesifikke investeringer avta på grunn av at investeringer i tidligere faser er tilstrekkelig (Wilson, 1995). På dette tidspunktet vil byttekostnadene til partene være ekstremt høy og motviljen til å bytte partner vil være stor.

Opplevde endringer i usikkerhet og relasjonsspesifikke investeringer som kommer frem ettersom relasjonen utvikler seg, påvirker sammenhengen mellom relasjonskarakteristikker. Samhandlingsmekanismer vil variere ettersom hvor man befinner seg i de ulike fasene (Claycomb & Frankwick, 2010). Eksempelvis vil det i bevisstgjøringsfasen, være fravær av personlig relasjoner mellom individuelle parter som er involvert, og heller ingen relasjonsspesifikke investeringer (Ford, 1980). Med bakgrunn i at de personlige aktivitetene i hovedsak skjer i utforskningsfasen og ekspansjonsfasen, vil man kunne forvente sterkere

relasjoner i disse fasene (Håkansson, 1982). Når relasjonen når forpliktelsesfasen kan man se et mønster hvor tilbaketrekkingen av nøkkelpersonell i relasjonen blir tydeligere. Dette kan skyldes stabiliteten man har opparbeidet seg i relasjonen (Rosson & Ford, 1982).

Ifølge Wilson (1995) kan tillit være et viktig aspekt i de tidlige fasene i relasjonen. Dette begrunnes med at partene i relasjonen trenger å vite at man kan stole på den samarbeidende part for å inngå en langsiktig relasjon. Videre hevder Wilson (1995) at tillit kan spille en mindre rolle i senere faser. Bakgrunnene for denne påstanden er at tilliten blir tatt for gitt med bakgrunn i lengden og tilliten som er opparbeidet gjennom de tidlige fasene. Det er dog viktig å påpeke at tilliten fortsatt er tilstede og er en viktig del av relasjonen også i de senere fasene av livssyklusen. Sakt med andre ord så har partene testet og følt litt på hverandre ettersom relasjonen har eksistert, og kommet frem til at samarbeidspartneren er til å stole på, ikke har opportunistiske tendenser og man føler seg trygg på handelspartneren (Wilson, 1995). Tabell 1 belyser hvordan teoriene plasserer de positive og negative aspektene i de ulike fasene.

Tabell 1 oppsummering av de positive og negative aspektene i de ulike fasene basert på et teoretisk perspektiv (Tilpasset fra Wilson, 1995).

| | Bevisstgjøringsfasen | Utforskningsfasen | Ekspansjonsfasen | Forpliktelsesfasen | Nedgangsfasen |
|--|----------------------|-------------------|------------------|--------------------|---------------|
| Tillit | ■■■■■■■■■■ | ■■■■■■■■■■ | ■■■■■■■■■■ | | |
| Forpliktelse | | | ■■■■■■■■■■ | ■■■■■■■■■■ | |
| Tilfredshet | | ■■■■ | ■■■■■■■■■■ | ■■■■■■■■■■ | |
| Usikkerhet | ■■■■■■■■■■ | ■■■■■■■■■■ | ■■■■■■■■■■ | | |
| Oppportunistisk atferd | | | | ■■■■■■■■■■ | ■■■■■■■■ |
| Relasjonsspesifikke investeringer | | ■■■■ | ■■■■■■■■■■ | ■■■■ | |

2.7 Forskningsspørsmål

Hvitfiskindustrien er en del av en global næring med høy konkurranse og pressede marginer (Dulsrud, 2002). De vanligste kundene for hvitfiskbedriftene er tradingbedrifter, videreforedlere og restauranter eller supermarked. Uavhengig av hvem kundene er, selger noen bedrifter på spot, hvor transaksjonen er hovedfokuset fra gang til gang. Mens andre bedrifter selger til de samme bedriftene hver gang. Relasjoner er viktig i alle tilfeller som innebærer gjentatte og hyppige transaksjoner mellom de samme bedriftene uavhengig om det er tradingbedrifter, videreforedlere eller restauranter og supermarked. Dette avsnittet

sammenfatter hovedlinjene i teorikapitlet, og tre forskningsspørsmål blir formulert for å svare på oppgavens problemstilling.

2.7.1 Forskningsspørsmål 1

Relasjoner blir i teorikapitlet fremhevet som en form for samarbeid, hvor målet er å skape økt fortjeneste gjennom reduserte kostnader, og/eller økte inntekter. Strukturelle og sosiale bånd blir også presentert og gjort rede for. Videre antas det at relasjoner består av flere ulike aspekter, og forskjellige teorier fremhever forskjellige aspekter. Grönroos (2004) fremhever kommunikasjon, samhandling, og verdier som nøkkelbegrep i relasjoner. Teoriene som er nevnt er blitt grundig presentert i teorikapitlet. Hva relasjoner er og hva de består av vil mest sannsynlig variere mellom type relasjon til relasjon, dette basert på erfaringer og meninger de ulike personene i bedriftene har opparbeidet seg gjennom samarbeid med ulike handelspartnere. For å forsøke å belyse dette vil forskningsspørsmål 1 være følgende:

Hva inneholder og består ulike typer kjøper-selger relasjoner i nordnorsk hvitfiskindustri av, sett fra selgers perspektiv?

2.7.2 Forskningsspørsmål 2

Å inngå relasjoner kan i mange tilfeller føre til økt tillit, tilfredshet og forpliktelser, noe som videre kan føre til positive effekter både før, under og etter en handel (Palmatier et al., 2007). Videre kan det antas at positive effekter av relasjoner ikke kommer av seg selv. Det vil være mange faktorer som kan være med å påvirke relasjonssuksessen.

De negative effektene knyttet til relasjoner vil også spille en sentral rolle. Her kan aspekter som usikkerhet, opportunistisk atferd og relasjonsspesifikke investeringer være aspekter som kan føre til en negativ effekt tilknyttet relasjonen. Den ytterste konsekvens av negative aspekter kan være at relasjonen opphører, noe som kan medføre store økonomiske konsekvenser for begge parter. For å belyse aspektene vil forskningsspørsmål 2 være følgende:

Hvilke positive og negative aspekter ved kjøper-selger relasjonene kan identifiseres i nordnorsk hvitfiskindustri, sett fra selgers perspektiv?

2.7.3 Forskningsspørsmål 3

Hvordan bedriftene oppfatter de ulike relasjonsfasene og hvilke positive og negative aspekter som tilknyttes fasene vil sannsynligvis variere fra type relasjon til type relasjon. Det kan antas

at det vil være noen fellestrekk som bedriftene jobber ut ifra. Teorigjennomgangen har belyst ulike teorier, hvor den ene teorien presenterer fire ulike faser i relasjoner mellom kjøper og selger (Dwyer et al., 1987), mens den andre, presenterer fem ulike faser (Jap & Ganesan, 2000). De ulike fasene som er blitt gjennomgått er bevisstgjøringsfasen, utforskningsfasen, ekspansjonsfasen og forpliktelsesfasen, samt nedgangsfasen. Hver fase har ulike karakteristikk som kjennetegner fasene. Teorikapitlet redegjør for noen viktige aspekter som antas og påvirke relasjonen positivt og negativt. Videre blir det i teorikapitlet belyst hvordan faktorene som blir ansett for å spille de mest sentrale rollene tilknyttet negativ og positive aspekter er knyttet opp mot de ulike fasene i relasjonen. For å belyse dette vil forskningsspørsmål 3 være følgende:

Kan det avdekkes ulike faser i relasjonssyklusen, og hvilke positive og negative aspekter kan avdekkes i de ulike fasene?

3 Metode

Med bakgrunn i teorien og problemstillingen som skal undersøkes, vil det i dette kapitlet bli redegjort for metoden som blir benyttet i studien. Kvantitative data er data som blir uttrykt i form av tall eller mengde, mens kvalitative data er all annen form for data. Eksempelvis data som kan innhentes gjennom kommunikasjon med mennesker, observasjon, eller ved å studere skriftlig materiale. Fremgangsmåten for innsamling av data avgjør om metoden er kvalitativ eller kvantitativ.

Problemstillingen i oppgaven er: *Hva består kjøper-selger relasjoner av, hvilke positive og negative aspekter kan avdekkes i relasjonene, og kan det identifiseres ulike faser av kjøper-selger relasjoner i nordnorsk hvitfiskindustri?*

Dette inkluderer begreper som kan være vanskelig å forholde seg til. I kvantitativ metode kreves det avgrensede variabler som skal studeres for å belyse statistiske årsak – virknings forhold (Ringdal, 2007). På bakgrunn av at undersøkelsen ønsker å belyse meninger og erfaringer knyttet til relasjoners rolle mellom kjøper og selger i nordnorsk hvitfiskindustri, vil denne studien benytte seg av en kvalitativ tilnærming på undersøkelsen.

3.1 Design

Ifølge Saunders et.al. (2012) har man tre ulike former for design å velge mellom. Det kan være enten *eksplorerende, beskrivende, forklarende* eller en kombinasjon av disse.

Undersøkelsesdesign er en beskrivelse av hvordan analyseprosessen er oppbygd. Ifølge Gripsrud et al. (2004) benytter man et eksplorativt design når man har lite kunnskap på området, og det ikke foreligger klare hypoteser som skal testes. Eksplorativt design har fokus på å øke forståelsen av det som undersøkes, og kan videre brukes til å generere hypoteser. Eksplorativ design begynner som regel med en litteraturstudie, før man samler inn primær- og sekundærdata. Datainnsamlingen blir i hovedsak gjennomført i form av fokusgrupper eller dybdeintervjuer. Når man derimot har etablerte teorier på området benytter man seg av deskriptiv/beskrivende design. Formålet med deskriptiv/beskrivende design er å forklare en konkret situasjon. Det kan eksempelvis være å måle forholdet mellom to eller flere variabler. Det siste designet er kausal eller forklarende. Innenfor forklarende design vil man som regel forklare årsak – virkning forhold mellom ulike variabler (Gripsrud et al., 2004). Ifølge Gripsrud et al. (2004) er det tre faktorer som er avgjørende for valg av design; Erfaring, teori og ambisjonsnivå. Om man har lite kunnskap og erfaring på et område, vil man ha som

målsetning å forstå hva det dreier seg om. I slike tilfeller benytter man eksplorativt design. Dersom man klarer å bryte sakskomplekset ned i målbare variabler ved hjelp av eksplorativt design, kan man gå videre for å sjekke samvariasjonen og årsak – virkning forhold. Teori rundt undersøkelsesspørsmålet legger også føringer for valg av design. Gjennomgang av teori og litteratur har ifølge Gripsrud et al. (2004) to hovedformål; 1) øke forståelsen og kunnskapen rundt temaområdet, og 2) forstå hvilke faktorer som bør inkluderes i undersøkelsen. Det første formålet relateres i hovedsak til eksplorativt design, mens det andre formålet relateres til deskriptiv og kausal design.

Denne studien benytter seg av et eksplorerende design. Dette begrunnes med at formålet er å øke forståelsen.

3.2 Kvalitativ tilnærming

Når man benytter kvalitativ metode jobber man med å forstå data framfor å måle verdier av data (Johannessen et al., 2010). Man intervjuer informanten personlig i stedet for å benytte seg av en spørreundersøkelse. Personlige intervju gir mer utfyllende data. Dette er data som kan beskrives som bedre data, men metoden er vanskeligere å gjennomføre dersom man har et stort utvalg av informanter som skal intervjues (Johannessen et al., 2010).

Ved bruk av kvalitativ tilnærming vil som oftest innsamlingen av data være preget av en langvarig og tett kontakt mellom forsker og respondentene som undersøkes. Forskeren vil være tett tilknyttet forskningsprosessen ved at forskeren selv må fange opp og analysere informantens oppfatning (Hellevik, 1999). Undersøkelser med en kvalitativ tilnærming benytter som regel et intensivt opplegg som innebærer få informanter og mange opplysninger, med en usystematisk presentasjon og registrering av data. De ulike fasene i forskningsprosessen er ikke klart adskilt, slik som i kvantitativ tilnærming. Dette innebærer at utvikling av problemstilling, innsamling av data og analyse foregår til dels samtidig og til dels i sekvens. Resultatene i kvalitativ metode presenteres ikke som tall, men i form av ord, ofte i form av sitater fra respondentene (Hellevik, 1999). I denne studien vil det være aktuelt og presentere sitater fra respondenter.

Ifølge Gripsrud et al. (2004) skjer innsamling av data innenfor kvalitativ tilnærming hovedsakelig ved bruk av tre ulike former; 1) kommunikasjon, 2) observasjon, og 3) dokumentanalyse. Dokumentanalyse og observasjon er lite egnet i denne studien. Ved kvalitativ tilnærming vil en ha en åpen kommunikasjon og et fleksibelt opplegg. Ifølge

Gripsrud et al. (2004) skjer innsamling av data ved kvalitative metoder i hovedsak ved bruk av dybdeintervjuer, fokusgrupper og i mindre grad projektive teknikker. En kvalitativ metodisk fremgangsmåte kan benytte ulike teknikker.

I denne studien vil det bli gjennomført dybdeintervjuer med et fåtall utvalgte informanter for å belyse problemstillingen.

3.3 Utvalg

Innenfor kvantitativ metode er statistiske generaliseringer viktig, og krever derfor sannsynlighetsutvelging (Ringdal, 2007). Med sannsynlighetsutvelging menes det at det er like stor sannsynlighet for at alle i en populasjon kan bli utvalgt. Kvalitative studier har ofte et større fokus på dybdekunnskap (Saunders et al., 2012). Faktorer som tid, penger og tilgjengelighet hos informanter kan ofte legge føringer på utvalget. Ifølge Jacobsen (2005) er et av hovedkriteriene at ved kvalitative undersøkelser, bør utvalget være styrt av hva slags informasjon en ønsker å innhente. I og med at hensikten med kvalitative studier ikke er å generalisere funnene fra et utvalg til en populasjon, trekkes utvalget på logikk. Dette innebærer at forskeren søker etter de målgruppene som innehar den informasjonen som ønskes (Blumberg et al., 2011).

I denne studien ble bedriftene valgt ut på bakgrunn av bedriftens ulike kunder, dette for og få en variasjon og bredde i ulike typer relasjoner rettet mot ulike typer kunder. Et annet aspekt som også ble vektlagt er størrelse og beliggenhet, samt at det ble antatt at informantene innehadde kompetansen som var ønsket for å besvare spørsmålene. Fem av fem forespurte bedrifter stilte opp i studien. Disse bedriftene fikk på forhånd tilsendt e-post med beskrivelse av studien, slik at de kunne få en pekepinne på hva intervjuet omhandlet. Bedriftene som ble valgt ut varierer i størrelse, produkt og i hvilke marked de betjener. Alle bedriftene er godt etablert. For å sikre bedriftens deltakelse vil studien anonymiseres. Anonymiseringen er valgt med tanken på at informantene skal kunne gi et dypere innblikk i deres erfaringer og meninger rundt relasjoner, og hvordan de bruker relasjonene, samt positive og negative aspekter de opplever.

Informantene i studien hadde alle sentrale stillinger og innehadde den nødvendige kunnskapen som trengtes for å besvare spørsmålene i intervjuene. Dette la et godt grunnlag for at den innsamlede dataen var relevant. Informanten vil i studien bli omtalt med tall, eksempelvis som informant 1 osv.

Tabell 2 – Mine informanter

| Bedrift | Type kunder | Varighet på viktigste relasjon |
|--------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|
| Informant 1 | Trading + videreforedling | 10 år |
| Informant 2 | Trading +videreforedling | 23 år |
| Informant 3 | Trading + supermarked | 61 år |
| Informant 4 | Trading | 17 år |
| Informant 5 | Restauranter + supermarked | 14 år |

Tabell 2 viser ulike typer kunder bedriftene hadde relasjoner rettet mot, og varigheten av de viktigste relasjonene. Informant 1 og informant 2 selger til trading og videreforedling og har hatt sine viktigste kunderelasjoner i henholdsvis 10- og 23 år. Informant 3 selger i hovedsak til trading og supermarked, og har hatt relasjoner med sin viktigste kunde i 61 år. Informant 4 selger utelukkende til trading, og har samarbeidet med sin viktigste kunde i 17 år. Informant 5 selger til restauranter og supermarked og har hatt sin viktigste relasjon i 14 år.

3.4 Datainnsamling

3.4.1 Semi-strukturert intervju

I denne studien er det benyttet en form for semi-strukturerte dybdeintervjuer. Semi-strukturerte intervjuer er en utmerket metode for å kartlegge respondentenes personlige erfaringer og meninger (Gripsrud et al., 2004). I og med at denne studien ønsker å undersøke relasjoners betydning mellom kjøper og selger i hvitfiskindustrien sett fra selgers perspektiv vil denne metoden egne seg best til dette formålet. Individuelle dybdeintervjuer benyttes når man ønsker å belyse meninger og erfaringer i svarene, og ikke bare vil ha et ja/nei svar. Fordelen med en slik metode er at det skaper en stor forståelse og gir innsikt i et tema, men på den andre siden krever en slik metode mye arbeid, og er svært tidkrevende. Ved bruk av en slik form for undersøkelse er det derfor vanlig å benytte færre informanter. I og med at studien benytter seg av semi-strukturerte intervjuer vil informanten kunne komme med utfyllende svar, samtidig som forskeren kan komme med oppfølgende spørsmål. Dette fører til at man ikke er like låst til intervjuguiden. Ifølge Gripsrud et al. (2004) er dette en av hovedfordelene ved en slik metode. Undersøkelsen ønsker så mye informasjon som mulig fra hver respondent, og det vil man få ved bruk av kvalitativ intervju. Under intervjuet vil det bli

benyttet en intervjuguide som inneholder overordnede spørsmål man ønsker svar på. Det er viktig at man er restriktiv med tanke på å avbryte intervjuobjektet for å stille nye spørsmål, dette for å sikre en naturlig flyt under intervjuet.

En og en informant ble intervjuet for å samle inn dataen. Utgangspunktet for intervjuet var en intervjuguide som var utarbeidet på forhånd. Intervjuguiden besto av punkter og temaer som det skulle prates rundt. I tilfeller hvor det ble stilt spesifikke spørsmål, ble det forsøkt å unngå ledende spørsmål slik at man fikk personlige erfaringer og meninger. Intervjuene ble dokumentert ved bruk av båndopptaker, dette var avklart med informantene på forhånd. Videre ble intervjuene transkribert slik at utsagn fra informantene kunne analyseres.

3.4.2 Intervjuguide

En intervjuguide karakteriserer ikke som et spørreskjema, men heller som en liste over temaer og spørsmål som man ønsker å få belyst i løpet av intervjuet (Saunders et al., 2012). De ulike temaene som tas opp er nært tilknyttet problemstillingen og forskningsspørsmålene. Det vil være nødvendig å identifisere sentrale deltemaer som inngår i problemstillingen under utarbeidelsen av intervjuguiden. I enkelte tilfeller velger forskeren kun å stille spørsmål omkring temaene, men som regel er spørsmålene oppmuntrende slik at informanten kan komme med utdypende informasjon. Intervjuguiden inneholder også underpunkter og underspørsmål for å forsøke å få utdypende svar rundt de forskjellige temaene (Saunders et al., 2012). Spørsmålene i intervjuguiden bør være nøye utarbeidet og gjennomtenkt, og det er en fordel at intervjuguiden prøves ut før den benyttes på informanter. Et annet viktig aspekt er at intervjuguiden er utarbeidet i henhold til teorien som er benyttet, slik at den formulerer teoretiske konsepter som kan lede forskningen (Heyink & Tymstra, 1993).

Intervjuguiden i denne oppgaven (Vedlegg 1) er utarbeidet fra temaene som gjennomgås i teorikapitlet. Det vil videre bli presentert et utdrag av hovedlinjene i intervjuguiden som er basert på forskningsspørsmålene fra teorikapitlet.

Tabell 3 Utdrag av hovedspørsmål fra intervjuguiden

| Hovedspørsmål | Operasjonalisering/Stikkord |
|---|---|
| Forskningsspørsmål 1: | |
| <i>Noen kunder har man hatt kort tid mens andre kunder har man samarbeidet med over lengre tid. Dersom du tenker på din viktigste kunde (omsetning, lønnsomhet, størrelse) hvor lang tid har relasjonen vart, og hva gjør akkurat denne kunden til den viktigste?</i> | |
| <i>Beskriv relasjonen med din viktigste kunde? Hva inneholder og består relasjonen av?</i> | <p>Strukturelle bånd (produksjon og produkt tilpasning, informasjonsutveksling (Hvordan skjer informasjonsutvekslingen?) Erfaringer (kommunikasjon), økonomisk utveksling)</p> <p>Sosiale bånd (tillit (Stole på), forpliktelse (Binder seg til samarbeidet, og ønsker at relasjonen skal bestå) og gjensidig avhengighet (Trenger hverandre, har utbytte av relasjonen), fysiske møter</p> |
| <i>Hvordan er bedriftens kontakt og dialog med kunden?</i> | <p>Hvordan er tilbakemeldingene på produkter? Involveres kundene i produksjonen i noen grad, eventuelt hvordan, kan kundene komme med ønsker med tanken på produkter, type størrelse på filet? Hvordan vet bedriften noe om kundens ønsker og behov? Hvordan skjer kontakten med kundene? Direkte, eller via agenter og lignende?</p> |
| Forskningsspørsmål 2: | |
| <i>Hva vil du si er positivt med relasjonen?</i> | <p>Tillit – I hvilken grad dere kan stole på den andre parten i relasjonen, føler at begge jobber for hverandre?</p> <p>Forpliktelse – I hvilken grad man binder seg til samarbeidet og avtalen, og ønsker at relasjonen skal bestå?</p> <p>Tilfredshet – Man kjenner hverandre, og vet hvilke ønsker og behov man har. Relasjonen lever opp til forventningene, man er tilfreds?</p> |
| <i>Hvilke positive aspekter mener du at bedriften har oppnådd med å samarbeide med denne kunden?</i> | <p>Langsiktige avtaler?</p> <p>Bedre pris?</p> <p>Kundelojalitet?</p> <p>Kundetilfredshet?</p> <p>Forutsigbarhet?</p> |

| | |
|---|---|
| <p><i>Hvilke negative erfaringer har du med relasjonen til din viktigste kunde?</i></p> | <p>Usikkerhet – Usikker på om handelspartneren er til å stole på, usikker med tanken på ressurser, usikker med tanken på andre relasjoner bedriften du søker samarbeid med har?</p> <p>Opportunistisk atferd – Fare for å bli utnyttet i form av teknologi, andre avtaler, produkter, produksjon?</p> <p>Relasjonsspesifikke investeringer – Investeringer i spesifikt utstyr eller menneskelige ressurser som er tilpasset en spesiell relasjon, og som ikke nødvendigvis lar seg overføre til andre relasjoner?</p> |
| <p>Forskningsspørsmål 3:</p> | |
| <p><i>Hvordan kom dere i kontakt med kunden?</i></p> | |
| <p><i>Når du tenker på kunden, går det an å si at relasjonen har endret seg over tid? Hvilke endringer? Kan det avdekkes ulike faser?</i></p> | <p>Bevistgjøringsfasen – leter etter potensielle samarbeid</p> <p>Utforskningsfasen – innleder dialog, mindre vareparti blir handlet med</p> <p>Ekspansjonsfasen – øker på, større og hyppigere handler</p> <p>Forpliktelsesfasen – høy grad av tillit, begge parter er avhengig av relasjonen, tilpasset seg hverandre.</p> <p>Nedgangsfasen – opportunistisk atferd, konflikter, opphøring av relasjon</p> |
| <p><i>Tidligere har vi snakket om positive aspekter i relasjonen med din viktigste kunde, i hvilke faser mener du de spiller inn?</i></p> | <p>Tillit – du kan stole på den andre parten i relasjonen?</p> <p>Forpliktelse – Man binder seg til samarbeidet og ønsker at relasjonen skal bestå?</p> <p>Tilfredshet – Man kjenner hverandre, og vet hvilke ønsker og behov man har. Relasjonen lever opp til forventningene?</p> |
| <p><i>Tidligere har vi snakket om negative aspekter i relasjonen med din viktigste kunde, i hvilke faser mener du de spiller inn?</i></p> | <p>Usikkerhet – Usikker på om handelspartneren er til å stole på, usikker med tanken på ressurser, usikker med tanken på andre relasjoner bedriften du søker samarbeid med har?</p> <p>Opportunistisk atferd – Fare for å bli utnyttet i form av teknologiske fordeler, andre avtaler, produkter, produksjon?</p> <p>Relasjonsspesifikke investeringer – Investeringer i spesifikt utstyr til en spesiell relasjon som nødvendigvis ikke lar seg overføre til andre relasjoner?</p> |

3.5 Dataanalyse

Ifølge Bryman & Bell (2007) er det få veletablerte og aksepterte regler for analyse av kvalitativ data, men det finnes noen retningslinjer for analysen. De vanligste metodene for analyse er analytisk induksjon og grounded theory. Metodene kan også sees på som strategier for innsamling av data, og prosessene vil variere kontinuerlig mellom innsamling og analyse (Bryman & Bell, 2007).

Analysen i denne studien vil baseres på analyse og gjennomgang av erfaringer og meninger som intervjuobjektene har, knyttet opp mot den teorien som er gjennomgått i oppgaven. Det ble benyttet båndopptaker på alle intervjuene. Etter at intervjuene var gjennomført satte man igjen med mye rådata. Denne dataen måtte transkriberes for å få en oversikt over informasjonen man hadde innhentet, og videre koble den opp med egne notater.

Transkribering er en tidskrevende prosess, men det er fordelaktig å gjennomføre det med tanken på videre analyse, slik at man får dataen i tekstform og kan hoppe frem og tilbake i en samtale (Jacobsen, 2005). Alle intervjuene ble transkribert direkte etter at intervjuet var gjennomført, da informasjonen satt friskt i minnet. Dette var hensiktsmessig med tanken på å begrense muligheten for feiltolkninger. Det transkriberte tekstmaterialet ble videre analysert for å skille ut den viktigste og mest relevante informasjonen. Som anbefalt i litteraturen av Jacobsen (2005) ble dataen kategorisert gjennom å dele inn informantenes erfaringer og kunnskap i henhold til intervjuguiden. Hensikten med å kategorisere er å skape en oversikt over datamaterialet, og videre kartlegge mønstre av sammenfallende- og ikke sammenfallende data. Informasjonen som kom fram gjennom intervjuene ble tolket i henhold til litteraturen, og videre er det forsøkt å kombinere oversikt og systematikk med detaljer (Jacobsen, 2005). Detaljene er i hovedsak presentert som direkte sitater fra informantene. Noe som gjør resultatene mer ”levende” og interessant.

3.6 Undersøkelsens troverdighet

3.6.1 Troverdighet

Troverdighet eller intern validitet som det også omtales som innenfor kvantitative undersøkelser, skal sikre at studien måler det den har til hensikt å måle (Bryman & Bell, 2007). Troverdighet avhenger ifølge Shenton (2004) av at funnene i undersøkelsen samsvarer med virkeligheten. Forskere har flere valgmuligheter når det kommer til prosedyrer som skal sikre studiens troverdighet. En prosedyre kan være å kontrollere undersøkelsen og

konklusjoner mot andre lignende studier. En annen prosedyre kan være å foreta en kritisk gjennomgang selv. Den første prosedyren innebærer at man tester undersøkelsen mot andre personer, eller mot annen teori/empiri. Dette kan gjennomføres ved at enkelt personer blir konfrontert med sentrale funn og konklusjoner fra undersøkelsen. Formålet med dette er å undersøke hvorvidt informanter kjenner seg igjen i resultatene som presenteres. En annen mulighet er å teste undersøkelsens resultater mot andre fagfolk eller teori og empiri. Altså, teste sin egen konklusjon mot andre undersøkelsers konklusjon. Dersom det er sammenfall med en eller flere undersøkelser kan man si at studiens troverdighet er styrket (Jacobsen, 2005). Hensikten med å teste studien som nevnt ovenfor, er blant annet for å forsikre seg om at det ikke har forekommet feiltolkninger i analysen av dataen (Jacobsen, 2005). Det vil gjennom de neste kapitlene bli diskutert funn opp mot relevant teori. Resultatene og konklusjonen som presenteres i oppgaven er diskutert med veileder som innehar høy kompetanse innenfor markedsføringsfaget. Dette fører ikke automatisk til at resultatene kan anses som troverdige, men det er med på å øke troverdigheten til studien.

3.6.2 Pålitelighet

Pålitelighet er ment å beskrive noen av de faktorene som reliabilitet beskriver i kvantitative undersøkelser, med andre ord hvilke data som er benyttet og hvordan de er samlet inn. Hensikten med dette i kvantitativ forskning er å legge til rett for gode forutsetninger for andre forskere som i ettertid vil utprøve datasettet eller analysemetoden, for å prøve å gjenskape resultatene. I de fleste tilfeller vil dette være vanskelig i kvalitativ forskning, da intervjuene sjeldent er standardisert, og ofte ikke er strukturelt utformet. I tillegg kan informanter endre meningen over tid. Forskeren spiller også en vesentlig rolle i datainnsamling, analyse og tolkning av kvalitativ data. Ingen forskere vil ha helt lik bakgrunn, derfor vil det sjeldent være mulig for andre forskere å duplisere kvalitativ forskning (Johannesen et al, 2010). En mulighet for å øke studiens pålitelighet er gjennom en åpen og detaljert beskrivelse av forskerens fremgangsmåte under studien. Dette innebærer beskrivelse og argumentasjon for valg av metode, data og avgjørelser. Ifølge Jacobsen (2005) er det fire hovedfaktorer som kan påvirke pålitelighetene til undersøkelsen. Faktorene er undersøkereffekt (intervjueffekten), kontekst, unøyaktighet i dataregistreringen og unøyaktighet i analysen av dataen.

I studien ble de negative sidene ved intervju og kontekst forsøkt minimert ved at det ble satt av god tid til intervjuene, det var en uformell tone under intervjuet og intervjuet ble gjennomført på steder hvor informanten følte seg komfortabel, i hovedsak på informantens

kontor. Bruken av båndopptaker forsterker graden av nøyaktighet under registreringen av data. Det ble allikevel nødvendig å benytte en form for skjønn med tanken på hvilke utsagn som passet best i forhold til temaene som ble valgt å undersøke. Videre vil det med bakgrunn i argumentasjonen i dette avsnittet kategorisere studiens pålitelighet til å være god.

3.6.3 Overførbarhet

Innenfor kvalitative studier er det sjeldent et formål og skal kunne generalisere resultatene i en større populasjon (Jacobsen, 2005). Så dette vil heller ikke være formålet med denne studien. Det vil ikke være mulig og si at resultatene av denne studien som har undersøkt fem ulike typer kjøper-selger relasjoner, vil være gjeldene for alle lignende bedrifter i Nord-Norge. Men på den andre siden vil det i kvalitative undersøkelser være ønskelig at resultatene skal kunne tilføre noe til teorien, med andre ord, teoretisk generalisering. I mitt tilfelle vil resultatene som omhandler relasjonens rolle, samt positive og negative aspekter tilknyttet relasjoner i hvitfiskindustrien kunne ha en verdi for fremtidige teoretiske undersøkelser. Erfaringer og meninger som mine informanter innehar kan også være av interesse for andre praktikere i andre bedrifter innenfor industrien. Selv om erfaringene ikke kan generaliseres, betyr det ikke at de er verdiløse for ledere og selger i bedrifter. Videre kan resultatene anses som eksempler, og ikke noen universell sannhet for hvordan relasjoner brukes.

4 Resultater

I dette kapitlet vil resultatene fra intervjuene med informantene presenteres. Første del av kapitlet vil presentere og belyse viktigheten av relasjoner i hvitfiskindustrien. Videre vil resultatene ta for seg de ulike forskningsspørsmålene studien bygger på. Det første innebærer hva relasjoner i nordnorsk hvitfiskindustri inneholder og består av. Neste steg tar for seg positive og negative aspekter med å samarbeide i relasjoner. Siste del av kapitlet vil ta for seg ulike faser av relasjoner, og i hvilke faser man kan avdekke de ulike positive og negative aspektene. Resultatene vil bli presentert i form av sitater og tolkninger fra intervjuene med mine informanter.

4.1 Viktigheten av relasjoner

Teorien fremhever at relasjonsmarkedsføring og det å knytte sterke bånd med kundene kan anses som en ufravikelig betingelse når det kommer til business-to-business markedsføring (Mitręga & Zolkiewski, 2012). For å forsøke å danne et bilde av viktigheten av relasjoner ble informanten bedt om å tenke på sin viktigste kunde, dette basert på omsetning, størrelse eller lønnsomhet, og videre begrunne hva som gjør at akkurat denne relasjonen har fungert så bra.

Alle informantene mine påpekte viktigheten av å bygge tette bånd og skape langsiktige samarbeid. Alle informantene fremhevet at de hadde samarbeid som hadde vart over flere år, hvor det varierte fra 10-61 år i varighet på relasjonen. En informant beskrev sin relasjon slik:

”Min viktigste kunde har vi samarbeidet med i generasjoner. Denne relasjonen har bestått siden 1953 (61 år). Dette er en god gammel kunde som man vet hvor man har, de er veldig seriøse, det er aldri noe tull med betaling, og de tar unna produkter”

Informant 3

Informantene hevdet at stabiliteten, forutsigbarheten og tryggheten var svært viktige aspekter i relasjonen. Det ble også hevdet at relasjoner bidro til å forenkle hverdagen til produksjonsbedriftene.

”Relasjonene gjør oss sterkere og mer forutsigbar. Det å kunne våkne om morgenen og vite at man har noen som er interessert i å kjøpe produktene dine gir en form for trygghet, og dette er med på å forenkle prosessen med å drive virksomheten. Det ville vært umulig å starte en sesong uten å vite hvem som ville ha produktene dine.

Relasjonen er livsnødvendig for oss” Informant 1

De fleste av informantene trakk også frem betalingsdyktigheten. Det å vite at dem du handler med er til å stole på og at man får pengene man skal ha.

”Vår viktigste kunde er svært pliktoppfyllende når det kommer til betaling, de betaler på forfall, og det er bestandig den prisen som er avtalt på forhånd. Money talks”

Informant 2

Ut ifra det som kommer frem i dette avsnittet kan man anta at relasjoner er noe som anses som svært viktig og ufravikelig i nordnorsk hvitfiskindustri, og at dette er måten de fleste bedriftene jobber på, og ønsker å jobbe på ut mot kunden.

Resultatene viser uten unntak at relasjoner er svært viktig uavhengig om det selges til trading, videreforedling eller restauranter og supermarked. Det viste seg også at det var de samme argumentene som gikk igjen blant informantene. Dette innebar argumenter omkring forutsigbarhet, stabilitet og trygghet som argumenter for å opprettholde relasjoner. Betalingsdyktighet ble også fremhevet som et viktig argument hos de fleste informantene, uavhengig av type relasjon.

4.2 Hva inneholder og består ulike typer kjøper-selger relasjoner i nordnorsk hvitfiskindustri av, sett fra selgers perspektiv?

Informanten ble bedt om å forsøke å redegjøre for relasjonens innhold, og forsøke å forklare hva relasjonen består av. Informantene trakk frem gjensidig respekt, kommunikasjon, verdier, gjensidig avhengighet, samarbeid og informasjonsutveksling. Dette underbygger teorien som påpeker at det gjerne skilles mellom strukturelle og sosiale bånd i relasjoner.

Som sagt påpeker teorien at man ofte skiller mellom strukturelle bånd og sosiale bånd når man omtaler relasjoner. Teale (1999) hevder at man kan avdekke tre hovedtyper av strukturelle bånd: tilpasninger av produkter og produksjon, økonomisk utveksling og informasjonsutveksling.

Mine informanter hevdet at relasjonen deres besto av både strukturelle og sosiale bånd, men hvor hovedvekten gikk på det strukturelle. Det var stor enighet blant informantene om at den økonomiske utvekslingen var viktig.

”Vi driver jo business, vi er jo avhengig av å tjene penger på det vi gjør, hvis ikke kan vi bare legge ned hele virksomheten” Informant 1

Videre kom det fram at alle mine informanter tilpasset produktene sine slik kunden vil ha dem. Teorien hevder at produkt og produksjonstilpasninger er et viktig element i relasjonen, dette begrunnes med produktkarakteristikker i stor grad påvirker relasjonsmarkedsføringen og arten av utvekslingsforholdet (Johanson & Mattsson ,1987). Det er viktig å påpeke at en slik tilpasning ikke nødvendigvis førte til store endringer i produksjonen for bedriften. Informanten anså også det å kunne tilpasse seg kundenes preferanser som en styrke som bidro til å forsterke relasjonen. En informant utdypet det slik:

”Produkttilpasninger er alfa og omega for oss slik vi driver. Produkttilpasningene går på størrelse, med eller uten skinn, spesielle del av fileten, vekt osv. Det er her den økonomiske gevinsten ligger for oss. Vi forenkler prosessen til kunden, noe som gjør det mulig for kunden å gi oss en bedre pris tilbake. Dersom vi får en henvendelse om et spesielt ønske eller preferanser, så forsøker vi å omstille oss raskt. Men som sagt, det har sin pris” Informant 5

En annen måte å tilpasse seg kundene på som kom frem gjennom intervjuene var at noen av bedriften kunne velge ut spesielle båter de viste hadde god kvalitet på fangsten, dette for å tilpasse seg kresne kunder, og være sikker på at kvaliteten var tilstrekkelig god.

Informasjonsdelingen innebærer at kunden kan komme med preferanser på hvilke produkter neste ledd i markedet vil ha, og videre dele erfaringer og kunnskap om det. Informanten fremhevet viktigheten av å vite hva sluttbruker ønsker for å forenkle prosessen og øke verdiskapningen. Det er viktig å påpeke at i de fleste tilfeller så selger bedriftene til mine informanter via andre før det kommer til sluttbruker, men hvor mange ledd som produktene går gjennom varierer mellom de ulike bedriftene, men også i forhold til ulike kunder. Flere av informantene påpekte også viktigheten av å bygge relasjoner med kundens kunder. En av informantene mine uttalte:

”Selv om våre kunder selger produktene videre til sine kunder så vet vi som regel i de fleste tilfellene hvem neste ledd er, og det samarbeides også på tvers av leddene for å forsøke å øke verdiskapningen for alle med å forenkle prosessen for hverandre. For at dette skal være mulig må det være en god informasjonsflyt hvor man deler erfaringer. Både positive og negative” Informant 1

Under informasjonsdeling kan man også trekke frem tilbakemeldinger på produktene. Dette er noe alle informantene uttalte at de fikk. Det gikk både på kvalitet, emballasje, tekstur, smak

osv. Min informant som var nærmest sluttbruker understrekte viktigheten av tilbakemeldingene de fikk på produktene. Han uttalte:

”I og med at vi er nært sluttbruker får vi ofte tilbakemeldinger på produktene. Dette er både positive og negative tilbakemeldinger, og kan være på alt fra smak til forpakning. Vi har en policy i bedriften om at alle tilbakemeldinger skal behandles konstruktivt. Vi er også glade for tilbakemeldingen, vi mener at dette bidrar til at vi kan forbedre oss” Informant 5

Informantene ble også spurt om det var noen sosiale bånd som kunne avdekkes i relasjonene. Teoriene hevder at sosial utveksling blir sett på som en dynamisk prosess og spiller en sentral rolle i pågående samarbeid for å fremme ulike tilpasninger (Pelton et al., 1997). Sosiale bånd kan styrkes gjennom hyppig kontakt mellom partene og kan variere mellom formell organisatorisk kontakt og uformell sosial kontakt.

De fleste av informantene uttalte at det på en eller annen måte var sosiale bånd tilknyttet relasjonen. En informant trakk frem kjemien mellom personen som et viktig element. Han uttalte:

”Det må være en viss form for kjemi mellom de som skal samarbeide, måten man kommuniserer på er viktig for å ivareta og opprettholde relasjonen” Informant 5

Det kom fram at det både var uformell sosial kontakt og formell organisatorisk kontakt mellom partene. De organisatoriske gikk på å møtes for å planlegge og evaluere samarbeidet underveis. En informant uttalte at:

”Vi møtes før hver vintersesong og legger planer for sesongen. Planene innebærer priser, volum, kvalitetskrav, emballasje og størrelse” Informant 2

Det kom også fram at det i hovedsak dreide seg om formelle organisatorisk kontakt, og at det sjeldent var noe avtalt møte hvor det sosiale var hovedfokus hos noen av informantene. Men flere hevdet at de forsøkte å få til en middag eller to i forbindelse med messer og konferanser, dette var da middager hvor fokuset var å bli bedre kjent. En av informantene mine uttalte at de ønsket å forsøke å fokusere litt mer på den menneskelige relasjonen.

”De menneskelige relasjonene våre kan sees på som et vennskap, men det er viktig å understreke at det ikke er på privat nivå. Vi reiser sammen til andre land for å se på

andre produkter og innhente inspirasjon til vårt eget samarbeid. Dette mener jeg at bidrar til å forsterke relasjonen og knytter tetter bånd mellom bedriftene” Informant 5

En av mine informanter trakk også frem verdier som et viktig kriterium i deres filosofi. Han påpekte at det var viktig for dem å samarbeide med personer og virksomheter som hadde den samme filosofien som de. Informanten uttalte:

”Det er noe personlig i våre relasjoner som nærmest er hevet over det økonomiske, så klart må vi tjene penger, men verdi er også viktig for oss. Vår filosofi går utpå å fortelle en historie bak produktet og ønsker å spille på det. Dette medfører at vi søker relasjoner med samme filosofi, og er selektiv i utvelgelsen av samarbeidspartnere”
Informant 5

Oppsummert kan man si at erfaringene og meningen mine informanter innehar i stor grad stemmer overens med det teorien rundt relasjoner påpeker. Dette innebærer at det kan avdekkes både strukturelle og sosiale bånd i relasjonene, men i varierende grad.

Resultatene antyder at det i stor grad er de samme strukturelle og sosiale båndene som trekkes frem både i relasjoner rettet mot trading, videreforedling og, restauranter og supermarked. En forskjell som derimot kom frem var at bedriften som hadde relasjoner utelukkende rettet mot restauranter og supermarked trakk frem verdier som et viktig element for deres relasjoner. Det at deres relasjoner hadde tilnærmet lik filosofi var viktig for bedriften. Et annet aspekt som også viste seg å være forskjellig mellom ulike typer relasjoner omhandlet sosiale bånd. Informanten som utelukkende solgte sine produkter til restauranter og supermarked trakk frem at de ønsket å fokusere på den menneskelige relasjonen i større grad en hva som kom frem blant bedriftene som solgte sine varer til tradingbedrifter og videreforedlere.

4.3 Hvilke positive og negative aspekter ved kjøper-selger relasjonene kan identifiseres i nordnorsk hvitfiskindustri, sett fra selgers perspektiv?

Teorien avdekker at det kan knyttes både positive og negative aspekter til det å samarbeide i en relasjon. De positive aspektene som argumenteres for i denne studien er tillit, forpliktelse og tilfredshet. Det er også viktig å påpeke at relasjoner ikke nødvendigvis er kun positivt for bedriften. De negative aspektene som det argumenteres for i oppgaven er usikkerhet, opportunistisk atferd og relasjonsspesifikke investeringer.

4.3.1 Positive aspekter

Mine informanter ble bedt om å redegjøre for hva de anså som positivt med å benytte seg av relasjonsmarkedsføring sammenlignet med det å benytte seg av transaksjonsmarkedsføring, og handle på spot fra gang til gang.

Flere av informantene trakk frem trygghet som et viktig positivt aspekt. Det ble også argumentert for at det var en forutsigbar måte å jobbe på. To av informantene hevdet at et positivt aspekt var at relasjonene forenklet deres hverdag, det at de slapp å bruke mye tid på å finne kunder til varene hver dag gjorde at de kunne fokusere mer på å effektivisere produksjonen og skape gode produkter. En annen viktig faktor som er viktig å påpeke er at tre av de fem informantene var i bedrifter som i hovedsak baserte sin produksjon på ferske produkter. Dette var også et argument som ble brukt for å forklare det positive med relasjonen, de var avhengig av å vite at de hadde kjøpere til produktene sine, i og med at det var en begrenset tid de hadde til rådighet for å få ut varene sine. Flere av informantene uttalte at det hendte at de måtte ut på spot-markedet for å selge unna produkter av og til, og dette var en mye mer omfattende måte å handle på. En informant uttalte det slik:

”Et svært viktig positivt aspekt med å samarbeide i relasjoner er at man fra år til år vet at man har sikre kunder som kan ta unna produksjonen din, og som man vet at man har en god margin på. Dette gjør at du vet hva du kan budsjettere med på bunnlinja fra år til år” Informant 3

Sitatet til informantene min kan tolkes som at tryggheten og forutsigbarheten er noe som anses som positivt med relasjoner, og gjør det mulig for bedriftene å planlegge driften sin basert på den tryggheten og forutsigbarheten relasjonen gir dem, noe som er svært nødvendig når man driver business med ferske varer.

Et annet positivt aspekt som kom fram var at de fleste av informantene hevdet at de i det lange løp tjente mer penger, og fikk en bedre pris i relasjonen. Det ble også utalt at det i relasjonen var letter å kommunisere ut hvilke pris og marginer du var avhengig av, og at det var en forståelse fra kunden om at de var avhengig av en viss profitt.

”Vi oppnår absolutt en bedre pris i relasjonen, vi sammenligner prisen i forhold til spoten og opplever at vi i gjennomsnitt har mellom 4-6 % høyere snittpris” Informant

2

Tillit

Tillit er et sentralt element i relasjonslitteraturen. Andaleeb (1995) hevder at tillit er en forsikring om at ønskede mål og resultater blir oppnådd, noe som medfører større tilbøyelighet for samarbeid.

Alle informantene trakk frem tillit som et positivt aspekt med å ha relasjoner. Dette gikk i hovedsak på at man kunne stole på handelspartneren sin og forvente at de bidro til verdiskapning for begge parter. Flere av informantene hevdet at man var helt avhengig av tillit for at relasjonen skulle fungere. Tilliten går i hovedsak på kvalitet, pris og leveringsdyktighet. Et aspekt som kom frem under flere av intervjuene var at i hvitfisknæringen generelt var det lite formaliserte kontrakter, dette medfører at det går mye på tillit, det å stole på dem man handler med. En informant uttalte:

”Tillit er helt klart et positivt og avgjørende aspekt i relasjoner, du kommer ikke unna tillit, man er helt avhengig av det for at relasjonen i det hele tatt skal fungere”

Informant 2

En annen informant trakk frem tilliten i forbindelse med reklamasjoner som noe som var positivt for dem.

”Dersom det kommer en reklamasjon fra den bedriften så vet vi at det er noe i det, dette baserer vi på en gjensidig tillit som vi har bygget opp over tid. De reklamerer ikke bare for å gjøre det” Informant 3

Teorien fremhever også at tillit i relasjonene bidrar til at man sparer tid og slipper og etterprøve informasjonen (Dulsrud, 2002). Dette var også et aspekt som informanten trakk fram, og sitatet fra informant tre underbygger denne påstanden.

Forpliktelse

Mine informanter var delte i synet på forpliktelse. Det var en enighet blant informantene om at forpliktelse var noe som kunne ansees som positivt med relasjoner, men ikke alle mente at de var forpliktet. En informant uttalte:

”Dersom jeg våkner en morgen og tenker at i dag gidder jeg ikke handle med min viktigste kunde lengre, så handler jeg ikke med han lengre. Men dette er jo en ting som går begge veier” Informant 3

Dette kan tyde på at noen av mine informanter ikke føler seg forpliktet i relasjonen.

En annen informant fremhevet forpliktelse som noe som var like viktig som tillit og helt klart avgjørende for relasjonen. Informanten uttalte:

”Vi føler oss forpliktet både i form av volum, kvalitet, pris og leveringsdyktighet, selv om det ikke er noen formaliserte avtaler så føler vi oss forpliktet til å levere. Dette medfører også at bedriften vi samarbeider med er forpliktet ovenfor oss. Dette gir oss en trygghet og bidrar til forutsigbarhet. Dette er noe som jeg utelukkende vil si er positivt” Informant 2

Det er viktig å påpeke at flere av informantene som uttalte at de ikke følte noen forpliktelse argumenterte med at forpliktelse innebar at man måtte gjøre noe, de argumenterte for at i og med at det ikke var formaliserte avtaler på papiret så måtte de ikke gjøre noe.

Dersom man tolker svarene fra de informantene som ikke følte seg forpliktet opp mot teorien til Anderson & Weitz (1992) som hevder at forpliktelse i en relasjon resulterer i et ønske om å utvikle et stabilt samarbeid og medføre en vilje til å ofre lignende samarbeid med andre bedrifter. Kan det tyde på at alle informantene mine på en eller annen måte følte seg forpliktet i relasjonen. En av informantene som ikke følte seg forpliktet uttalte:

”I tider hvor det er lite fisk som kommer på land ønsker man ofte å selge på de best betalte markedene. Man har ikke lyst å selge til sine faste relasjoner for 10 kr mindre per kg da. Men man føler seg litt forpliktet til å surve dem i og med at man samarbeider ellers i året” Informant 3

Dette kan tyde på at selv om ikke alle informantene uttaler direkte at de føler seg forpliktet, så kan det se ut som at alle til en viss grad er forpliktet. Dette begrunnes med et ønske om at relasjonen skal bestå og at man takker nei til andre mer lukrative tilbud der og da, for å sikre seg prioritet i framtiden.

Tilfredshet

Gjennomgangsmelodien hos alle mine informanter var at tilfredshet i relasjonen var noe som de utelukkende anså som et positivt aspekt med å være i relasjoner. Ifølge Selnes (1993) kan tilfredshet i relasjoner defineres som forholdet mellom forventninger og faktisk leveranse. Partene i en relasjon blir fornøyd i den grad de får innfridd sine forventninger. Tilfredshet påvirkes både av forventninger og den opplevde (subjektive) kvaliteten på leveransen. Flere

av informanten trakk frem at tilfredshet forenklet prosessen for dem. De argumenterte for at det at kunden visste hva de ville ha, og de visste hva kunden ville ha gjorde det lettere og innfri forventningen, og kommunisere ut hva som skulle til for å ha en tilfredsstillende relasjon. En informant uttalte:

”Tilfredshet i relasjonen gjør det lettere å forholde seg til de man samarbeider med. De vet hva vi forventer, og vi vet hva de forventer, dette går både på kvalitet, pris, volum og leveringsdyktighet. Absolutt et positivt aspekt i relasjoner” Informant 2

Resultatene omkring de positive aspektene tillit og tilfredshet viste seg og være lik uavhengig av hvilke kunder man hadde relasjoner med. Forpliktelse derimot var det delte meninger rundt. I hovedsak uttalte tre av fire bedrifter som hadde tradingbedrifter som kunder at de ikke følte seg forpliktet til å samarbeide med dem. Derimot uttalte informantene som solgte utelukkende til restauranter og supermarked at forpliktelse var en viktig del av relasjonen. En av informantene som solgte til trading og videreforedling uttalte derimot at de følte seg forpliktet i relasjonen. Dette viser at informantene var delte i synet omkring forpliktelse i relasjonen. Det viste seg dog at selv om bedriftene ikke uttalte direkte at de følte seg forpliktet, så kunne det avdekkes en viss grad av forpliktelse. Dette på bakgrunn av uttalelser om et ønske om at relasjonen skulle bestå og at de ofret lignende samarbeid for å opprettholde relasjonen.

4.3.2 Negative aspekter

Som nevnt innledningsvis så er det ifølge teorien ikke nødvendigvis bare positive aspekter med å samarbeide i relasjoner. Teorien trekker også frem flere potensielle negative aspekter som kan være med å påvirke relasjonen mellom handelspartnere.

Mine informanter ble bedt om å redegjøre for negative erfaringer de hadde med å samarbeide i relasjoner. Gjennomgangsmelodien til de fleste informantene var at det var vanskelig å trekke frem konkrete negative erfaringer. Dette ble begrunnet med at de positive aspektene var så sterk at de utlignet alt det negative. Men etter hvert som informanten kom med sine erfaringer kunne man avdekke noen negative aspekter. Et negativt aspekt som kom frem omhandlet at man ofte kunne ta hverandre for gitt. En informant uttalte:

”Man kan ta hverandre for gitt. Man utfordrer ikke hverandre og man viser heller ikke at man setter pris på hverandre. Relasjonen er som et ekteskap, disse faktorene må være tilstede for at det skal fungere” Informant 4

Det kom også fram at det å samarbeide tett i relasjoner gjorde det vanskelig å nå ut likt til alle kundene. En informant uttalte:

”Det som er negativt er at det kan være vanskelig å nå likt ut til alle kundene vi har relasjoner med. Kunder ønsker å føle seg spesiell. Dette er svært krevende. Det er store forventninger og det er vanskelig å være så strukturert hele tiden” Informant 5

Dette bekrefter at det finnes flere negative aspekter med relasjoner. Videre vil resultatene rundt de konkrete negative aspektene teorien i denne studien bygger på bli presentert.

Usikkerhet

Usikkerhet er et annet sentralt element som i teorien blir ansett som et negativt aspekt med å være i relasjoner. Eriksson & Sharma (2003) hevder at usikkerheten kan dreie seg om flere aspekter. Det kan være usikkerhet tilknyttet økonomi, forventninger og andre samarbeid (Eriksson & Sharma, 2003). Mine informanter hevdet at det hele tiden ville være usikkerheter tilknyttet relasjoner. Dette ble begrunnet med at begge ønsket å drive business. Et usikkerhetsmoment som gikk igjen hos flere bedrifter var usikkerhet som var rettet mot betalingen. Dette ble begrunnet med at de var helt avhengig av å få inn pengene så de videre kunne betale sine leverandører. Et annet aspekt som kom fram var usikkerheten tilknyttet om kunden klarte å ta unna det som var forventet slik at man ikke satt igjen med mye ferskt råstoff som man måtte dumpe ut på spotpris for å bli kvitt. En av mine informanter som er nærmest sluttbruker uttalte:

”Det er en viss usikkerhet tilknyttet at det i hvitfisknæringen tyter over av billig fisk og produkter, dette bidrar til at det kan være vanskelig å holde på kunden og konkurrere på pris, begge partene skal jo drive business” Informant 5

Det er viktig å påpeke at sitatet over kommer fra en informant som i hovedsak selger til restauranter og supermarked. Man kan anta at det muligens vil være andre usikkerhetsmomenter tilknyttet relasjoner som selger direkte til andre produksjonsbedrifter som videreforedler fisken. Dette bekrefter mine informanter som selger til videreforedlingsbedrifter. Flere av informantene mine uttalte at det kunne være usikkerheter tilknyttet om kundene klarte å ta unna produktene. En informant uttalte:

”Når du får på land 200 tonn fisk en dag så er du avhengig av å vite at kundene dine er i stand til å ta unna fisken din, det kan ofte oppstå usikkerheter tilknyttet

forventninger man har omkring en kunde er i stand til å ta unna produktene”

Informant 4

Oppportunistisk atferd

Oppportunistisk atferd var et negativt aspekt flere av informantene mine var mer eller mindre kjent med, og opplevde i varierende grad, og i varierende alvorlighetsgrad. Teorien forklarer oppportunistisk atferd som noe som er bygget på normer og forventninger i samarbeidet, oppportunismen oppstår når disse normene eller forventningen brytes (Wathne & Heide, 2000).

Mine informanter trakk frem det å bli presset på pris i perioder med lite aktivitet som en form for oppportunistisk atferd. Dette ble videre begrunnet med at de følte seg utnyttet i og med at de hadde et langvarig samarbeid, hvor de ellers i året hadde avtalt pris. En informant sa det slik:

”I perioder med lite aktivitet i markedet, og hvor vi har produsert produkter som vi har begrenset tid på å få ut opplever vi stadig at våre nærmeste relasjoner forsøker å utnytte handlingsrommet vårt for å få en bedre pris” Informant 4

En annen informant trakk frem en annen form for oppportunistisk atferd. Dette gikk på at de hadde kundene på opplæring i sine produksjonslokaler og kom med både oppskrifter og måter og tilberede produktene på for å utnytte de best mulig. Videre opplevde de i flere tilfeller at kunder de hadde utviklet relasjoner med valgte å kjøpe fisken sin hos andre leverandører selv om de hadde lært dem produktene å kjenne.

Relasjonsspesifikke investeringer

Relasjonsspesifikke investeringer viste seg å være lite utbredt blant de fleste av mine informanter. I hovedsak var det standard produkter med små relasjonstilpasninger som ikke påvirket kostnaden i noen grad. Teorien påpeker at relasjonsspesifikke investeringer dreier seg om å gjøre investeringer som spesifikt er tilpasset et samarbeid med en spesiell part, dette kan være rutiner og prosedyrer som er tilpasset akkurat dette samarbeidet, og som ikke nødvendigvis lar seg overføre til andre partnere (Heide og Weiss 1995; Jap og Ganesan 2000). En av mine informanter uttalte at han gjorde noen form for relasjonsspesifikke tilpasninger, men dette gikk mer på menneskelige ressurser. Han hevdet at de investerte penger i å utføre markedsreiser sammen med kunder for å lære mer om nye produkter og få nye impulser. Dette var en investering som ikke nødvendigvis lot seg overføre på tvers av andre relasjoner.

Flere av informantene mine utdypet at de anså det å gjøre spesifikke investeringer rettet mot kun en kunde som et risikoprojekt. Argumentene som kom frem gikk på at det var små marginer i næringen og at de måtte ha flere bein å stå på. En informant sa det slikt:

”Å gjøre relasjonsspesifikke investeringer er i utgangspunktet ”NoGo” for oss. Dersom vi i det hele tatt skulle tenke tanken på å gjøre noe slikt må det gjøres skriftlige avtaler som bekrefter at denne kunden skal kjøpe de spesielle produktene hos oss til en slik pris at investeringen tjenes inn ved hjelp av den relasjonen” Informant 3

Resultatene tyder på at de ulike negative aspektene er gjeldende i alle typer kjøper-selger relasjoner som blir belyst i denne studien. Forskjeller som kan trekkes frem omkring usikkerheter mellom de ulike relasjonene går i hovedsak på at bedriftene som selger til trading og videreforedling trekker frem usikkerhet omkring større leveranser, og om kunden er i stand til å ta unna store volum. Mens det i restaurant og supermarked relasjoner oppstår usikkerheten i form av andre tilbud, som bidrar til at det kan være vanskelig å holde på kundene. Opportunistisk atferd er i hovedsak rettet mot prisen hos bedriftene som selger til trading og videreforedling. Mens den opportunistiske atferden blant kundene til bedriftene som selger til restauranter og supermarked går på utnyttelse av kompetanse, men også her til en viss grad pris. Relasjonsspesifikke investeringer er i utgangspunktet et aspekt som er lite aktuelt blant alle typer relasjoner i studien, men det ble i mindre grad utført tiltak som ikke påvirket det økonomiske i større grad. Blant bedriftene som solgte til trading og videreforedling gikk det på produksjonstilpassning. Mens bedriftene som solgte til supermarked og restauranter tilpasset produksjonen, og investerte i markedsreiser sammen med kundene. Det er viktig å påpeke at det ikke var større økonomiske utgifter knyttet til de relasjonsspesifikke investeringene.

4.4 Kan det avdekkes ulike faser i relasjonssyklusen, og hvilke positive og negative aspekter kan avdekkes i fasene?

Mange tidligere studier har kommet frem til at utviklingen av relasjoner gjennomgår flere ulike faser (Arndt, 1979; Eggert, Ulaga & Schultz, 2006; Heide, 1994; Johanson & Mattsson, 1987). Mine informanter bekreftet langt på vei teorien om at det kunne avdekkes ulike stadier og faser av relasjonen, men påpekte at lengden og tydeligheten av fasene var svært varierende. Videre fikk informanten presentert de ulike fasene (*bevisstgjøringsfasen, utforskningsfasen, ekspansjonsfasen, forpliktelsesfasen og nedgangsfasen*). Alle mine informanter uttalte at de kjente igjen fasene slik de ble presentert. Imidlertid viste det seg at

nedgangsfasen var en fase ingen av mine informanter hadde kjennskap til. Her uttalte en informant:

”Nedgangsfasen har jeg verken opplevd eller hørt om. Dersom det skulle være noe form for nedgangsfase på slutten av relasjonssyklusen så må det i så tilfelle være noe helt spesielt og ekstraordinært som ligger bak. Som regel er det naturlige årsaker til at relasjonen opphører” Informant 2

4.4.1 Positive aspekter i de ulike fasene

Mine informanter ble bedt om å forsøke å plassere de ulike positive aspektene i de ulike fasene, basert på erfaringer og meninger de hadde. Flere av informantene hadde konkrete svar på hvor de mente at aspektet var gjeldende, mens andre hadde vage svar.

Tillit

Mine informanter var delt i svarene på hvor tilliten skulle plasseres i de ulike fasene. Enkelte informanter hevdet at tillit måtte være på plass helt fra starten av for at det i det hele tatt skulle fungere. Mens andre uttalte at tilliten måtte være på plass i en utforskningsfase hvor man begynte å sende ifra seg varer. En informant uttalte:

”Tillit er viktig i den fasen hvor man begynner å flytte på varer, det er da businessen begynner og det er økonomi involvert. Er viktig å kunne stole på hverandre da”
Informant 4

Selv om det var delte meninger om hvilke fase tillit burde starte i var informantene enige om at tilliten ikke var like betydningsfull når man var kommet forbi ekspansjonsfasen og over i forpliktelsesfasen. Dette ble begrunnet med at når man var kommet så langt så kjente man hverandre godt og begge var tjent med samarbeidet, noe som medførte at tilliten var tilstedet, men ikke som en like dominerende faktor.

Forpliktelse

Flere av mine informanter uttalte at de ikke følte seg forpliktet. Dette førte til at to av mine informanter ikke hadde noen formening om hvilke fase forpliktelsen spilte inn. De tre andre informantene hadde derimot klare meninger om når forpliktelse var gjeldende i fasene. En informant sa:

”Jeg føler meg forpliktet med engang vi har blitt enig om at vi skal samarbeide. Jeg vil si at forpliktelse er gjeldende fra utforskningsfasen og frem til forpliktelsesfasen”

Informant 4

En annen informant uttalte:

”Forpliktelsen er gjeldende når man begynner å levere varer, man føler seg forpliktet til å levere i henhold til det man er blitt enig om. Det er lite rom for feiling” Informant

5

Dersom man skal tolke svarene fra informantene som uttalte seg om forpliktelse kan det sies at det var enighet om at forpliktelsen var et viktig element fra man startet og flytte varer i en utforskningsfase, og til man var kommet inn i forpliktelsesfasen.

Tilfredshet

Flere av mine informanter hevdet at tilfredshet var noe som man måtte bygge over tid. Dette medførte at gjennomgangsmelodien blant informantene mine var at tilfredsheten oppsto når man hadde handlet noen ganger med hverandre og man kom inn i en ekspansjonsfase. Det var enighet blant informantene om at tilfredshet med relasjonen var viktig både i ekspansjonsfasen og i forpliktelsesfasen. Uten tilfredshet ville det være vanskelig å samarbeide.

Resultatene tyder på at nedgangsfasen ikke var gjeldende, uavhengig om relasjonen var rettet mot tradingbedrifter, videreforedling eller restauranter og supermarked. Det var delte meninger omkring hvilke faser tillit var gjeldende, mellom bedriftene som hadde relasjoner mot trading og videreforedlere. Noen bedrifter som solgte til trading og videreforedling mente at tillit var viktig fra begynnelsen av, mens andre mente det ikke var viktig før man begynte å sende varer. Det viste seg dog at det var enighet om at tilliten ikke var like viktig i en forpliktelsesfase blant alle informantene. Det var delte meninger på tvers av type relasjoner rundt forpliktelse. Alle informantene som uttalte seg om forpliktelse mente at forpliktelse var gjeldende fra en utforskningsfase og frem til starten av en forpliktelsesfase. Alle informantene var enige om at tilfredshet ble bygget over tid. Dette innebar at informantene uttalte at tilfredshet kom som en konsekvens av gjentatte transaksjoner hvor forventninger ble oppfylt. Det var enighet blant informantene om at tilfredshet oppsto i ekspansjonsfasen og forpliktelsesfasen.

4.4.2 Negative aspekter i de ulike fasene

Mine informanter ble bedt om å forsøke å plassere de ulike negative aspektene i de ulike fasene, dette basert på erfaringer og meninger de hadde. Flere av informantene hadde konkrete erfaringer og meninger på hvor de mente aspekten var gjeldende. Teorien hevder at de negative aspektene med relasjonen eskalerer ettersom nye stadier i relasjonen blir utviklet (Anderson & Jap, 2005). Dette begrunnes ifølge Inkpen & Beamish (1997) med at etter hvert som man tilegner seg kunnskapen til den andre part vil relasjonen gradvis svekkes.

Usikkerhet

Flere av mine informanter hevdet at det til en viss grad var usikkerhet tilstede i de fleste fasene. Teorien hevder at det i starten vil være usikkerhet tilknyttet inngåelse av samarbeid. Dette var noe mine informanter også uttalte.

”Det vil bestandig i starten være en viss usikkerhet tilknyttet om det i det hele tatt blir noe av samarbeidet. Vi er aldri helt sikker på at dette samarbeidet er noe å satse på før det har fått gått seg til” Informant 2

Videre hevdet også noen av informantene at det var usikkerhet også i de andre fasene. Dette gikk på usikkerhet som var tilknyttet leveringsbetingelser, kvalitet, økonomi, seriøsitet osv. gjennomgangsmelodien blant informanten var at usikkerheten var tilstede helt til slutten av ekspansjonsfasen, hvor det var oppstått et seriøst samarbeid og en gjensidig avhengighet.

Oppportunistisk atferd

Flere av mine informanter hevdet at oppportunistisk atferd fant sted underveis i prosessen. Noen mente at det i enkelte sammenhenger kunne være oppportunistisk tankegang helt fra starten av. Det ble utalt:

”Enkelte planlegger å svindle deg fra dag en. Et eksempel på dette var når jeg handlet med en tidligere kunde. Vi hadde handlet noen ganger med hverandre, men så en dag kom det et helt urimelig krav på 300 000 NOK med bakgrunn i dårlig kvalitet på produkter. Det viste seg i ettertid at dette var planlagt helt fra starten av. Slike kunder blir svarte-listet” Informant 3

En annen informant hevdet at oppportunistisk atferd ikke var gjeldende før i en ekspansjonsfase. Dette ble begrunnet med at det var lite og hente på å utnytte noen i de tidligere fasene, og at det ofte kunne føre til at relasjonen opphørte. Resultatene viser jevnt

over at opportunistisk atferd er mest utbredt i en ekspansjonsfase og i en forpliktelsesfase. Dette begrunnes også med at det er bygget opp en ”godvilje” som medfører at det kan være lettere og få tilgivelse for opportunistisk atferd i disse fasene.

Relasjonsspesifikke investeringer

Selnes (1998) hevder at et hyppig samarbeid vil føre til at partene tilpasser seg samarbeidet, og muligens investerer i produksjon eller utstyr som er spesifikt for dette samarbeidet. Mine informanter uttalte at det i svært liten grad ble gjort relasjonsspesifikke investeringer i samarbeidet. Flere av informantene uttalte videre at dersom det skulle gjøres relasjonsspesifikke investeringer av større økonomisk betydning måtte dette bli i en ekspansjonsfase og en forpliktelsesfase hvor man hadde fått i stand et seriøst samarbeid som var verdt og invester i, men også her ble det påpekt at det måtte være avtaler som sa at investeringen skulle tjenes inn ved hjelp av den spesifikke kunden.

Resultatene tyder på at det var enighet blant alle informantene om at det til en viss grad ville være usikkerhet tilstede i alle fasene av relasjonen. Det var en klar enighet blant informantene om at usikkerhet var gjeldende fra bevisstgjøringsfasen og frem til slutten av ekspansjonsfasen, uavhengig av type relasjon. En informant som solgte til trading og videreforedling hevdet at i enkelte tilfeller kunne være opportunistisk tankegang helt fra inngåelsen av samarbeidet. Men det var enighet blant alle informantene om at opportunistisk atferd i hovedsak fant sted i ekspansjonsfasen og forpliktelsesfasen. Alle informantene var enige om at dersom en relasjonsspesifikk investering skulle være aktuelt måtte dette bli i en ekspansjonsfase og en forpliktelsesfase. Resultatene tyder på at tankegangen rundt de negative aspektene i relasjoner i stor grad er lik uavhengig om du selger til tradingbedrifter, videreforedlere eller restauranter og supermarked.

Tabell 4 oppsummerte positive og negative aspekter i de ulike fasene basert på resultater.

| | Bevisstgjøringsfasen | Utforskningsfasen | Ekspansjonsfasen | Forpliktelsesfasen | Nedgangsfasen |
|--|--|--|--|--------------------|---------------|
| Tillit | | ██ | | | |
| Forpliktelse | | ██ | | | |
| Tilfredshet | | | ██ | | |
| Usikkerhet | ██ | | | | |
| Oppportunistisk atferd | | | ██ | | |
| Relasjonsspesifikke investeringer | | | ██ | | |

Tabell 4 oppsummerer de positive og negative aspektene ved relasjoner i de ulike fasene basert på meninger og erfaringer fra informantene. Det var enighet blant alle informantene om at nedgangsfasen ikke var gjeldende. Videre hevdet informantene at tillit var gjeldende fra slutten av bevisstgjøringsfasen og frem til ekspansjonsfasen. Forpliktelse mente informantene oppsto i en utforskningsfase og frem til en forpliktelsesfase. Tilfredshet ble plassert i en ekspansjonsfase og en forpliktelsesfase. Usikkerhet var tilstede fra en bevisstgjøringsfase og frem til en ekspansjonsfase. Oppportunistisk atferd ble uttalt å oppstå i en ekspansjonsfase og en forpliktelsesfase. Og til sist uttalte mine informanter at relasjonsspesifikke investeringer var aktuelt i en ekspansjonsfase og en forpliktelsesfase.

5 Diskusjon

I dette kapitlet vil resultatene bli diskutert. Hensikten med denne oppgaven er å forsøke å finne svar på tre forskningsspørsmål i forbindelse med temaet kjøper-selger-relasjoner i nordnorsk hvitfiskindustri. Jeg forsøker å finne ut hva relasjoner inneholder og består av, positive og negative aspekter med relasjoner, og om det kan avdekkes ulike faser, og eventuelt i hvilken fase de positive og negative aspektene er gjeldende. Hvert av forskningsspørsmålene vil bli diskutert opp mot teori og forsøkt besvart nedenfor. Diskusjonskapitlet vil følge samme struktur som har vært gjennomgående i oppgaven.

5.1 Innholdet i kjøper-selger-relasjoner i nordnorsk hvitfiskindustri, sett fra selgers perspektiv

Mine resultater underbygger påstanden om at relasjoner kan anses som en ufravikelig betingelse i business-to-business handel. Dette begrunnes med måten bedriftene ønsker å jobbe på. Alle mine informanter påpekte viktigheten av, og et ønske om å bygge tette bånd og skape langsiktige samarbeid. Dette bidrar til å forsterke argumentet. Bakgrunnen for ønsket om å samarbeide med kundene ble begrunnet i faktorer som trygghet, forutsigbarhet og stabilitet. Alle disse faktorene er med på å redusere usikkerheten og forenkle hverdagen til bedriftene. Betalingsdyktighet er også et aspekt som blir nevnt, men det kan antas at betalingsdyktighet kan bakes inne i aspektene som omhandler trygghet og forutsigbarhet.

Relasjoner i nordnorsk hvitfiskindustri består av både strukturelle og sosiale bånd, hvor hovedvekten går på det strukturelle. Teorien fremhever tre ulike aspekter som kan ses på som strukturelle bånd, disse er produkt- og produksjonstilpasninger, økonomisk utveksling, og informasjonsutveksling (Teale, 1999). Produkt- og produksjonstilpasning blir sett på som det viktigste aspektet av strukturelle bånd i teorien (Johanson & Mattsson, 1987). Alle mine informanter bekreftet at de på en eller annen måte tilpasset produktene og produksjonen til kundene, men det ble også påpekt at dette var små justeringer som omfattet med eller uten skinn, størrelse, spesiell stykke av fisken osv. Likevel ble produkt- og produksjonstilpasninger sett på som et svært viktig strukturelt bånd som bidro til å forsterke relasjonen.

Informasjonsutveksling var et annet viktig aspekt som ble belyst. Informasjonsutvekslingen tillater ifølge teorien at overbevisende informasjon gis via kommunikasjonsprosesser, som videre bidrar til å påvirke beslutningen som tas (Anderson & Weitz, 1989). Informantene

påpekte viktigheten av informasjonsutvekslingen i relasjonen, men trakk frem at informasjonsutvekslingen i relasjonen med kundens kunde også var viktig for dem. Som det kom frem gjennom resultatkapitlet selger de fleste av mine informanter sine produkter via flere andre ledd før det når sluttbruker. Dette medfører at man er helt avhengig av en god informasjonsutveksling som er med på å forenkle prosessen. Informasjonsdeling omfattet også tilbakemeldinger på produkter, dette ble ansett som en viktig faktor for å forbedre og forsterke samarbeidet i relasjonen og noe som informantene trakk frem som helt nødvendig.

De sosiale båndene går mer på det personlige plan. Teorien trekker frem sosiale bånd som en dynamisk prosess som spiller en viktig rolle i pågående relasjoner for å fremme ulike tilpasninger (Pelton et al., 1997). Sosiale bånd kan styrkes gjennom hyppig kontakt mellom partene. Sosiale bånd blir i teorien omtalt som noe som innebærer både uformell sosial kontakt og formell organisatorisk kontakt. Dette ble langt på vei bekreftet av mine resultater. Den formelle organisatoriske kontakten gikk på avtalte møter gjerne 1-2 ganger i året hvor det ble diskutert og lagt planer for fremtiden, dette innebærer aspekter som kvalitet, pris, produkter, leveringsbetingelser osv. Av sosial uformell kontakt kom det frem at dette som regel ble satt i sammenheng med andre møter, eller treff på konferanser og messer. Dette vil også være naturlig i og med at kontakten går på business nivå og ikke på det private nivå.

Oppsummert kan man si at relasjoner i nordnorsk hvitfiskindustrien er et viktig og velkjent fenomen, og noe som de fleste ønsker å benytte seg av, og jobbe i. Videre bekrefter mine funn det som teorien påpeker om at relasjoner består av både strukturelle og sosiale bånd. Av de strukturelle båndene kom det fram at selv små produkt- og produksjonstilpasninger samt informasjonsutveksling var svært viktig, og at disse aspektene i relasjonen var med på å øke verdiskapningen for bedriftene.

De strukturelle og sosiale båndene som trekkes frem viste seg å være svært lik både i relasjoner rettet mot trading, videreforedling og, restauranter og supermarked. En forskjell som derimot kom frem var at bedriften som hadde relasjoner utelukkende rettet mot restauranter og supermarked trakk frem verdier som et viktig element for deres relasjoner. Grönroos (2004) hevder at det å respektere hverandres verdisyn er et viktig aspekt i en relasjon, dette kan videre være med å bidra til relasjonskvaliteten mellom de ulike partene i en relasjon. Et annet aspekt som også viste seg å være forskjellig mellom ulike typer relasjoner omhandlet sosiale bånd. Informanten som utelukkende solgte sine produkter til restauranter og supermarked trakk frem at de ønsket å fokusere på den menneskelige relasjonen i større

grad en hva som kom frem blant bedriftene som solgte sine varer til tradingbedrifter og videreforedlere. En mulig forklaring på dette kan være at bedriften som selger til restauranter og supermarked er en nisjeprodusent, og det er et mindre volum som handles med. Dette kan bidra til at de er mer avhengig av å holde på sine kunder, og dermed er villig til å legge mer i relasjonene.

5.2 Positive og negative aspekter ved kjøper-selger-relasjoner sett fra selgers perspektiv

Som nevnt tidligere avdekker teorien at det kan knyttes både positive og negative aspekter til det å samarbeide i relasjoner. Alle informantene bekreftet at relasjoner var synonymt med både positive og negative aspekter. Tillit, forpliktelse og tilfredshet blir i teorikapitlet argumentert for å være positive aspekter i relasjonen. Mens de negative aspektene som blir belyst i denne studien er usikkerhet, opportunistisk atferd og relasjonsspesifikke investeringer.

Mine informanter bekreftet at tillit var et svært viktig aspekt ved relasjoner, og at det nærmest var umulig å komme utenom. Informantene trakk også, i likhet med teorien, frem at det å kunne stole på sin handelspartner som noe essensielt med relasjoner. Argumentene som kom frem gikk på at det var svært lite formaliserte kontrakter i hvitfiskindustrien, noe som medførte at man måtte ta et ”ord for et ord” og stole på at kunden hadde de samme ønskene for relasjonen som bedriften hadde. Et annet aspekt var at man slipper å bruke mye ekstra ressurser på å etterprøve informasjon fra kundene. Dulsrud (2002) hevder at tillit er med på å senke transaksjonskostnaden ved at man i relasjoner slipper og bruke ressurser på å etterprøve informasjonen. Dette ble bekreftet av mine informanter, og dette gikk i hovedsak på reklamasjoner og kvalitetstilbakemeldinger.

Forpliktelse på sin side var det delte meninger rundt. Dette begrunnes i hovedsak med at noen av informantene mine ikke følte seg forpliktet i samarbeidet, mens andre mente at forpliktelse var like essensielt som tillit i relasjoner. Tolkningene av erfaringene og meningen til informantene som uttalte at de ikke følte seg forpliktet tydet derimot på det motsatte. Selv om ikke informantene uttalte direkte at de følte seg forpliktet, så kunne det avdekkes meninger som kunne tyde på det motsatte. Dette gikk på det at de uttalte at de solgte til sine faste kunder i perioder med lite fisk, hvor det var mulig å tjene mer på å selge til andre kunder. Altså tok de et økonomisk tap for å opprettholde relasjonen. Teorien hevder at forpliktelse kan sees på som et ønske om at relasjonen skal bestå, og at man er villig til og ofre et annet samarbeid for å utvikle en stabilitet med kunden (Anderson & Weitz, 1992). En slik

forpliktelse kunne avdekkes blant alle mine informanter, også blant de som ikke følte seg forpliktet. Dette viser at forpliktelse er et viktig positivt aspekt tilknyttet relasjoner.

Tilfredshet blir også ansett som et positivt aspekt med relasjoner. Dette blir begrunnet med argumenter som går på gjensidige forventninger når det kommer til pris, kvalitet, leveringsbetingelser osv. Et annet viktig argument som kom frem var også at tilfredsheten i relasjonen forenklet samarbeidet. Dette gikk på at man slipper å etterprøve informasjon fra kundene sine. Selnes (1993) hevder at tilfredshet i relasjoner kan defineres som forholdet mellom forventninger og den faktiske leveranse. Informanten påpeker at sammenhengen mellom forventninger og den faktiske leveransen i stor grad definerer relasjonen. Og flere av informantene hevdet at man var helt avhengig av å bygge opp en tilfredshet i relasjonen for at handelen skulle fungere.

Av negative aspekter som kom fram under intervjuene kan det mest interessante være at flere av informantene uttalte at det var vanskelig å trekke frem konkrete negative aspekter. Dette ble begrunnet med at de positive aspektene var så sterke. Det kom fram i noen av intervjuene at forpliktelsen i relasjonene også av og til kunne oppfattes som noe negativt. Dette ble også begrunnet med ønske om å oppnå høyest mulig pris også i perioder med lite fisk. Et annet aspekt var at man ofte kunne ta hverandre for gitt i relasjonen, dette ble lagt frem som et negativt aspekt som kunne få store konsekvenser dersom det ikke ble behandlet. Studien argumenterer for at usikkerhet, opportunistisk atferd, og relasjonsspesifikke investeringer er negative aspekter med relasjoner. Mine informanter bekreftet langt på vei at usikkerhet og opportunistisk atferd var utbredte negative aspekter. Det ble også bekreftet at det til en viss grad ble gjort relasjonsspesifikke tilpasninger, men dette ble ikke ansett som en investering i den enkelte relasjon da disse tilpasningene var små og reversible.

Usikkerhet er et sentralt element som i teorien blir argumentert for å være et negativt aspekt med å samarbeide i relasjoner (Eriksson & Sharna, 2003). Videre hevder Eriksson & Sharna (2003) at usikkerheten kan dreie seg om økonomi, forventninger og konsekvenser av andre samarbeid. Mine informanter trakk frem usikkerhet rundt økonomi og forventninger som svært gjeldende. Det økonomiske gikk i hovedsak på betaling og likviditet, noe man er helt avhengig av for å drive business. Forventningene gikk på om kundene var i stand til å ta unna de volumene som bedriftene var forespeilet, og til den prisen som var forventet.

Opportunistisk atferd er et velkjent fenomen i relasjonslitteraturen på samme måte også i de studerte relasjonene. Mine informanter hevdet at opportunistisk atferd i relasjonen var

tilstedet i varierende grad og alvorlighet. I hovedsak gikk den opportunistiske atferden ut på å presse på prisene i perioder hvor markedet var mettet. Et annet opportunistisk aspekt gikk på utnyttelse av menneskelig kompetanse i form av opplæring i produkter. Dette innebærer som nevnt i teorien av Wathne & Heide (2000) at inngåtte normer i samarbeidet brytes.

Relasjonsspesifikke investeringer omtales i teorien som investeringer som er tilknyttet konkrete samarbeid, og som ikke nødvendigvis lar seg overføre til andre relasjoner (Heide & Weiss, 1995; Jap & Ganesan, 2000). Relasjonsspesifikke investeringer viste seg å være svært lite utbredt i de studerte relasjonene. Det var som tidligere nevnt relasjonsspesifikke investeringer, men ikke investeringer av større økonomisk betydning. Mine informanter uttalte at det ville være et risikoprojekt å investere store summer som kun var rettet mot en spesifikk kunde. Det kan tolkes som at relasjonsspesifikke investeringer oppfattes som så negativt at det ikke engang vurderes å gjennomføres. Sett i sammenheng med teorien omkring relasjonsspesifikke investeringer kan dette sees på som unikt.

Oppsummert kan man si at mine informanter på mange måter bekrefter det teorien rundt positive og negative aspekter i relasjoner hevder. Dette gjelder både rundt de positive aspektene som omhandler tillit, tilfredshet, og til en viss grad forpliktelse. Rundt de negative aspektene bekrefter også mine informanter teorien rundt usikkerhet og opportunistisk atferd, mens relasjonsspesifikke investeringer av økonomisk betydning blir uttalt at ikke er tilstede i relasjoner med kunder. Dette begrunnes så enkelt som at det medfører en alt for stor risiko tilknyttet det.

Som nevnt i resultatene tyder det på at de ulike positive og negative aspektene er gjeldende i alle typer kjøper-selger-relasjoner som blir belyst i denne studien. Tillit og tilfredshet viste seg og være lik uavhengig av hvilke kunder man hadde relasjoner med. Forpliktelse derimot var det delte meninger rundt. I hovedsak uttalte tre av fire bedrifter som hadde tradingbedrifter som kunder at de ikke følte seg forpliktet til å samarbeide med dem. Derimot uttalte informantene som solgte utelukkende til restauranter og supermarked at forpliktelse var en viktig del av relasjonen. En av informantene som solgte til trading og videreforedling uttalte derimot at de følte seg forpliktet i relasjonen. Dette viser at informantene var delte i synet omkring forpliktelse i relasjonen. Det viste seg dog at selv om bedriftene ikke uttalte direkte at de følte seg forpliktet, så kunne det avdekkes en viss grad av forpliktelse. Dette på bakgrunn av uttalelser om et ønske om at relasjonen skulle bestå og at de ofret lignende samarbeid for å opprettholde relasjonen. Forskjeller som kan avdekkes omkring usikkerheter

mellom de ulike relasjonene, omhandler at bedriftene som selger til trading og videreforedling i hovedsak trekker frem usikkerhet omkring større leveranser, og om kundene er i stand til å ta unna større volum. Mens det i restaurant og supermarked relasjoner oppstår usikkerheten i form av andre tilbud, som bidrar til at det kan være vanskelig å holde på kundene.

Oppportunistisk atferd er i hovedsak rettet mot prisen hos bedriftene som selger til trading og videreforedling. Mens den oppportunistiske atferden blant kundene til bedriftene som selger til restauranter og supermarked går på utnyttelse av kompetanse, men også her til en viss grad pris. Relasjonsspesifikke investeringer er i utgangspunktet et aspekt som er lite aktuelt blant alle typer relasjoner i studien, men det blir i mindre grad utført tiltak som ikke påvirker det økonomiske i større grad. Blant bedriftene som solgte til trading og videreforedling gikk det på produkt- og produksjonstilpasning. Mens bedriftene som solgte til supermarked og restauranter tilpasset produktet og produksjonen, samt at de investerte i markedsreiser sammen med kundene. Det er viktig å påpeke at det ikke var større økonomiske utgifter knyttet til de relasjonsspesifikke investeringene.

5.3 Positive og negative aspekter relatert til faser i relasjonssyklusen

Mine resultater tyder på at relasjoner også består av ulike faser og stadier, slik som relasjonsteorien antyder. Teorien i denne studien baserer seg på to studier rundt ulike faser av relasjoner. Hvor Dwyer et al. (1987) hevder at det kan avdekkes fire ulike faser:

Bevisstgjøringsfasen, utforskningsfasen, ekspansjonsfasen og forpliktelsesfasen. Mens Jap & Ganesan (2000) hevder at i tillegg til de nevnte fasene kan avdekkes en nedgangsfase. Mine resultater tyder på at relasjonssyklusen støtter Dwyer et al. (1987) sin teori. Alle mine informanter uttalte at de hadde et visst kjennskap til de fire første fasene og bekreftet at fasene på mange måte var slik teorien beskrev dem. Videre var det stor enighet om at nedgangsfasen ikke eksisterte. Det ble også påpekt at fasene og stadiene hadde ulik lengde og at de første fasene ofte ble gjort unna fort. Mine informanter ble bedt om å forsøke å redegjøre for i hvilke faser de ulike positive og negative aspektene var gjeldende.

Tabell 5 Sammenligning av positive og negative aspekter i de ulike fasene basert på resultatene og teorien. Heltrukket linje = resultater og stiplet linje = teori.

| | Bevisstgjørings- fasen | Utforsknings- fasen | Ekspansjons- fasen | Forpliktelses- fasen | Nedgangs- fasen |
|--|---------------------------|------------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------|
| Tillit | ————— | ————— | ————— | | |
| Forpliktelse | | ————— | ————— | ————— | |
| Tilfredshet | | | ————— | ————— | |
| Usikkerhet | ————— | ————— | ————— | | |
| Oppportunistisk atferd | | | ————— | ————— | |
| Relasjonsspesifikke investeringer | | | ————— | ————— | |

Mine informanter hevdet at tillit var gjeldende fra første fase, men i motsetning til teorien hevdet de at det i hovedsak var gjeldende når man begynte å få i stand et samarbeid som besto i å flytte varer. Derfor argumenteres det for at tillit strekker seg fra slutten av bevisstgjøringsfasen og ut ekspansjonsfasen. I likhet med teorien hevdet mine informanter at tillit ikke var like dominerende i en forpliktelsesfase, men den var like fullt tilstede.

I og med at mine informanter var delte i synet på forpliktelse var det noen av informantene som ikke hadde noen formening om forpliktelse i de ulike fasene. Men av informanten som uttalte seg om aspektet kom det frem at de følte seg forpliktet allerede i en utforskningsfase hvor man begynte å sende mindre parti med varer. Teorien rundt forpliktelse hevder at aspektet er gjeldende fra i en ekspansjonsfase og frem til en forpliktelsesfase. Mine resultater tyder derimot på at forpliktelse som et positivt aspekt kan avdekkes fra en utforskningsfase og frem til en forpliktelsesfase.

Teorien som er gjennomgått i kapitel to plasserer tilfredshet fra slutten av utforskningsfasen og frem til en forpliktelsesfase. Mine informanter hadde en litt annen oppfatning.

Informantene mente at tilfredshet var gjeldende fra en ekspansjonsfase og videre til en forpliktelsesfase. Dette ble begrunnet med at tilfredshet var et aspekt som måtte bygges opp over tid.

Mine informanter delte synet omkring hvor i fasene usikkerhet var gjeldende med den gjennomgåtte teorien. Det ble uttalt at usikkerhet ville være gjeldende fra starten av, dette begrunnet med argumenter omkring usikkerhet om det i det hele tatt ble noe samarbeid. Videre hevdet de også i likhet med teorien at usikkerheten ville avta ettersom relasjonen utvikler seg. Dette ble begrunnet med argumenter om at man hadde utviklet en tillit og en tilfredshet i relasjonen. Oppsummert mente mine informanter at usikkerhet var gjeldende fra en bevisstgjøringsfase, og frem til en ekspansjonsfase.

Opportunistisk atferd ble ut fra teorien tolket til å være gjeldende og opplevd i en forpliktelsesfase og en nedgangsfase. Oppfatningen blant mine informanter var at opportunistisk atferd fant sted i en ekspansjonsfase og videre inn i en forpliktelsesfase. Flere av informantene begrunnet svarene sine med at i en ekspansjonsfase og en forpliktelsesfase var det både blitt større volum og mer verdi i handelen og at det for kundens del var mer å hente på å utnytte samarbeidet i disse fasene. Et annet aspekt var også at kunden muligens anså det som lettere å få tilgivelse for opportunistisk atferd i senere faser når man har bygget opp et samarbeid.

Relasjonsspesifikke investeringer ble som nevnt tidligere ansett som et risikoprojekt for bedriftene. I og med at relasjonsspesifikke investeringer av større økonomisk betydning var lite utbredt, ble det på dette punktet bedt om at informantene redegjort for meninger om i hvilke faser det kunne vært gjeldende. Informantene mine var enige om at dersom relasjonsspesifikke investeringer skulle være aktuelt så var dette gjeldende i en ekspansjonsfase og en forpliktelsesfase hvor man hadde fått i gang et seriøst samarbeid. Teorien på sin side hevder at relasjonsspesifikke investeringer er gjeldende fra slutten av utforskningsfasen og litt inn i forpliktelsesfasen.

Oppsummert kan man si at de viktigste funnene knyttet til de ulike fasene, og de positive og negative aspektene i fasene er at det i nordnorsk hvitfiskindustri kunne avdekkes at fasene i stor grad oppfattes og erfares slik som teorien til Dwyer et al. (1987) hevder. Dette innebærer at det ikke kunne avdekkes noen nedgangsfase i relasjonene. Videre kan man ut ifra tabell 5 se at de ulike positive og negative aspekten i de fleste tilfellene ble flyttet litt på mellom de ulike fasene sammenlignet med teorien for øvrig. Den klareste forskjellen viste seg å være forpliktelse. Teorien plasserer forpliktelse kun i en ekspansjonsfase og i en forpliktelsesfase. Mine informanter hevdet imidlertid at forpliktelse var gjeldende fra en utforskningsfase og frem til en forpliktelsesfase. Ellers så ble opportunistisk atferd opplevd i tidligere faser av

mine informanter sammenlignet med det teorien beskriver. Dette faller naturlig i og med at mine informanter mente at det ikke kunne avdekkes en nedgangsfase.

Som tidligere nevnt var ikke nedgangsfasen gjeldende, uavhengig om relasjonen var rettet mot trading, videreforedling eller restauranter og supermarked. Det var delte meninger omkring hvilke faser tillit var gjeldende, mellom bedriftene som hadde relasjoner mot trading og videreforedlere. Noen bedrifter som solgte til trading og videreforedling mente at tillit var viktig fra begynnelsen av, mens andre mente det ikke var viktig før man begynte å sende varer. Det viste seg dog at det var enighet om at tilliten ikke var like viktig i en forpliktelsesfase blant alle informantene. Det var delte meninger på tvers av type relasjoner rundt forpliktelse. Alle informantene som uttalte seg om forpliktelse mente at forpliktelse var gjeldende fra en utforskningsfase og frem til starten av en forpliktelsesfase. Alle informantene var enige om at tilfredshet ble bygget over tid. Dette innebar at informantene uttalte at tilfredshet kom som en konsekvens av gjentatte transaksjoner hvor forventninger ble oppfylt. Det var enighet blant informantene om at tilfredshet oppsto i ekspansjonsfasen og forpliktelsesfasen.

Det var enighet blant alle informantene på tvers av ulike typer relasjoner at det til en viss grad ville være usikkerhet tilstede i alle fasene av relasjonen. Det var en klar enighet blant informanten om at usikkerhet var gjeldende fra bevisstgjøringsfasen og frem til begynnelsen av forpliktelsesfasen, uavhengig av type relasjon. I hovedsak var det enighet blant alle informantene om at opportunistisk atferd i hovedsak fant sted i ekspansjonsfasen og forpliktelsesfasen. Alle informantene var enige om at dersom en relasjonsspesifikk investering skulle være aktuelt måtte dette bli i en ekspansjonsfase og en forpliktelsesfase. funnene tyder på at tankegangen rundt de negative aspektene i kjøper-selger relasjoner i stor grad er lik uavhengig om du selger til trading, videreforedlere eller restauranter og supermarked.

5.4 Teoretiske implikasjoner

Ved litteraturgjennomgangen som ble utførte i forkant av studien ble det avdekket at det var en mangel på forskningslitteratur som omhandlet kjøper-selger relasjoner i fiskeindustrien generelt. Studien benytter seg derfor av et relativt bredt teoretisk innfang av teorier fra flere ulike forskningsområder.

Studien av kjøper-selger relasjoner i nordnorsk fiskeindustri har flere teoretiske implikasjoner. Nedenfor vil jeg diskutere fem viktige teoretiske implikasjoner: For det første, sjømat anses ofte som en «commodity»-vare som best omsettes i et marked med mange tilbydere og etterspørrere (Rangan & Bowman, 1992). Imidlertid viser det seg at dette bildet ikke er så enkelt. Resultatene i denne studien viser at relasjoner med kunder er viktig også i en slik bransje. Dette grunnet stabiliteten, forutsigbarheten og tryggheten relasjoner bidrar til. Det viste seg også at det er penger og spare/tjene i relasjoner. Enten i form av økt inntekt/bedre pris eller reduserte kostnader som eksempelvis at man slipper å etterprøve informasjon. Dette kan tyde på at konkurranse koster mer (transaksjonskostnader) enn samarbeid/relasjoner selv i en bransje som mange oppfatter som selgere av standardvarer hvor konkurranse i et marked skulle være mest optimalt.

For det andre; det ble avdekket at det var uenighet rundt forpliktelser i relasjonen. Uenigheten gikk i hovedsak på at noen informanter ikke følte seg forpliktet i relasjonen. Dette gjaldt både bedrifter som solgte til trading, videreforedling og supermarked. Begrunnelsen var at det ikke var avtalefestet at de måtte selge til en spesifikk kunde, så derfor følte de seg ikke forpliktet. Ifølge Anderson & Weitz (1992) vil forpliktelse til en relasjon resultere i et ønske om å utvikle et stabilt samarbeid og medføre en vilje til å ofre lignende samarbeid med andre bedrifter. Dette viser at det er mulig å ha relasjoner uten sterke forpliktelser. Dette er nytt i forhold til eksisterende teorier som ligger til grunn i denne oppgaven. Hvor blant annet Morgan & Hunt (1994) hevder at forpliktelsen kan anses som en nøkkelfaktor mellom partene for å generere verdiskapende resultater. Min undersøkelse fra hvitfiskindustrien stiller spørsmålsteget ved gyldigheten av dette.

For det tredje; et viktig funn i denne oppgaven kan sies å være det at bedriftene ikke ville gjennomføre relasjonsspesifikke investeringer av større økonomisk betydning. Dwyer et al. (1987) hevder at relasjonsspesifikke investeringer i relasjonen både av kjøper og selger, noe som medfører at å bryte samarbeidet kan få store konsekvenser. Alle bedriftene uttalte at de gjorde relasjonsspesifikke tilpasninger, men at dette var små investeringer som hadde svært lite å si økonomisk, og som også i mange tilfeller kunne brukes mot andre kunder med enkle justeringer. Dette ble begrunnet ved at risikoen med å investere mye penger i en enkel relasjon var altfor høy, dette på bakgrunn av at det sjeldent eksisterte formaliserte avtaler i nordnorsk hvitfiskindustri. Dette kan muligens være et funn som er spesielt utbredt i fiskerinæringen. Denne studien stiller et lite spørsmålsteget ved den

gjennomgåtte teorien rundt relasjonsspesifikke investeringer. Relasjonsspesifikke investeringer kan muligens være et aspekt som kan være verdt og undersøke i andre studier, og da undersøke om det er mulig å ha relasjoner uten å investere spesifikt i disse.

For det fjerde; det viste seg at mine informanter oppfattet fasene likt som den gjennomgåtte teorien i Dwyer et al. (1987). Det viste seg dog at det var varierende lengde på fasene og utydelige overganger mellom fasene i relasjonen som er studert i denne studien. Dette kan tyde på at teorien rundt ulike faser i relasjonsprosessen ikke nødvendigvis gir noen særlig inngående forståelse av relasjonsprosessen i kjøper-selger relasjoner i nordnorsk hvitfiskindustri. Som et alternativ kan man se på Ford et al. (1996) sin tilstandsteori. Ford et al. (1996) hevder at tilstandsteorier fokuserer på den uforutsette tilstanden til relasjonene på et gitt tidspunkt, dette for at strategien og utvekslingen i relasjonen endrer seg på en ustrukturert og uforutsigbar måte. Dette kan tyde på at relasjoner er mye mer kompleks og dermed ikke kan struktureres inn i ulike faser slik som fase-teorien hevder (Anderson et al., 1994; Bell 1995; Håkansson & Snehota, 1995). Dette begrunnes med at relasjoner kan bevege seg fremover og bakover, eller være i samme tilstand i en ubestemt periode i utviklingsprosessen. Dette kan muligens være en bedre forklaring omkring faser/tilstander i kjøper-selger relasjoner i nordnorsk hvitfiskindustri.

For det femte; lignende studier har kun fokusert på fordeler (Sweeney & Webb, 2002). En studie av Reichheld & Sasser (1990) hevder at kostnadseffektivitet og økt omsetning har vært en gjenganger når selgers relasjonelle fordeler har vært undersøkt. Annen forskning har vist at den selgende part oppnår fordeler som økt lønnsomhet, lagerbeholdning og bedre kostnadskontroll (Kalwani & Narayandas, 1995). Flere andre studier som har undersøkt kjøper-selger relasjoner fokuserer på fordeler som eksempelvis lojale kunder, økt lønnsomhet, forretningsstabilitet og bedre informasjonsflyt mellom partene (Han et al., 1993; Sharma et al., 1999). I denne studien er det fokusert på fordeler slik som tidligere studier. I tillegg er også ulemper ved relasjoner inkludert i studien. Dette er nesten ikke-eksisterende i tidligere studier og kan derfor sies å være et teoretisk bidrag. Ved å inkludere både fordeler og ulemper gis et mer komplett bilde av kjøper-selger relasjoner.

5.5 Praktiske implikasjoner

Denne studien har ført til en god kartlegging av hva ulike typer kjøper-selger relasjoner inneholder og består av, positive og negative aspekter ved å samarbeide i relasjoner, og om

det kan avdekkes ulike faser av kjøper-selger relasjoner i nordnorsk hvitfiskindustri. Informasjonen som kommer fram i denne studien kan være av betydning for praktikere, i hovedsak personer som har ansvar for salg og kundekontakt, men også deres ledere i bedriftene. Videre vil det bli diskutert tre viktige praktiske implikasjoner. For det første; kan man ved hjelp av denne informasjonen utvikle en forståelse rundt kjøper-selger-relasjoner, og hva man kan forvente seg i slike samarbeid, og videre kan legge opp bedriftens handelsstrategi etter den. Som eksempelvis kan innebære å utvikle langsiktige relasjoner med kunder istedenfor å handle på spotmarkedet hvor konkurransen og transaksjonen står i fokus. For det andre; som resultatene viser, uttaler bedriftene at det er forutsigbart, stabilt og trygt å være i relasjoner. Det blir også hevdet at man tjener mer penger på å være i langsiktige relasjoner sammenlignet med konkurranse (transaksjoner). Dette innebærer at dersom relasjoner blir benyttet kan det være med på å øke fortjenesten og bidra til økt verdiskapning for bedriftene.

For det tredje; viser denne studien at man kan ha kjøper-selger relasjoner uten å være forpliktet, eller å gjennomføre relasjonsspesifikke investeringer. Forpliktelse og relasjonsspesifikke investeringer kan muligens være aspekter som bidrar til at enkelte bedrifter ikke ønsker å inngå langsiktige relasjoner i fiskenæringen. Resultatene i studien beviser at man ikke er avhengig av å forplikte seg, eller å gjøre store økonomiske relasjonsspesifikke investeringer for å ha en suksessfull kjøper-selger relasjon.

5.6 Begrensninger og videre forskning

I denne studien har kjøper-selger relasjoner i nordnorsk hvitfiskindustri blitt undersøkt. Studien baserer seg på erfaringer og meninger fra fem informanter i fem ulike bedrifter. Oppgavens avgrensning har bidratt til at undersøkelsen ble mulig å gjennomføre på den tiden som var til rådighet.

Studiens utvalg kan karakteriseres som en begrensning, da det kun ble intervjuet fem bedrifter. Dette innebærer at studien kan ha mistet informasjon om hvordan andre aktører innenfor nordnorsk hvitfiskindustri oppfatter kjøper-selger relasjoner. Dersom studien skulle vært gjennomført på nytt med et lengre tidsperspektiv og mer ressurser ville det vært hensiktsmessig å undersøke flere aktører. En annen begrensning er at denne studien kun har sett på kjøper-selger relasjoner sett fra selgers perspektiv. En studie av Ritter et al. (2002) viser at det er flere ulike relasjoner i business-to-business markedsføring. Videre presenterer

Ritter et al. (2002) relasjoner rettet mot leverandør, konkurrenter, ”complementors” (bedrifter med komplementære varer) og kunder, og viser at man kan undersøke relasjoner fra flere perspektiver.

Framtidig forskning kan undersøke relasjoner mot flåteleddet, altså aktørenes leverandører av råstoff som et alternativt perspektiv for å se om relasjoner brukes på andre måter mot leverandører enn mot kunder.

Et annet perspektiv kunne vært å undersøke om kundene til aktørene som er undersøkt i denne studien har samme oppfattelse av relasjonene og virkemidler tilknyttet dem som mine informanter.

Et tredje perspektiv kan studere dyader – både fra kjøper og selgers perspektiv. Og videre å sammenligne svarene og se om det er sammenheng mellom kjøper og selgers oppfattelse av kjøper-selger relasjoner.

6 Referanser

- Abrahamsen, M. H., & Håkansson, H. (2014). Integrasjon og samarbeid på pelagiske eksportmarkeder. *Forskningsrapport 1/2014. Oslo: Handelshøyskolen BI*
- Andaleeb, S. S. (1995). Dependence relations and the moderating role of trust: implications for behavioral intentions in marketing channels. *International Journal of Research in Marketing*, 12(2), 157-172.
- Anderson, E., & Jap, S. D. (2005). The dark side of close relationships. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 75-82.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing science*, 8(4), 310-323.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of marketing research*, 18-34.
- Anderson, J. C., Håkansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *The Journal of Marketing*, 1-15.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1991). Partnering as a focused market strategy. *California Management Review*, 33(3), 95-113.
- Arndt, J. (1979). Toward a concept of domesticated markets. *The journal of marketing*, 69-75.
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms: A further challenge to "stage" theories. *European journal of marketing*, 29(8), 60-75.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (2004). *Marketing services: Competing through quality*. Simon and Schuster.
- Biong, H, Lostad, L & Wathne, K (1996) Rapport fra kvalitativ forstudie: Utvikling av nasjonale mål for måling av tilfredshet og lojalitet i relasjoner på bedriftsmarkedet. *NiM-rapport 22-96, norsk institutt for markedsforskning*.
- Blois, K. (1998). Don't all firms have relationships?. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(3), 256-270.
- Blumberg, B., Cooper, D.R. & Schindler P.S. (2011), *Business Research Methods*, 3. utg. Berkshire. McGraw-Hill Education.
- Boersma, M. F., Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. (2003). Trust in international joint venture relationships. *Journal of Business Research*, 56(12), 1031-1042.
- Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business research methods*. New York: Oxford University Press.
- Claycomb, C., & Frankwick, G. L. (2010). Buyers' perspectives of buyer-seller relationship development. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 252-263.

- Coughlan, A. T., E., Anderson, L. W. Stern, and A. I. El-Ansary (2001). *Marketing channels*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Dieke, P. U., & Karamustafa, K. (2000). Cooperative marketing in the accommodation subsector: Southeastern Mediterranean perspectives. *Thunderbird International Business Review*, 42(4), 467-494.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 35-51.
- Dulsrud, D. (2002) Tillit og transaksjoner. En kvalitativ analyse av kontraktsrelasjoner i norsk hvitfiskeeksport. *Fagrapport nr. 2-2002*. Oslo: Statens institutt for forbruksforskning.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *The Journal of marketing*, 11-27.
- Dwyer, F. Robert, & Tanner, John (2009). *Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships, and Learning*. McGraw-Hill/Irwin.
- Eggert, A., Ulaga, W., & Schultz, F. (2006). Value creation in the relationship life cycle: a quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 20-27.
- Eriksson, K., & Sharma, D. D. (2003). Modeling uncertainty in buyer–seller cooperation. *Journal of Business Research*, 56(12), 961-970.
- Etgar, M. (1979). Sources and types of intra-channel conflict. *Journal of retailing*, 55(1), 61-78.
- Ford, D. (1980). The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European journal of marketing*, 14(5/6), 339-353.
- Ford, D., McDowell, R. and Turnbull, P. (1996), “Business-business marketing strategic decisions about portfolios of relationship”, *1996 Research Conference Proceedings, Centre for Relationship Marketing, Roberto C, Goizueta School, Emory University, Atlanta, GA*, pp. 59-67.
- Frazier, G. L., & Summers, J. O. (1984). Interfirm influence strategies and their application within distribution channels. *The Journal of Marketing*, 43-55.
- Friman, M., Gärling, T., Millett, B., Mattsson, J., & Johnston, R. (2002). An analysis of international business-to-business relationships based on the Commitment–Trust theory. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 403-409.
- Geyskens, I., & Steenkamp, J. B. (1995). An investigation into the joint effects of trust and interdependence on relationship commitment. In *Proceedings of the 24th Annual Conference of the European Marketing Academy* (pp. 351-371). Paul Chapman Publishing.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E., & Kumar, N. (1999). A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of marketing Research*, 223-238.

- Gordon, I. (1998). *Relationship marketing: new strategies, techniques and technologies to win the customers you want and keep them forever*. Ontario: John Wiley & Sons Canada.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2004). *Metode og Dataanalyse – Med Fokus på Beslutninger I Bedrifter* (2. oppslag). Høgskolen – Norwegian Academic Press, Kristiansand.
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99-113.
- Gundlach, G. T., & Murphy, P. E. (1993). Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. *The Journal of Marketing*, 35-46.
- Gummesson, E. (1994). Making relationship marketing operational. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 5-20.
- Gummesson, E. (1996). Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis. *European journal of Marketing*, 30(2), 31-44.
- Han, S. L., Wilson, D. T., & Dant, S. P. (1993). Buyer-supplier relationships today. *Industrial Marketing Management*, 22(4), 331-338.
- Harwood, T., Garry, T. og Broderick, A. (2008) *Relationship marketing: Perspectives, dimensions and contexts*. London: McGraw-Hill Education.
- Heide, J. B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *The Journal of Marketing*, 71-85.
- Heide, J. B., & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships?. *The Journal of Marketing*, 32-44.
- Heide, J. B., & Weiss, A. M. (1995). Vendor consideration and switching behavior for buyers in high-technology markets. *The Journal of Marketing*, 30-43.
- Hellevik, O. (1999). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap* (Vol. 6). Universitetsforlaget.
- Heyink, J. W. & Tymstra, T. (1993). The Function of Qualitative Research. *Social Indicators Research*, 29(3), 291-305.
- Håkansson, H. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1995), *Developing relationship in business networks*, Routledge, London
- Inkpen, A. C., & Beamish, P. W. (1997). Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *Academy of management review*, 22(1), 177-202.
- Jacobsen, D. I. (2005), *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2 utg. Kristiansand. Høgskoleforlaget AS.

- Jap, S. D. (2001). The strategic role of the salesforce in developing customer satisfaction across the relationship lifecycle. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), 95-108.
- Jap, S. D., & Ganesan, S. (2000). Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of marketing research*, 37(2), 227-245.
- Johannesen, A. Kristoffersen, L. & Tufte, P.A. (2010), *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*, 2.utgave, Abstrakt Forlag AS, Oslo
- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1987). Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management & Organization*, 34-48.
- Kalwani, M. U., & Narayandas, N. (1995). Long-term manufacturer-supplier relationships: do they pay off for supplier firms?. *The Journal of Marketing*, 1-16.
- Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative science quarterly*, 76-104.
- Lehtinen, U. & Mittila, T. (1995). "One more time: a conceptual framework for relationship marketing". *World Marketing Congress, Academy of Marketing Science, Vol. 7 No. 1, pp. 35-42*
- Liu, Y., Li, Y., & Zhang, L. (2010). Control mechanisms across a buyer–supplier relationship quality matrix. *Journal of Business Research*, 63(1), 3-12.
- Macneil, I. R. (1980). *The new social contract: An inquiry into modern contractual relations*. New Haven: Yale University Press
- Mattsson, L. G. (1985). An application of a network approach to marketing: defending and changing market positions. *Changing the course of marketing: Alternative paradigms for widening marketing theory*, 263-288.
- Mitřęga, M., & Zolkiewski, J. (2012). Negative consequences of deep relationships with suppliers: An exploratory study in Poland. *Industrial Marketing Management*, 41(5), 886-894.
- Mohr, J., & Nevin, J. R. (1990). Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective. *The Journal of Marketing*, 36-51.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*, 20-38.
- Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *The Journal of Marketing*, 81-101.

Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. *Journal of marketing*, 70(4), 136-153.

Palmatier, R. W., Dant, R. P., & Grewal, D. (2007). A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of marketing*, 71(4), 172-194.

Pelton, L. E., Strutton, D., & Lumpkin, J. R. (1997). *Marketing channels: a relationship management approach*. Chicago: Irwin.

Perry, C., Cavaye, A., & Coote, L. (2002). Technical and social bonds within business-to-business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(1), 75-88.

Rao, S., & Perry, C. (2002). Thinking about relationship marketing: where are we now?. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(7), 598-614.

Rangan, K.V. and Bowman, G.T. (1992). Beating the Commodity Magnet. *Industrial Marketing Management*, 21(3), 215-224.

Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of business research*, 60(1), 21-31.

Reichheld, F. F., & Sasser Jr, W. E. (1989). Zero defections: quality comes to services. *Harvard business review*, 68(5), 105-111.

Ringdal, K (2007), *Enhet og mangfold, samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*, 2.utg. Bergen. Fagbokforlaget.

Ritter, T., Wilkinson, I. F., & Johnston, W. J. (2004). Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 175-183.

Rosson, P. J., & Ford, I. D. (1982). Manufacturer-overseas distributor relations and export performance. *Journal of International Business Studies*, 57-72.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012), *Research methods for business students (6th ed.)*, Pearson Education Limited, Essex.

Schultz, D. E. (1996). The inevitability of integrated communications. *Journal of Business Research*, 37(3), 139-146.

Selnes, F. (1998). Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. *European journal of marketing*, 32(3/4), 305-322.

Selnes, F. (1993). *Relasjonsmarkedsføring*. Bedriftsøkonomens forlag. 1993.

Sharma, A., Tzokas, N., Saren, M., & Kyziridis, P. (1999). Antecedents and consequences of relationship marketing: Insights from business service salespeople. *Industrial Marketing Management*, 28(6), 601-611.

- Shenton, A. K. (2004) "Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects", *Education of Information*, Vol. 22, Nr. 63, s. 63-75.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4), 397-418.
- Sheth, J. N., & Shah, R. H. (2003). Till death do us part... but not always: Six antecedents to a customer's relational preference in buyer-seller exchanges. *Industrial Marketing Management*, 32(8), 627-631.
- Skarmeas, D., Katsikeas, C. S., Spyropoulou, S., & Salehi-Sangari, E. (2008). Market and supplier characteristics driving distributor relationship quality in international marketing channels of industrial products. *Industrial Marketing Management*, 37(1), 23-36.
- Spekman, R. E. (1988). Strategic supplier selection: understanding long-term buyer relationships. *Business horizons*, 31(4), 75-81.
- Stewart, D. W., Frazier, G., & Martin, I. (1996). Integrated channel management: Merging the communication and distribution functions of the firm. *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 185-216.
- Stump, R. L., & Heide, J. B. (1996). Controlling supplier opportunism in industrial relationships. *Journal of Marketing Research*, 431-441.
- Sweeney, J. C., & Webb, D. (2002). Relationship benefits: An exploration of buyer-supplier dyads. *Journal of Relationship Marketing*, 1(2), 77-91.
- Teale, J. (1999). *Influences of service quality on relationship development and maintenance in the Australian financial services industry: an in-depth study* (Doctoral dissertation).
- Wathne, K. H., & Heide, J. B. (2000). Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes, and solutions. *Journal of Marketing*, 64(4), 36-51.
- Wilkinson, I. F. (1996). Distribution channel management: power considerations. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(5), 31-41.
- Williamson, Oliver E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relations contracting*. New York: Free Press.
- Wilson, D. T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the academy of marketing science*, 23(4), 335-345.
- Wilson, D. T., & Jantrania, S. (1994). Understanding the value of a relationship. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 55-66.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Introduksjon:

Takke for at vedkommende tok seg tid til å delta i studien.

Redegjøre for formålet og bakgrunnen med studien.

Tilby vedkommende at informasjonen blir anonymisert og behandlet konfidensielt om ønskelig.

Tilby vedkommende å ettersende studien etter avsluttet arbeid.

Spør om tillatelse til å benytte båndopptaker.

Innledningsspørsmål:

Navn

Posisjon i bedriften

Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?

Når ble bedriften etablert?

Størrelse på bedriften (antall årsverk, totalt produksjonsvolum, omsetning)

Hvilke produkter produserer dere?

Norske eller internasjonale kunder? Fordeling?

Mange kunder? Type kunder?

Hovedspørsmål:

- 1. Noen kunder har man hatt kort tid mens andre kunder har man samarbeidet med over lengre tid. Dersom du tenker på din viktigste kunde (omsetning, lønnsomhet, størrelse) hvor lang tid har relasjonen vart, og hva gjør akkurat denne kunden til den viktigste?*
- 2. Beskriv relasjonen med din viktigste kunde? Hva inneholder og består relasjonen av?*
 - Strukturelle bånd (produksjon og produkt tilpassning, informasjonsutveksling (Hvordan skjer informasjonsutvekslingen?) og erfaringer (kommunikasjon), økonomisk utveksling)

- Sosiale bånd (tillit (Stole på), forpliktelse (Binder seg til samarbeidet, og ønsker at relasjonen skal bestå) og gjensidig avhengighet (Trenger hverandre, har utbytte av relasjonen) fysiske møter, likt syn på eksempelvis bevaring av bestander, kvalitet?
3. *Hvordan er bedriftens kontakt og dialog med kunden?*
 - Hvordan er tilbakemeldingene på produkter?
 - Involveres kundene i produksjonen i noen grad, eventuelt hvordan, kan kundene komme med ønsker med tanken på produkter, type størrelse på filet?
 - Hvordan vet bedriften noe om kundens ønsker og behov?
 - Hvordan skjer kontakten med kundene? Direkte, eller via agenter og lignende?
 4. *Hva vil du si er positivt med relasjonen?*
 - Tillit – I hvilken grad dere kan stole på den andre parten i relasjonen, føler at begge jobber for hverandre?
 - Forpliktelse – I hvilken grad man binder seg til samarbeidet og avtalen, og ønsker at relasjonen skal bestå?
 - Tilfredshet – Man kjenner hverandre, og vet hvilke ønsker og behov man har. Relasjonen lever opp til forventningene, man er tilfreds?
 5. *Hvilke positive aspekter mener du at bedriften har oppnådd med å samarbeide med denne kunden?*
 - Langsiktige avtaler?
 - Bedre pris?
 - Kundelojalitet?
 - Kundetilfredshet?
 - Forutsigbarhet?
 6. *Hvilke negative erfaringer har du med relasjonen til din viktigste kunde?*
 - Usikkerhet – Usikker på om handelspartneren er til å stole på, usikker med tanken på ressurser, usikker med tanken på andre relasjoner bedriften du søker samarbeid med har?
 - Opportunistisk atferd – Fare for å bli utnyttet i form av teknologi, andre avtaler, produkter, produksjon?
 - Relasjonsspesifikke investeringer – Investeringer i spesifikt utstyr eller menneskelige ressurser som er tilpasset en spesiell relasjon, og som ikke nødvendigvis lar seg overføre til andre relasjoner?
 7. *Hvordan kom dere i kontakt med kunden og hva gjorde at dere etablerte en relasjon med kunden?*
 8. *Når du tenker på kunden, går det an å si at relasjonen har endret seg over tid? Hvilke endringer? Kan det avdekkes ulike faser?*

- Bevisstgjøringsfasen - søker etter potensielle kunder som man kan utvikle et samarbeid med. Ingen handel blir utført i denne fasen mellom kjøper og selger. Dette er bare en fase hvor man innhenter informasjon om potensielle kjøpere og hva de representerer?
- Utforskningsfasen - Forhandlinger med potensielle handelspartnere starter. Den første handelen gjennomføres. Forventninger mellom partene oppstår. Det utvikles kjennskap blant ansatte på tvers av bedriftene. Et vesentlig mål med denne fasen er å fastslå om samarbeidet er verdt å utvikle videre?
- Ekspansjonsfasen - utført handler flere ganger eller har forhandlet frem en langsiktig avtale om leveranser. Partene anser nå hverandre som unike, og søker i mange tilfeller ekstra fordeler fra hverandre istedenfor å søke etter andre. Gjensidig tillit og avhengighet øker?
- Forpliktelsesfasen - preges av en høy grad av gjensidig tillit og avhengighet mellom partene. Delte verdier, normer, og prosedyrer underbygger relasjonen. Begge partene er tjent med å være i relasjonen og er villig til å ofre noe for å opprettholde samarbeidet. Begge partene har tilpasset seg den andre for å sikre suksess. Det er blitt utviklet et nivå av tilfredshet som gjør det nærmest umulig for andre bedrifter å bryte opp relasjonen?
- Nedgangsfasen - I denne fasen oppstår det konflikter og samarbeidet fungerer ikke optimalt, i en slik situasjon hvor det i økende grad oppstår uenigheter vil effektiviteten i relasjonen synke, og utilfredshet oppstår?

9. *Tidligere har vi snakket om positive aspekter i relasjonen med din viktigste kunde, i hvilke faser mener du de spiller inn?*

- Tillit – du kan stole på den andre parten i relasjonen?
- Forpliktelse – Man binder seg til samarbeidet og ønsker at relasjonen skal bestå?
- Tilfredshet – Man kjenner hverandre, og vet hvilke ønsker og behov man har. Relasjonen lever opp til forventningene?

10. *Tidligere har vi snakket om negative aspekter i relasjonen med din viktigste kunde, i hvilke faser mener du de spiller inn?*

- Usikkerhet – Usikker på om handelspartneren er til å stole på, usikker med tanken på ressurser, usikker med tanken på andre relasjoner bedriften du søker samarbeid med har?
- Opportunistisk atferd – Fare for å bli utnyttet i form av teknologiske fordeler, andre avtaler, produkter, produksjon?
- Relasjonsspesifikke investeringer – Investeringer i spesifikt utstyr til en spesiell relasjon som nødvendigvis ikke lar seg overføre til andre relasjoner?

Avslutning

Andre ting som du mener er viktig knyttet til relasjoner som ikke har blitt nevnt til nå?

Takke for intervjuet.

Informere vedkommende om at det transkriberte intervjuet kan bli ettersendt for godkjenning om ønskelig.