



UIT

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

Handelshøgskolen

# Suksesskriterier i krysskulturelle forretningsrelasjoner mellom franske kjøpere og norske selgere

*En kvalitativ studie av dyader i sjømatnæringen*

---

**Tina K. Høydahl**

*Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked – juni 2017*



*«Somewhat paradoxically, to be an effective competitor in today's global marketplace requires one to be an effective cooperator in some network of organizations»*

Morgan og Hunt (1994, s. 34)

## Forord

Denne masteroppgaven er mitt avsluttende arbeid i mastergraden i ledelse, innovasjon og marked med fordypning i markedsføring ved Handelshøgskolen i Tromsø. Valg av tema bunner i inspirerende forelesninger i Business-to-business Marketing, stipendiat- og utvekslingsopphold i Frankrike, og min interesse for sjømatnæringen. Arbeidet med avhandlingen har vært en svært spennende, krevende, og fremfor alt en utrolig lærerik prosess. Når jeg nå står ved målstreken, vil jeg benytte anledningen til å takke alle som har hjulpet meg på veien.

Jeg vil først og fremst takke bedriftene som åpnet dørene sine for meg, og informantene som har gitt av sin tid til å dele sine erfaringer og oppfatninger med meg, til tross for en travel arbeidsdag. Denne avhandlingen ble en realitet takket være dere, og jeg håper den kan være til nytte.

Videre vil jeg takke min dyktige veileder, Kåre Skallerud, for oppmuntring og verdifulle råd gjennom arbeidet med masteren. Vi har ikke sett hverandre så mye, men dine innspill satte meg på sporet.

Til mine medstudenter i Tromsø og Bordeaux – takk for en fin studietid. Måtte dere alle få drømmejobben.

Jeg vil også takke mine herlige venner for motivasjon, high fives og klapp på skuldra. Takk for at dere har heiet på meg hele veien. Dere vet hvem dere er. Jeg setter utrolig pris på dere alle.

Takk til min familie for støtte i det jeg ønsker å gjøre. Spesielt takk til mamma – min heltinne. Og inderlig takk til pappa – min korrekturleser og bauta i livet.

Til slutt vil jeg rette en stor takk til min samboer, Olivier Denis, som har måttet leve med mitt ensidige fokus det siste halve året. Takk for forståelse, tålmodighet og gode middager.

Tusen takk.

Bordeaux, 1. juni 2017

Tina K. Høydahl



## Sammendrag

I en stadig mer global forretningsverden der flere aktører er avhengig av eksportmarkedet for å oppnå nødvendig fortjeneste, spiller vellykkede krysskulturelle forretningsrelasjoner en viktig rolle for å sikre bedriftens konkurransedyktighet. Mesteparten av norsk sjømat går til eksport, og Frankrike er et av de viktigste markedene.

Den globale sjømatnæringen bærer imidlertid preg av økende markedskrav i takt med stigende konkurranse. Samtidig er krysskulturelle forretningsrelasjoner mer krevende enn innenlandske, da de i større grad påvirkes av kulturelle og sosiale forhold, i tillegg til faktorer av strukturell og miljømessig preg.

Studiens formål er derfor å bidra til en utvidet forståelse av hva som fremmer vellykkede krysskulturelle forretningsrelasjoner mellom franske kjøpere og norske selgere i sjømatnæringen.

I forkant av datainnsamlingen ble det utført en litteraturstudie der vellykkede forretningsrelasjoner og kulturell påvirkning ble vektlagt. Resultatet av litteraturstudien utgjør avhandlingens teoretiske rammeverk, og ledet også til studiens forskningsspørsmål.

Helt konkret søker studien å identifisere hvilke faktorer som bidrar til relasjonskvalitet og hvordan disse faktorene genereres, i tillegg til å se på hvordan kultur påvirker denne prosessen.

Litteraturstudien avdekket få studier som har tatt for seg dyader i krysskulturelle forretningsrelasjoner. For å besvare forskningsspørsmålene ble det derfor utført 10 kvalitative semistrukturerte dybdeintervju av franske kjøpere og norske selgere, hvor 8 av informantene utgjør 4 direkte kjøper-selger-dyader. Det ble foretatt en innholdsanalyse av innsamlet data ved hjelp av analyseverktøyet for kvalitative data, NVivo 11.4.0.

Resultatene underbygger at både franske kjøpere og norske selgere anser *tilfredshet*, *tillit*, *forpliktelse* og *kommunikasjonsklima* som betydelige faktorer for vellykkede forretningsrelasjoner.

Noen sentrale funn er at franske kjøpere og norske selgere vektlegger ulike forhold ved tillitsbyggingen. Mens franske kjøpere vektlegger tillit til den individuelle selgeren, vektlegger norske selgere, i første omgang, tillit til bedriften. Hyppig og meningsfull

informasjonsutveksling, samt jevnlig fysiske møter som øker kunnskap og forståelse for motpartens aktiviteter og behov, bidrar til et godt kommunikasjonsklima. Utover formelle og muntlige avtaler, forplikter franske kjøpere og norske selgere seg ved å demonstrere ønsket om forretningsrelasjonens fortsettelse gjennom faktisk adferd.

Nøkkelord: Relasjonsmarkedsføring, Krysskulturelle forretningsrelasjoner, Kjøper-selgerrelasjoner, Relasjonskvalitet, Nasjonalkultur

# Innholdsfortegnelse

<b>1 Innledning og bakgrunn .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Problemstilling .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Avgrensning.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Oppgavens oppbygging.....</b>	<b>3</b>
<b>2 Teoretisk rammeverk .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Tidligere undersøkelser på krysskulturelle forretningsrelasjoner .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Internasjonal relasjonsmarkedsføring.....</b>	<b>6</b>
<b>2.3 Relasjonskvalitet .....</b>	<b>7</b>
2.3.1 Tilfredshet.....	8
2.3.2 Tillit .....	10
2.3.3 Forpliktelse .....	12
2.3.4 Kommunikasjonsklima .....	13
2.3.5 Makt og avhengighet .....	15
2.3.6 Andre faktorer som kan være av betydning .....	16
<b>2.4 Kultur og dens påvirkning av internasjonale forretningsrelasjoner.....</b>	<b>17</b>
2.4.1 Kulturelle ulikheter mellom Norge og Frankrike .....	19
<b>2.5 Begrepsmodell og forskningsspørsmål.....</b>	<b>25</b>
<b>3 Kontekst.....</b>	<b>27</b>
<b>4 Metode .....</b>	<b>29</b>
<b>4.1 Metodevalg .....</b>	<b>29</b>
<b>4.2 Forskningsdesign .....</b>	<b>29</b>
4.2.1 Sekundærdata .....	30
<b>4.3 Kvalitativt forskningsintervju.....</b>	<b>30</b>
4.3.1 Utvalg.....	31
4.3.2 Intervjuguide og datainnsamling .....	34
4.3.3 Analyseteknikk.....	36
<b>4.4 Reliabilitet og validitet i kvalitative studier .....</b>	<b>37</b>
<b>5 Resultater.....</b>	<b>39</b>
<b>5.1 Faktorer som bidrar til vellykkede krysskulturelle forretningsrelasjoner .....</b>	<b>39</b>
5.1.1 Tillit .....	39
5.1.2 Kommunikasjon og informasjonsutveksling .....	41

5.1.3 Forpliktelse .....	42
5.1.4 Tilfredshet.....	44
5.1.5 Makt.....	46
<b>5.2 Hvordan faktorene frembringes.....</b>	<b>47</b>
5.2.1 Tillitsbygging .....	47
5.2.2 Skape et sunt kommunikasjonsklima .....	50
5.2.3 Hvordan forplikte seg .....	56
5.2.4 Håndtering av maktfordeling.....	57
<b>5.3 Kulturforskjeller .....</b>	<b>58</b>
<b>6 Konklusjon .....</b>	<b>61</b>
6.1 Teoretiske implikasjoner .....	63
6.2 Praktiske implikasjoner .....	63
6.3 Begrensninger og veien videre.....	64
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>65</b>
<b>Vedlegg .....</b>	<b>71</b>
Vedlegg 1: Intervjuguide eksportør .....	71
Vedlegg 2: Guide d'entretien importateur .....	75



# 1 Innledning og bakgrunn

Næringslivet har opplevd en økning uten sidestykke av krysskulturell handel, og internasjonale bedrifter innhenter mesteparten av sin fortjeneste i eksportmarkedet (Gu, Wang & Wang, 2016). Den økte globaliseringen i næringslivet har også ført til at flere og flere bedrifter ser hele verden som sitt marked (Doney, Cannon & Mullen, 1998).

Norge er en liten og åpen økonomi som i stor grad baserer seg på råvareeksport (Nærings- og fiskeridepartementet, 2013a), for eksempel blir 95 prosent av norsk sjømat solgt til utenlandske marked (Nærings- og fiskeridepartementet, 2013a). Frankrike er et av Norges største eksportmarked (Statistisk Sentralbyrå, 2017), og selv om handelen i stor grad er dominert av Norges eksport av gass (Ambassade de France en Norvège, 2017), er Frankrike også et av de største eksportmarkedene for norsk sjømat (Norges Sjømatråd, 2017). I 2016 var Frankrike det nest største vekstmarkedet for sjømat, noe som gjør landet til et av de nåværende viktigste konsummarkedene for sjømat fra Norge (Norges Sjømatråd, 2017). Franske konsumenter vektlegger opprinnelsesland når handlevognene fylles ved fiskedisken, og en omfattende studie på fransk sjømatkonsum viser at Norge er det foretrukne opprinnelseslandet for laks (Norges Sjømatråd, 2016). Forøvrig spiser ikke franskmenn nok sjømat i forhold til helsemyndighetens anbefaling (Norges Sjømatråd, 2016), og det foreligger derfor ytterligere muligheter for norske sjømataktører i det franske markedet.

Den globale sjømatnæringen bærer imidlertid preg av økende markedskrav og voksende konkurranse (Alteren, 2007). For å kunne bli en effektiv konkurrent i det globale markedet, kreves det også at man er en effektiv samarbeidspartner (Morgan & Hunt, 1994, s. 34). Relasjonsmarkedsføringsteori antyder også at valg av forretningspartner kan være et avgjørende element for å sikre bedriftens konkurransedyktige strategi (Morgan & Hunt, 1994). Med andre ord har vellykkede forretningsrelasjoner avgjørende betydning for å sikre bedriftens konkurransedyktighet. Forretningsrelasjoner som dannes på tvers av landegrenser er i større grad påvirket av sosiale og kulturelle faktorer som videre kan ha påvirke forretningsrelasjonens rolle og omfang (Samiee & Walters, 2003). Eksempelvis er det utfordrende å utvikle tillitsfulle relasjoner i fremmede kulturer, da kulturelle forskjeller påvirker hvordan mennesker utvikler tillit (Schumann m.fl., 2010). Etersom relasjonsmarkedsføring består av sosiale utvekslinger, vil kultur også påvirke normer, roller og forventningene tilknyttet forretningsrelasjonen (Samaha, Beck & Palmatier, 2014, s. 80).

Kulturelle ulikheter mellom forretningspartnere kan føre til ulike oppfatninger og forventninger, noe som ytterligere kan føre til misforståelser, konflikter, misnøye og oppløsning (Voldnes, 2014). Studier viser også at noen kulturer er mer velvillig til nære relasjoner enn andre (Doney, Barry & Abratt, 2007). Sammenlignet med innenlandske, er altså krysskulturelle forretningsrelasjoner i mye større grad betinget av kontekst som således kan påvirke relasjonens utfall og fortjeneste.

## 1.1 Problemstilling

Etablering av forretningsrelasjoner krever tid og innsats (Blois, 1998), og til tross for overfloden av begreper som brukes til å beskrive forretningsrelasjoner, vet man lite om hva som avgjør hvorvidt en forretningsrelasjon er vellykket eller ikke (Williams, Han & Qualls, 1998). I tillegg er det få teoretiske eller empiriske studier som har tatt opp hvordan kultur påvirker spesifikke koblinger i relasjonsmarkedsføringen (Samaha m.fl., 2014). Det bør dermed rettes et større fokus mot å beskrive trekkene for vellykkede internasjonale forretningsrelasjoner for å kunne utvikle normative retningslinjer som er relevante for internasjonale markedsføringsledere (Samiee & Walters, 2003). Studien sikter derfor mot å besvare følgende problemstilling:

*Hva bidrar til vellykkede krysskulturelle forretningsrelasjoner mellom franske kjøpere og norske selgere?*

Dyadiske studier innen internasjonal relasjonsmarkedsføring er spesielt verdifulle for å belyse aspekter som muligens ellers går ubemerket hen når man bare undersøker én av aktørenes oppfatning av forretningsrelasjonen (Samiee & Walters, 2003). Gjennom kvalitative dybdeintervju av franske og norske kjøper-selger-dyader, skal studien derfor forsøke å identifisere faktorene som bidrar til vellykkede krysskulturelle forretningsrelasjoner, og skape en utvidet forståelse om hvordan disse faktorene genereres. I de fleste studier på internasjonal relasjonsmarkedsføring er kulturelle faktorer påfallende fraværende til tross for dens relevans i internasjonal markedsføring (Samiee & Walters, 2003) Studien vil følgelig undersøke hvorvidt kultur påvirker hvordan faktorene genereres.

## 1.2 Avgrensning

Kompleksiteten i forretningsrelasjoner gjør at det kan undersøkes fra flere ulike perspektiver hva angår teoretiske rammeverk, konstruksjoner og metodikk (Samiee & Walters, 2003, s. 205). Teorikapittelet er valgt ut som følge av litteraturstudien i forkant av studien. Man kan dermed ikke utelate at det er aspekter som ikke har fanget opp.

Grunnet avhandlingens begrensede omfang, vil sjømatnæringen, som utgjør en betydelig del av den empiriske konteksten, bli beskrevet i korthet.

Kultur er komplekst, og som Doney et al (1998) påpeker, vil det ikke gi en karakterbeskrivelse av enkeltindivider, men heller beskrive trekk av en større gruppe mennesker som er betinget av lik bakgrunn, folkeopplysning og livserfaring. Det er dermed ikke gitt at disse trekkene er gjeldene for enkeltindivider innad den nasjonale kulturen, og der er åpenbart individuelle ulikheter. Oppgaven tar utgangspunkt i Hofstedes kulturelle dimensjoner for å beskrive nasjonalkultur, som er både brukt og kritisert i stor utstrekning (Cannon, Doney, Mullen & Petersen, 2010; Fang, 2003; Nes, Solberg & Silkoset, 2007).

## 1.3 Oppgavens oppbygging

Avhandlingen er bygd opp på følgende måte: I kapittel 1 introduseres oppgavens bakgrunn, problemstilling og avgrensning. Kapittel 2 vil presentere studiens teoretiske rammeverk. Her vektlegges tidligere forskning på krysskulturelle relasjoner, sentrale relasjonsmarkedsføringsfaktorer og nasjonalkultur, før det avslutningsvis blir foreslått en begrepsmodell etterfulgt av studiens forskningsspørsmål. Videre vil kapittel 3 gjøre en ”hensynsløs” kort redegjørelse for oppgavens kontekst - sjømatnæringen. Kapittel 4 vil presentere avhandlingens metode og forskningsdesign. Her vil også studiens utvalg, datainnsamling og analyseteknikk introduseres. I kapittel 5 presenteres avhandlingens funn og resultater, hvor disse drøftes mot utvalgt teori. Avslutningsvis vil kapittel 6 diskutere og konkludere avhandlingens hovedfunn, før det til slutt rettes fokus mot studiens implikasjoner, begrensninger samt forslag til videre forskning.



## 2 Teoretisk rammeverk

Følgende kapittel vil presentere det underliggende teoretiske fundamentet studien bygger på. Første del vil kort gjennomgå noen tidligere undersøkelser på krysskulturelle forretningsrelasjoner. Videre vil andre del redegjøre for relasjonsmarkedsføring, og hva som er spesielt gjeldende for internasjonal relasjonsmarkedsføring. Tredje del vil presentere relasjonskvalitet, før hver inngående faktor belyses. Videre vil fjerde del se på betydningen av kultur, før forskjeller mellom fransk og norsk nasjonalkultur presenteres. Avslutningsvis vil det foreslås en begrepsmodell for å fremheve det oppgaven har som hensikt å undersøke, før studiens forskningsspørsmål presenteres.

### 2.1 Tidligere undersøkelser på krysskulturelle forretningsrelasjoner

I doktoravhandlingen til Voldnes (2014) som omhandler krysskulturelle forretningsrelasjoner mellom russiske kjøpere og norske selgere, ble det gjort funn om at kulturforskjeller kan påvirke hvilken informasjon som er viktig å dele i forretningsrelasjoner og hvilke faktorer som er viktige for å bygge tillit. Avhandlingen kaster også lys over russiske importørens begrensede kultursensitivitet som gjorde at de oppfattet at måten de driver forretninger som den globale normen (Voldnes, 2014). Studien ble utført gjennom dybdeintervju av russiske importører og norske eksportører. Voldnes (2014) foreslår blant annet at den dyadiske tilnærmingen i forskningen på krysskulturelle kjøper-selger-relasjoner bør benyttes i større utstrekning ettersom importørens og eksportørens oppfatninger kan variere i betydelig grad.

Doktoravhandlingen til Alteren (2007) om betydningen av kulturell sensitivitet, gjorde funn om at norske sjømatbedrifters selgere ikke har like gode kundeforhold med kundene lokalisert i land med veldig forskjellig kultur fra Norge, sammenlignet med kundene som er lokalisert i land med ganske lik kultur. Her betegnes forøvrig Frankrike som et av landene som er kulturelt forskjellig fra Norge. Det kreves også større innsats av eksportør å betjene kunder som er lokalisert i land som er kulturelt mer forskjellig (Alteren, 2007). Alteren (2007) hevder at hvorvidt personalet har rette holdninger, ferdigheter og erfaring er en kritisk faktor for å lykkes i internasjonale markedet. Videre foreslår Alteren (2007) at videre forskning bør se nærmere på blant annet betydningen av å kunne snakke kundens språk i forhold til relasjonsbygging og oppnåelsen av spesifikke resultater.

Klausen (2016) fant blant annet i sin masteravhandling om interkulturelle relasjoner i den globale sjømatnæringen at avanserte produkter og lite tilgjengelig markedsinformasjon øker behovet for gode forretningsrelasjoner, og at maktbalansen mellom importør og eksportør påvirkes av svingninger i markedet. Videre foreslår Klausen (2016) å studere både importør og eksportør sammen for på denne måten sammenligne deres erfaringer og opplevelser med relasjonen.

## 2.2 Internasjonal relasjonsmarkedsføring

Relasjonsmarkedsføring viser til alle aktivitetene som er rettet mot det å etablere, utvikle og vedlikeholde vellykkede relasjonelle utvekslinger. (Morgan & Hunt, 1994, s. 22). Dette innebærer etablering av en relasjon som eksplisitt anerkjennes av både kjøper og selger (Blois, 1998, s. 256), og omfatter følgelig en form for forbindelse mellom to parter, hvor kompleksitet utgjør en større del utover den rene forretningshensikten til fellesskapet (Heffernan, 2004).

Kort sagt taler relasjonsmarkedsføringen om gjensidig samarbeid for verdiskapning (Morgan & Hunt, 1994). Dette innebærer følgelig ikke rene transaksjoner, men heller hele prosessen ved forretningsrelasjonen. Prosessen ved forretningsrelasjonen strekker seg over tid, bestående av både strukturelle og sosiale bånd (Wilson, 1995). Strukturelle bånd utvikles på organisatorisk nivå gjennom investeringer og tilpasninger bedriftene gjør overfor hverandre, mens sosiale bånd handler om graden av gjensidig vennskap og sosial tilfredshet som er gjensidig delt av kjøper og selger (Wilson, 1995). Strukturelle og sosiale bånd har ingen direkte tilknytning til hverandre, og kan dermed utvikles på hver sin kant. I følge Williams m.fl. (1998), handler strukturelle bånd om i hvilken grad visse bånd knyttes sammen og holder kjøper og selger sammen i forretningsrelasjonen som følge av noen gjensidige fordeler. Dette kan være fordeler tilknyttet blant annet økonomiske, strategiske og/eller teknologiske aspekt (Williams m.fl., 1998). Ved sosial knytning (*social bonding*) blir individer følelsesmessig tilknyttet hverandre via bedriftens medlemmers personlige og sosiale relasjoner med deres motpart i et enkelt firma (Williams m.fl., 1998). Personlige faktorer som tillit eller tilfredshet knyttet mot relasjonen opptrer som faktorer av betydning for å sosial knytning (Williams m.fl., 1998). Det foreligger enighet om at personlige relasjoner har en avgjørende rolle i utviklingen av vellykkede forretningsrelasjoner, hvor mangel på positiv, personlig kjemi ofte er årsaken til hvorfor forretningsrelasjonen ikke utvikler seg eller opprettholdes over tid (Andersen & Kumar, 2006).

Funnene til Barry og Doney (2011) antyder at vellykkede forretningsrelasjoner utvikles og vedlikeholdes gjennom et komplekst samspill mellom økonomiske og relasjonelle faktorer. Dette innebærer både harde bevis på transaksjonsnivå og subjektive bevis om at leverandøren har til hensikt at relasjonen skal fungere (Barry & Doney, 2011). Det kreves flere av disse vellykkede utvekslinger over tid før partene er villig til å bevege seg mot et nærmere samarbeid (Akrouf, 2014).

Ulikheter i rettssystem, banksystem eller infrastruktur gjør at krysskulturelle forretningsrelasjoner er forbundet med høyere grad av usikkerhet, sammenlignet med relasjoner innad i samme land (Voldnes, Grønhaug & Nilssen, 2012). I internasjonal relasjonsmarkedsføring vil altså konteksten være av større betydning. For å utvikle vellykkede forretningsrelasjoner er det nødvendig å forstå verdiene, forventningene og motivasjonene til de involverte parter (Conway & Swift, 2000). Ettersom krysskulturelle forretningsrelasjoner nettopp eksisterer på tvers av kulturer, vil dette altså kunne påvirke utfall som har betydning for relasjonen.

Det er likevel ikke gitt at relasjonsmarkedsføring vil få positive utfall i et hvert tilfelle. Forretningsrelasjoner tilsvarer en markedsinvestering eller en ressurs, og kan dermed ha både negative og positive aspekter (Conway & Swift, 2000). Balansen mellom negative og positive aspekter avgjør gjerne hvorvidt relasjonsmarkedsføring lønner seg (Blois, 1998). Verdien av forretningsrelasjoner avhenger med andre ord av den relative betydningen for hver kunde, hvor balansen mellom positive og negative aspekter kan variere av en rekke grunner (Conway & Swift, 2000). Hvorvidt man velger å bygge tette forretningsrelasjoner avhenger også av markedet man opererer i da noen kulturer bærer preg av et sterkere fokus på det relasjonelle enn andre (Voldnes, 2014). Med andre ord er det ikke alltid at relasjonsmarkedsføring disponeres, eller er fordelaktig for bedriften og dens kunder. Formålet med oppgaven er å analysere de omstendighetene hvor relasjonsmarkedsføring både benyttes og anses som gunstig for bedriftens konkurransedyktighet.

### 2.3 Relasjonskvalitet

Relasjonskvalitet fremtrer som et av kjernekonseptene i relasjonsmarkedsføringen da det gjenspeiler den overordnede styrken på forretningsrelasjonen (Leonidou, Samiee, Aykol & Talias, 2014). Avhandlingen tar dermed utgangspunkt i at en vellykket forretningsrelasjon forutsetter sterk relasjonskvalitet. Relasjonsmarkedsføringsteorien består av flere nærstående

definisjoner av relasjonskvalitet (Akrouf, 2014). I følge Ahamed og Skallerud (2013) er relasjonskvalitet et paraplybegrep hvor relasjonstilfredshet, tillit og forpliktelse ansees som essensielle dimensjoner. Andre studier har også tatt utgangspunkt i dette (Akrouf, 2014; Barry & Doney, 2011; Segarra-Moliner, Moliner-Tena & Sánchez-Garcia, 2013). Ahamed og Skallerud (2013) antyder dog at det kan være andre dimensjoner som også inngår under paraplybegrepet.

Voldnes m.fl. (2012) fant tilsynelatende sammenfall mellom russiske kjøpere og norske selgere om at tillit, kommunikasjon og makt/avhengighet er viktige forløpere for tilfredshet. I litteraturanalysen fant Kumar, Dalla Pozza og Ganesh (2013) indikasjoner på at kundetilfredshet ofte er nødvendig, men at det likevel ikke er en tilstrekkelig betingelse for å forutse lojalitet. Studier på forretningsrelasjoner har med andre ord identifisert flere faktorer som bidrar til relasjonskvalitet. Eksempelvis fant Segarra-Moliner m.fl. (2013) at kundetilfredshet opptrer som hoveddriveren for tillit og forpliktelse. Empiriske studier viser at relasjonstilfredshet, tillit og forpliktelse har effekt på eksportytelse (Ahamed & Skallerud, 2013). Andre studier inkluderer adaptasjon, kommunikasjon, samarbeid og forståelse for å forklare relasjonskvalitet (Leonidou, Barnes & Talias, 2006). Makt og avhengighet anses generelt som viktige faktorer for å forstå kjøper-selger-relasjoner, men disse faktorene overses ofte i empiriske studier (Caniëls & Gelderman, 2007). Informasjonsutveksling er også avgjørende for import-eksport-relasjoner (Ahamed & Skallerud, 2013). Videre kan makt være en påvirkende faktor for internasjonal relasjonsmarkedsføring (Samiee & Walters, 2003).

Eksisterende teori viser at faktorene som bidrar til fordelaktige forretningsforhold varierer på tvers av kulturer (Voldnes m.fl., 2012). Hvilke faktorer som utgjør relasjonskvalitet i forretningsrelasjoner mellom franske kjøpere og norske selgere er derfor vanskelig å fastslå på forhånd. De ulike faktorene består også av ulike forløpere som i noen tilfeller kan gå inn i hverandre eller opptre som forløpere til hverandre. Avhandlingen tar derfor utgangspunkt i at faktorene tillit, forpliktelse, tilfredshet, kommunikasjonsklima og makt er forløpere til relasjonskvalitet.

### 2.3.1 Tilfredshet

I markedsføring har tilfredshet blitt fremhevet som et sentralt konsept så vel som et viktig mål i alle forretningsaktiviteter (E. W. Anderson, Fornell & Lehmann, 1994), og det foreligger en enighet blant forskere om at tilfredshet bidrar til å definere vellykkede forretningsrelasjoner



(Akrou, 2014; Morgan & Hunt, 1994). Tilfredshet omfatter alle egenskapene i forretningsrelasjonen som partene anser som givende og lønnsomt på den ene siden, og kostbart og frustrerende på den andre siden (Dash, Bruning & Guin, 2007). For å oppnå den nødvendige graden av tilfredshet og utvikle forretningsrelasjonen videre, må begge partene i forretningsrelasjonen ha positive erfaringer med relasjonen (Conway & Swift, 2000). Negative erfaringer vil naturligvis hemme forretningsrelasjonen eller lede til kundefrafall (Conway & Swift, 2000).

I relasjonsmarkedsføringsteorien omtaler man gjerne tilfredshet som enten økonomisk eller ikke-økonomisk. Økonomisk tilfredshet dreier seg om forretningspartnerens positive affektive respons til de økonomiske utfallene fra forretningsrelasjonen, som salgsvolum og marginer (Geyskens, Steenkamp & Kumar, 1999). Dette går altså på de konkrete transaksjonene mellom forretningspartnerne, og vil kjennetegnes med å være upersonlig, diskret og bestå av episodiske hendelser. Dette kan videre måles og eksempelvis brukes i utarbeidelse av prognoser. En økonomisk tilfreds forretningspartner vil altså vurdere relasjonen som vellykket med hensyn til økonomisk måloppnåelse (Geyskens m.fl., 1999). I forretningsrelasjoner er økonomisk tilfredshet av betydelig viktighet. Selgere må sørge for å tilfredsstille kjøper, og kjøper må tilfredsstille selgers forretningsbehov for å unngå risikoen med å bli marginalisert (Wilson, 1995).

Ikke-økonomisk tilfredshet er en mer varig psykologisk tilstand som reflekterer ulike aspekter av forretningsrelasjonen knyttet til ulike erfaringer og observasjoner av utvekslingsprosessen med forretningspartneren (Akrou, 2014). Dette innebærer partnerens affektive eller emosjonelle tilstand mot forretningsrelasjonen (Palmatier, Dant, Grewal & Evans, 2006). En forretningspartner som er tilfreds med de ikke-økonomiske aspektene av relasjonen setter pris på kontakten med sin forretningspartner på et personlig nivå, og liker å jobbe med partneren fordi det foreligger en overbevisning om at partneren er interessert, respektfull og villig til å utveksle idéer (Geyskens m.fl., 1999, s. 224). Til forskjell fra transaksjonsspesifikk tilfredshet, er det altså ikke alltid mulig for parten i så måte å gjøre en rasjonell vurdering av hendelsesforløpet da dette er emosjonelt knyttet mot partneren. Ettersom relasjonstilfredshet innebærer et kognitivt aspekt, basert på evalueringer av tidligere erfaringer, tar ikke-økonomisk tilfredshet form såfremt forretningsrelasjonen utvikler seg til å bli mer intim og varig (Akrou, 2014).

### 2.3.2 Tillit

Tillit er et uunngåelig element i komplekse og allsidige markeder (Ahamed & Skallerud, 2013), og anses å være en viktig faktor for å utvikle vellykkede forretningsrelasjoner (Dwyer, Schurr & Oh, 1987). Doney m.fl. (1998) definerer tillit som *a willingness to rely on another party and to take action in circumstances where such action makes one vulnerable to the other party* (Doney m.fl., 1998, s. 604). Det innebærer altså at en part er villig til å utsette seg for en annen parts handlinger, basert på forventningen om at den andre parten vil utføre handlinger som har betydning for seg selv, med velvilje (*benevolence*), uavhengig av kontroll eller overvåkning. Dette bidrar altså til å skape forventninger om forutsigbarhet om den andre parts velvilje. Tillit viser seg å påvirke viktige utfall i relasjonsmarkedsføring, som eksempelvis lojalitetsengasjement og andel kjøp i internasjonale kjøper-selger-forhold (Doney m.fl., 2007). Ettersom tillit øker sannsynligheten for at kjøper forespeiler å gjøre forhandlinger med selger i fremtiden, bidrar tillit på denne måten til langsiktighet i relasjonen (Doney & Cannon, 1997). Videre viser det seg at tillit forbedrer samarbeid, altruistisk adferd, frivillig ettergivenhet og informasjonsutveksling (Muethel & Bond, 2013). Det kan altså påvirke viktige relasjonsmarkedsføringsresultater, deriblant affektiv forpliktelse og andel kjøp (Doney m.fl., 2007; Kim & Frazier, 1997).

Samiee og Walters (2003) fant i sin litteraturstudie som omfatter dyader, at den gjensidige oppfatningen av troverdighet (*trustworthiness*) anses å spille en betydelig rolle for gjensidig tilfredshet i forretningsrelasjoner. Doney og Cannon (1997) foreslår at til tross for hvor komplekst og kostnadskrevenende det er å bygge kundetillit, kan fortjenesten være av betydelig viktighet da det bidrar til sterke kjøper-selger-bånd og forbedret lojalitet. Tillit bidrar til å styrke forpliktelse i en forretningsrelasjon da det reduserer risikoen forbundet med opportunistisk adferd, i tillegg til å øke troen på at kortsiktige uoverensstemmelser vil løses over tid (Ganesan & Hess, 1997). Det bidrar også til å redusere usikkerhet i kjøper-selger-relasjoner (Dash m.fl., 2007). Videre reduserer tillit transaksjonskostnader i forretningsrelasjonen (Ganesan & Hess, 1997). Morgan og Hunt (1994) fremhever at tilstedeværelsen av tillit og forpliktelse er sentral for vellykket relasjonsmarkedsføring, da det fremmer prestasjonsevne, produktivitet og effektivitet. I følge Morgan og Hunt (1994) er tillit tilstedeværende *when one party has confidence in an exchange partner's reliability and integrity* (Morgan & Hunt, 1994, s. 23). Tillit kan altså bidra til å redusere behovet for

kontroll da det reduserer faren for opportunistisk adferd, i tillegg til å fjerne det asymmetriske aspektet i forhold til informasjon.

I kjøper-selger-relasjoner skiller man vanligvis mellom fire typer enheter hvor tillit kan eksistere i varierende grad: kjøperbedriften, den individuelle kjøperen, selgerbedriften og den individuelle selgeren (Ganesan & Hess, 1997). Mellommenneskelig tillit kan forekomme mellom en individuell kjøper og en individuell selger (Ganesan & Hess, 1997). Her kan den individuelle kjøperen og den individuelle selgeren ha ulikt nivå av tillit til bedriften motparten representerer (Ganesan & Hess, 1997). Videre kan den individuelle kjøperen og den individuelle selgeren ha ulikt nivå av tillit til bedriften den selv representerer (Ganesan & Hess, 1997). Ettersom bedrifter ofte består av flere individer kan tillit også eksistere mellom bedrifter (Ganesan & Hess, 1997).

Man deler gjerne tillit inn i kognitiv og affektiv tillit, hvor begge består av flere komponenter. Kognitiv tillit består av komponentene kompetansetillit, kontraktstillit og goodwill-tillit (Dowell, Morrison & Heffernan, 2015). Kompetansetillit (*competency trust*) henviser til forventningen om at forretningspartneren kan prestere på et bestemt nivå (Heffernan, 2004). Kontraktstillit (*contractual trust*) viser til at hver av partene overholder skrevne eller muntlige avtaler (Dowell m.fl., 2015; Heffernan, 2004). Goodwill-tillit omfatter villigheten til å gjøre mer enn det som er formelt forventet (Heffernan, 2004). Affektiv tillit består av komponentene relasjonstillit og intuitiv tillit (Dowell m.fl., 2015). Relasjonstillit er knyttet til normen for gjensidighet, mens intuitiv tillit omhandler den subjektive vurderingen basert på stemninger og følelser om den andres parts personlighet (Dowell m.fl., 2015). I motsetning til kognitiv tillit som drives av forpliktelse, drives affektiv tillit av preferanse (*liking*) (Dowell m.fl., 2015). Betydningen av de to formene for tillit kan variere etterhvert som forretningsrelasjonen utvikler seg (Dowell m.fl., 2015). Studier viser også at tillit utvikler seg i ulike former avhengig av hvilket stadium relasjonen befinner seg i (Dowell m.fl., 2015; Heffernan, 2004).

Organisasjoner som bærer preg av intern tillit og som har lett for å bygge tillitsfulle relasjoner med eksterne partnere presterer bedre enn organisasjoner med lavere grad av tillit (Huff & Kelley, 2003). Dette gjelder spesielt for organisasjoner som konkurrerer i globale markeder (Huff & Kelley, 2003).

### 2.3.3 Forpliktelse

Forpliktelse viser seg å ha en betydelig rolle for langsiktige, vellykkede forretningsrelasjoner (Dwyer m.fl., 1987; Morgan & Hunt, 1994). Generelt handler forpliktelse om i hvilken grad et firma er dedikert til et nært og varig forhold til et annet firma (Kim & Frazier, 1997).

Morgan og Hunt (1994) betrakter tillit og relasjonsforpliktelse som en nøkkelvariabel for en vellykket forretningsrelasjon, og definerer relasjonsforpliktelse som *an exchange partner believing that an ongoing relationship with another is so important as so warrant maximum efforts at maintaining it; that is, the committed party believes the relationship is worth working on to ensure that it endures indefinitely* (Morgan & Hunt, 1994, s. 23). Forpliktelse omfatter altså ønsket om at relasjonen skal vare, noe som kommer til uttrykk av forretningspartnerne gjennom at alle løpende aktiviteter forventes å skulle støtte opp om vedlikeholdet av relasjonen (Blois, 1998). Forpliktelse angår med andre ord partens ønske om å fortsette relasjonen, samt å anstrenge seg for å sikre relasjonens fortsettelse (Barry & Doney, 2011). Når begge parter har et langsiktig perspektiv for forretningsrelasjonen og et ønske om å gjøre anstrengelser på kort sikt for å oppnå fordeler på lang sikt, vil dette bidra til å stabilisere adferd over tid (Segarra-Moliner m.fl., 2013).

Forpliktelse er sentralt i vellykkede forretningsrelasjoner fordi det gjør det mulig for uavhengige kanalmedlemmer å jobbe sammen for å betjene kundebehov bedre, og på denne måten oppnå høyere ytelse (Morgan & Hunt, 1994). Tilstedeværelsen av tillit og forpliktelse oppmuntrer altså partene til å investere i forretningsrelasjonen, og å motstå fristelsen til å benytte alternativer som gir kortsiktige fordeler (Blois, 1998).

Forpliktelse kan anses å bestå av tre komponenter. Fortsettende (*continuance*) forpliktelse defineres som ønsket om å fortsette forholdet til forretningspartneren, og er gjenspeilet i stabiliteten i forretningsrelasjonen (Kim & Frazier, 1997). Adferdsforpliktelse (*behavioral*) kan defineres som i hvilken grad forretningspartneren gir spesiell hjelp til motparten i tider det er behov, og gjenspeiles i den faktiske adferden til forretningspartneren (Kim & Frazier, 1997). Kim og Frazier (1997) fant at hvorvidt partneren er villig til å gi spesiell hjelp til motparten, påvirkes av den opplevde avhengigheten til motparten. Affektiv (*affective*) forpliktelse viser til holdningsaspektet forretningspartneren knytter til sin motpart (Kim & Frazier, 1997). Kim og Frazier (1997) fant at affektiv forpliktelse drives av relasjonsspesifikke investeringer. Det affektive aspektet er altså tilknyttet sosiale bånd, og omhandler identifisering, lojalitet og tilhørighet (Ganesan, Brown, Mariadoss & Ho, 2010).

Gu m.fl. (2016) fant at når forpliktelse er direkte tilknyttet den individuelle selgeren gir dette økte salgssinntekter, og at høyere andel av kjøperens kjøp går til selger både i nå- og fremtiden.

Når både tillit og forpliktelse er etablert i forretningsrelasjonen, vil det føre til effektivitet og produktivitet, og lede direkte til samarbeidende adferd som bidrar til en vellykket forretningsrelasjon (Morgan & Hunt, 1994). Ettersom forpliktelse utvikler seg over tid vil balansen i forretningsrelasjonen etterhvert bli mer bilateral, noe som reduserer konflikt, samtidig som det øker tilfredshet og ytelse (Dowell m.fl., 2015). Over tid vil forpliktelse få en større effekt på forretningsrelasjonen da det blir mindre behov for formelle kontrakter, mindre behov for å lete etter nye leverandører, samtidig som det reduserer den generelle bekymringen om forretningsrelasjonens fremtid (Dowell m.fl., 2015, s. 123).

Studier viser at det i krysskulturelle forretningsrelasjoner kan være ulik oppfatning av hva langsiktig forpliktelse innebærer (Voldnes m.fl., 2012). Voldnes m.fl. (2012) fant at norske selgere vektlegger kontrakter, spesifisering av fremtidige volum og priser til langsiktig relasjonsforpliktelse, i motsetning til sine russiske kjøpere som vektlegger innsats og tiden som legges i personlig relasjonsbygging.

#### 2.3.4 Kommunikasjonsklima

Effektiv kommunikasjon mellom internasjonale forretningspartnere er avgjørende for global suksess (Griffith, 2003). Kommunikasjon og informasjonsveksling er viktig for blant annet å bygge tillit og redusere ekstern usikkerhet (Voldnes m.fl., 2012). Ved deling av riktig og tilstrekkelig informasjon til riktig tid, vil partene i en eksport-import-relasjon også kunne forutse forretningspartnerens fremtidige planer og dermed tilrettelegge egen strategi mot dette (Ahamed & Skallerud, 2013). Funnene til Ahamed og Skallerud (2013) indikerte at tilstrekkelig mengde av kvalitetsinformasjonsdeling skal kunne være et verktøy for å sikre høyere eksportytelse. Ved å kommunisere verdifull informasjon, inkludert forventninger, markedsinformasjon og evaluering av forretningspartnerens ytelse, bidrar dette til økt forpliktelse i forretningsrelasjonen (Morgan & Hunt, 1994).

Kommunikasjon bygger sterke forretningsrelasjoner da det bidrar til å løse uoverensstemmelser, justere mål og avdekke nye verdiskapende muligheter (Morgan & Hunt, 1994). Ahamed og Skallerud (2013) hevder at distanse i form av språk, forretningspraksis, markedsføringsinfrastruktur og politiske og lovmessige systemer ikke nødvendigvis vil være

et kritisk problem dersom partene sikrer sterk relasjonskvalitet og et godt kommunikasjonsklima. Kommunikasjon og informasjonsutveksling er med andre ord viktig for å bygge tillit, og dermed minimere usikkerhet forbundet eksterne forhold som er spesielt relevant i forretningsrelasjoner som eksisterer på tvers av landegrenser (Voldnes m.fl., 2012).

Studier viser at kommunikasjon og selgers ekspertise er de mest effektive relasjonsbyggingsstrategiene på tvers av nasjonalkultur (Palmatier m.fl., 2006; Samaha m.fl., 2014). I studien til Akrouf (2014) på krysskulturelle forretningsrelasjoner over flere tidsfaser, ble det gjort funn om at kommunikasjon er allestedsnærværende i varierende grad i alle tidsfasene, og opptrer som en avgjørende faktor for relasjonskvalitet. Nes, Solberg og Silkoset (2007) fant at det å begrense asymmetrisk informasjon gjennom en velfungerende toveiskommunikasjon er et viktig element for å bygge tillit og forpliktelse, da det reduserer opportunistisk adferd.

Kommunikasjonseffektivitet kan defineres som hvorvidt partene oppfatter at den andre part gir meningsfull og nøyaktig informasjon til rett tid (Harich & LaBahn, 1998).

Kommunikasjon er mer utfordrende i internasjonale relasjoner grunnet språk, kulturelle ulikheter og fysisk distanse som reduserer hyppigheten av ansikt-til-ansikt-kontakt (Nes m.fl., 2007). Kontekst har altså betydning for kommunikasjon, og påvirker ofte hva som blir sagt, hvordan det sies og hvordan informasjonen blir mottatt (Aase & Glasø, 2010). Det holder med andre ord ikke at kommunikasjonen bare er tosidig, men man må også forstå den andre parts mening bak kommunikasjonen (Ahamed & Skallerud, 2013). Når forretningspartnerne er fra ulike nasjonalkulturer som samhandler ulikt, kan inkonsekvensen i partenes kommunikasjonsstrategi legge hindringer for kommunikasjonen, noe som også hemmer den økonomiske ytelsen (Griffith, 2003, s. 257). I tilfeller der forretningspartnerne kommer fra nasjonalkulturer som ligner mer i måten å samhandle på, vil generell likhet i grunnleggende kommunikasjonsmønstre minimere kulturelle kommunikasjonshindre, noe som bidrar positivt til samarbeidet (Griffith, 2003, s. 257).

Oppsummert kan kommunikasjonsklima ansees som limet i forretningsrelasjonen, og et sunt kommunikasjonsklima er derfor en forutsetning for å oppnå sterk relasjonskvalitet (Ahamed & Skallerud, 2013).

### 2.3.5 Makt og avhengighet

Maktasymmetri og gjensidig avhengighet er viktige variabler for forretningsrelasjonen (Wilson, 1995). Makt kan forstås som evnen til å fremkalle en endring i den andre parts adferd, og dermed få noen til å gjøre det vedkommende ikke ville gjort ellers (Gaski, 1984). Generelt sett er makt oppfattet som muligheten til å oppnå tilsiktede mål (Dwyer m.fl., 1987).

Gjensidig avhengighet og makt er nærliggende konsepter (Caniëls & Gelderman, 2007). Bedrifter avhenger alltid av handelspartnerne i varierende omfang (Caniëls & Gelderman, 2007, s. 220). Skjevhet i makt er direkte knyttet til graden av en parts avhengighet til den andre part (Wilson, 1995). Maktfordelingen mellom forretningspartnere kan dermed ha betydning for relasjonen. Grunnen til dette er at ingen av partene ønsker å føle seg totalt avhengig av motparten da den mektigste parten vil kunne utnytte denne posisjonen til sin fordel (Voldnes m.fl., 2012).

Gjensidig avhengighet i en dyadisk kjøper-selger-relasjon omfatter hver parts relative avhengighet (Dash m.fl., 2007). Med andre ord kan ubalanse eller asymmetri av makt i kjøper-selger-relasjoner defineres som differansen mellom parternes grad av gjensidig avhengighet (Voldnes m.fl., 2012). Palmatier m.fl. (2006) fant at avhengighet kan forbedre økonomisk ytelse gjennom høye byttekostnader og utgangsbarrierer, men understreker at dette ikke er en effektiv relasjonsmarkedsføringsstrategi.

Teorien skiller mellom relativ og total makt, hvor relativ makt er et resultat av asymmetri i gjensidig avhengighet, mens total makt er et resultat av fullstendig gjensidig avhengighet av begge parter (Caniëls & Gelderman, 2007). Videre skilles det mellom tvungen og ikke-tvungen makt. Tvungen makt er ofte forbundet med trusler og løfter. Trusler brukes når parten antyder ovenfor motparten at svikt i å utføre ønsket adferd vil resultere i negative sanksjoner eller straff (Geyskens m.fl., 1999, s. 227). Løfter brukes når parten antyder å bistå motparten med en spesifikk belønning eller fordel, avhengig av målets overholdelse av partens ønsker (Geyskens m.fl., 1999).

Transaksjonsspesifikke investeringer bidrar til avhengighet da disse er unike for den gitte forretningsrelasjoner, og derfor ikke overførbar (Hawkins, Wittmann & Beyerlein, 2008). Dette kan eksempelvis være investering i kostbar teknologi som er internt utviklet og brukt av partnerbedriften. Dette kan redusere den investerende parts tilbøyelighet for opportunistisk adferd ettersom man til en viss grad låses til relasjonen (Hawkins m.fl., 2008). Samtidig kan

det sette den investerende part i fare for opportunistisk adferd dersom forretningspartneren vil bruke det til sin fordel (Hawkins m.fl., 2008).

I følge Dash m.fl. (2007) vil makten i kjøper-selger-relasjoner ligge hos selgeren grunnet selgers kompetanse, faglig kunnskap og andre ferdigheter. Andre argumenterer for at graden av avhengighet påvirkes av blant annet mengden tilgjengelige handelspartnere og konsentrasjonen av utvekslingen (Cooper & Gardner, 1993). Kort eksemplifisert vil en kjøper som kan velge mellom mange selgere ha mer makt, enn når det er få selgere i markedet (Sondak & Bazerman, 1991). På lik linje vil selgere som kan tilby varer til flere alternative kjøpere ha mer makt (Sondak & Bazerman, 1991). Det kan også være andre eksterne faktorer som påvirker maktfordelingen mellom partene som eksempelvis importkontroll (Voldnes m.fl., 2012).

Den internasjonale markedsføringskonteksten med økende vekt på globalisering, samarbeidsstrategier og strategiske allianser, sammen med akselererende konkurranse, har ført til at flere og flere bedrifter revurderer deres distribusjonsstrategier og forsøker å skape større gjensidig avhengighet (Samiee & Walters, 2003, s. 194). Dersom avhengigheten er balansert, gjør hver part seg uerstattelig for den andre (Cooper & Gardner, 1993). Dersom maktfordelingen mellom partene er tilnærmet likt, kan man altså anta at forretningsrelasjonen oppfattes mer vellykket da ingen av partene er i posisjon til å profittere sin posisjon ovenfor motparten. På en annen side finnes det forskere som antyder at makt ikke bare er en negativ drivkraft (Hingley, 2005). Eksempelvis hevder Frazier og Antia (1995) at makt kan bidra til effektiv koordinering i forretningsrelasjoner når maktfordelingen har blitt legitim over tid.

#### 2.3.6 Andre faktorer som kan være av betydning

Flere forskere hevder at kultursensitivitet er viktig for å håndtere internasjonale forretningsrelasjoner (Alteren, 2007). Kultursensitivitet omhandler partens evne til å engasjere seg i en positiv kulturell utveksling med sin utenlandske part (Akrouit, 2014). I en kjøper-selger-relasjon kan kultursensitivitet defineres som kundens oppfatning av i hvilken grad en selger tilpasser seg kulturelle forskjeller (Harich & LaBahn, 1998). Dette går altså på forretningspartnerens evne til adaptasjon og fleksibilitet, samt åpenhet for at motparten oppfatter og tolker forretningsprosesser annerledes enn en selv.

Velvilje omhandler hvorvidt partene bryr seg om motpartens interesser, samt om de er motivert til å søke et felles samtykke (Gu m.fl., 2016). Store kulturforskjeller kan gjøre at



partene har ulike verdier, overbevisninger og vaner, og en parts velvillige adferd kan redusere forvirring og sikre den andre parts tilfredshet (Gu m.fl., 2016). Selgers velvilje fører altså til bedre kommunikasjon og mer åpne utvekslinger (Gu m.fl., 2016).

Partens evne til å tilpasse seg forretningspartneren kan også ha betydning for relasjonen. Denne tilpasningen kan være på produktnivå, så vel som informasjonsutveksling eller organisatorisk restrukturering (Ross Brennan, Turnbull & Wilson, 2003).

Alteren (2007) fant at høy kvalitet på kommunikasjonen har en positiv effekt på tillit mellom forretningspartnere, og at personer som behersker flere språk lykkes bedre med sine forretningsforbindelser. Det kan dermed tenkes at språk kan være et påvirkende element for kommunikasjon og samarbeid i krysskulturelle forretningsrelasjoner.

## 2.4 Kultur og dens påvirkning av internasjonale forretningsrelasjoner

En mye brukt definisjon av kultur er *"the collective programming of the mind that distinguishes the member of one group or category of people from others"* (Hofstede & Hofstede, 2005, s. 4). Dette innbefatter altså likhetstrekk i verdier, adferd og holdninger som er felles for flere individer innad en gruppe og hvor nettopp disse karaktertrekkene skiller gruppen fra den neste. Kulturelt mangfold er et faktum som forventes å ha store følger for utviklingen og vedlikehold av internasjonale kjøper-selger-relasjoner, hvor nasjonale ulikheter som omfatter økonomiske, konkurransedyktige og politiske variabler antas å påvirke forretningsrelasjonen betydelig (Samiee & Walters, 2003). Det påvirker også hvordan sosial informasjon kodes og benyttes (Samaha m.fl., 2014). Kultur påvirker med andre ord faktorer som relasjonsmarkedsføringsteorien anser som avgjørende i opprettelse og vedlikehold av forretningsrelasjoner.

I følge Trompenaars og Hampden-Turner (2011) erfares fenomener som autoritet, byråkrati, kreativitet, gode fellesskap og ansvar på forskjellig måte i alle kulturer. Det at vi bruker de samme ordene for å beskrive dem har en tendens til å gjøre oss uvitende om det faktum at våre kulturelle fordommer og vår vante oppførsel ikke kan være riktig, eller delt (Trompenaars & Hampden-Turner, 2011). Dette innebærer at kultur påvirker hva forretningspartnere oppfatter som viktig og riktig, og har dermed en betydelig rolle i internasjonal relasjonsmarkedsføring. Det påvirker også hvordan man tolker og responderer til ulike relasjonsmarkedsføringsaktiviteter (Samaha m.fl., 2014).

Det finnes flere teorier som tar for seg nasjonalkultur og dens innvirkning. Eksempelvis Edward T. Halls teori om høy- og lavkontekst-kultur, samt Trompenaars og Hampden-Turners teori som omhandler oppgaveorientering av grupper og samfunn (Hall, 1976; Trompenaars & Hampden-Turner, 2011). Kulturelle påvirkninger er imidlertid ikke bare nasjonalbasert da det også kan eksistere subkulturer innenfor større nasjonale settinger (Dash m.fl., 2007).

En rekke studier tar i bruk de kulturelle dimensjonene, utarbeidet av Hofstede (1980), for å beskrive trekk ved en nasjonalkultur (Barry & Doney, 2011; Doney m.fl., 2007; Doney m.fl., 1998; Lohtia, Bello & Porter, 2009; Voldnes m.fl., 2012). Geert Hofstedes omfattende studie på IBM-ansatte i 40 land på 1970-tallet, hvor målet var å finne ut hvorvidt ulike verdier varierer mellom nasjoner, resulterte i fire dimensjoner som opptrer som motpoler som har til hensikt å måle nasjonalkultur (Hofstede, 1984). Selv om Hofstedes kulturelle dimensjoner ble målt for bruk i organisasjon og ledelse, gir dimensjonene også mening for markedsføring og salg, og har derfor blitt brukt mye i studier om internasjonal markedsføring (Usunier & Lee, 2005). Replikasjoner av dimensjonene er også relativt stabile, i hvert fall av hensyn til distansen mellom kulturer (Usunier & Lee, 2005). Distanse kan opptre i form av språk, forretningsskikker, politiske og rettslige systemer og markedsføringsinfrastruktur (Ahamed & Skallerud, 2013). Jo mer forskjellig dette oppfattes av partene, jo større er graden av distanse. Flere forskere arbeider dessuten med å oppdatere og videreutvikle Hofstedes forskning. Studier på nasjonalkultur møter imidlertid en del kritikk, eksempelvis for å ha begrensede prediktive egenskaper (Pressey & Selassie, 2003).

Felles for de mange studiene og dimensjonene som er blitt utarbeidet for å forklare nasjonalkultur, er at resultatene viser konsistens med tidligere resultater, og de fleste kulturelle dimensjonene er relatert til Hofstedes kulturelle dimensjoner (Leung, Bhagat, Buchan, Erez & Gibson, 2005). Kulturelle inndelinger kan dermed være et brukbart verktøy for å forstå trekk ved et marked (Keegan & Green, 2005). Som et teoretisk grunnlag for å forstå hvordan kultur påvirker forretningsrelasjoner, har denne avhandlingen derfor sluttet seg til Hofstedes (1980) kulturelle dimensjoner maktdistanse, individualisme-kollektivism, maskulin-feminin, usikkerhetsunngåelse og tidsorientering.

#### 2.4.1 Kulturelle ulikheter mellom Norge og Frankrike

Frankrike har hatt betydelig innvirkning på Europas kulturhistorie. Mens man i Norge de senere årene har sett mot England og USA når det kommer til populærkultur, har Frankrike latt seg påvirke i mindre grad. Det kan spekuleres i hvorvidt: 100-års krigen i senmiddelalderen mellom Frankrike og England; vissheten om opplysningstidens innflytelsesrike franske forfattere og filosofer; revolusjonen fra 1789 med utbredelse av idéene om frihet, likhet og brorskap; etablering av en rekke oversjøiske franske kolonier; dominansen til ”det franske kjøkken”, som fortsatt lever i form av det årlige Bocuse d’Or med mer, har ført til franskmenns stolthet til egen kultur (Løkeland-Stai, 2017).

Det foreligger med andre ord kulturelle ulikheter mellom Norge og Frankrike. Som besøkende kan man erfare småting som at når man bestiller en ”halv” (*demi*) øl, vil man få servert en kvart liter. I stedet for å vitse om svenskene, vitses det om belgierne. Mens noen nordmenn reagerer negativt på produksjonen av foie gras, som det er importforbud på til Norge, reagerer noen franskmenn negativt på hvalbiff, som det er importforbud på i Frankrike.

Neste del vil presentere Hofstedes kulturelle dimensjoner - hva de innebærer, samt kaste lys over hvordan Frankrike og Norge måler på de ulike dimensjonene, og ta inn teori som eksemplifiserer betydningen av kulturforskjellene.



Figur 1 Maktdistanse

Maktdistanse handler om i hvilken grad de mindre mektige medlemmene av organisasjoner og institusjoner innen en kultur forventer og aksepterer at makten er ulikt fordelt (Hofstede & Hofstede, 2005). I kulturer som måler høyt på maktdistanse er det autoritære normer som råder, det er lav toleranse for variasjon i atferd, og følgelig verdsettes forutsigbarhet i relasjoner (Hofstede & Hofstede, 2005). I kulturer med lav maktdistanse forventes en naturlig maktfordeling og at flere deltar i beslutningstakingen, og medlemmer innenfor en organisasjon føler seg like og nære i daglige arbeidsrelasjoner (Doney m.fl., 1998; Usunier &

Lee, 2005). Privilegier og ekstratjenester gis ikke rutinemessig ut til de med høyest inntekt (Nakata & Sivakumar, 2001). I følge Dash m.fl. (2007) foreligger det også en større anerkjennelse av tidsriktig og hyppig informasjonsutveksling mellom kjøpere og selgere i kulturer som måler lavt på maktdistanse. I kulturer med høy maktdistanse føler overordnede og underordnede seg mer adskilt, og folk som anses av høyere rang er mindre tilgjengelige (Usunier & Lee, 2005). Forandring truer maktstrukturen, og vil derfor forsøkt unngått (Leung m.fl., 2005). Grunnet toleransen for ulikheter i maktfordeling, vil kjøpere kunne akseptere dårligere informasjonsutveksling med selgere når det foreligger en skjev maktfordeling (Dash m.fl., 2007). Viktige kunder gis mer oppmerksomhet, bedre produkter og bedre service, noe som er forventet og ikke ansett som støtende (Nakata & Sivakumar, 2001).

Norge måler lavt på maktdistanse, mens Frankrike måler høyt på denne dimensjonen (Hofstede & Hofstede, 2005). I kulturer med høy maktavstand er det ofte hierarki i forhold som foreldre-barn, lærer-student og overordnet-underordnet (Dash m.fl., 2007). I Frankrike er man fra tidlig alder vant til høy maktdistanse og sterke personlige autoriteter (Hofstede & Hofstede, 2005).



Figur 2 Kollektiv vs. individuell

Individualisme og kollektivism angir hvordan individer samhandler med hverandre på mellommenneskelig nivå. Individualisme omfatter hvorvidt menneskers selvbilde er definert i form av "meg" eller "vi" (Hofstede & Hofstede, 2005). I individualistiske kulturer forventes det at man ivaretar seg selv og nærmeste familie, mens det i kollektivistiske kulturer bærer preg av en sterk sosial ramme hvor mennesker skiller mellom inn- og utgruppe (Hofstede & Hofstede, 2005). I kulturer som måler høyt på individualisme er båndene mellom individene løse, mens det i kulturer som måler høyt på kollektivism forventes at man passer på hverandre, noe som gjør kollektivistiske kulturer mer menneskeorientert (Williams m.fl., 1998). Norge og Frankrikes nasjonalkultur måler begge relativt høyt på individualisme, noe som indikerer at individualitet og individuelle rettigheter er avgjørende i kulturen (Dash m.fl., 2007). Samaha m.fl. (2014) fant at individualisme er dimensjonen som har størst betydning for effekten av relasjonsbyggingsstrategier. Doney m.fl. (1998) foreslår at nasjonalkulturer

som måler høyt på individualisme vil bygge tillit i en kalkulativ prosess hvor partene beregner hvorvidt kostnaden for opportunistisk adferd overstiger fordelene.



Figur 3 Feminin vs. maskulin

Dimensjonen feminin-maskulin handler om hvorvidt nasjonalkulturen fremmer eller ikke fremmer feminine eller maskuline verdier. Feminine kulturer bærer preg av verdiene omsorg for andre og livskvalitet, til forskjell fra maskuline kulturer hvor kulturen vil være drevet av konkurranse, prestasjon og suksess (Hofstede & Hofstede, 2005). I typiske feminine kulturer er velferdssystemet godt utviklet, utdanning er tilgjengelig og gjerne gratis og man lærer å ha sympati for de svake (Usunier & Lee, 2005, s. 59), mens i typiske maskuline kulturer mottar de svakere menneskene mindre støtte fra samfunnet og man lærer å beundre det sterke (Usunier & Lee, 2005, s. 59). Feminine kulturer har en tendens til å fremme mindre aggressiv og mer samarbeidsvillig adferd, og kostnaden forbundet med opportunistisk adferd anses som høy (Doney m.fl., 1998). Bedrifter forsøker å finne hvordan de best kan betjene kunder for å forbedre kundenes generelle trivsel, i stedet for hvordan kundene kan betjene bedriften med å generere salg og profitt (Nakata & Sivakumar, 2001). Maskuline kulturer bærer preg av harde verdier, noe som kan gjøre belønningen som påløper av opportunistisk adferd vektlegges sterkere enn kostnaden ved å handle opportunistisk (Doney m.fl., 1998). Bedrifter er drevet av å sikre egen finansielle overlevelse, heller enn å betjene kunder av altruisme (Nakata & Sivakumar, 2001). Kunder er rasjonelle, og svarer på markedsføringsaktiviteter gjennom kognitiv evaluering av produktattributter, og kjøper varer som møter eller overgår bevisste, artikulerte forventninger (Nakata & Sivakumar, 2001). I maskuline kulturer kan motivet for forpliktelse være grunnet i kalkulative faktorer (Dash m.fl., 2007). Norge måler veldig lavt på maskulinitet, og er i følge målingen en feminin kultur (Hofstede & Hofstede, 2005). Den franske nasjonalkulturen måles til noe feminin, men er todelt i den forstand at overklassen måler feminint mens arbeidsklassen måler maskulint (Hofstede & Hofstede, 2005). Til felles har både Norge og Frankrike et velutviklet velferdssystem og gratis utdanning for alle. Et lite dykk i populærkulturen viser at mens man i Norge hyller underdoggen Donald Duck med eget blad, hyller Frankrike detektivhelten Mikke Mus med eget blad, noe som illustrerer Norges

feminine nasjonalkultur med sympati for den svake, mens Frankrikes noe mer maskuline nasjonalkultur som hyller det sterke.



Figur 4 Lav vs. høy usikkerhetsunngåelse

Usikkerhetsunngåelse sier noe om samfunnskulturens forhold til risiko og avhengighet til risikoreducerende strategier (Hofstede & Hofstede, 2005). Norges nasjonalkultur måler ingen preferanse på dette punktet (Hofstede & Hofstede, 2005). Derimot måler Frankrike høyt på denne dimensjonen. Nasjonalkulturer som bærer preg av høy usikkerhetsunngåelse har ofte sterkt behov for lover og regler, i tillegg til å ikke like overraskelse (Hofstede & Hofstede, 2005). Kulturer som måler høyt på usikkerhetsunngåelse er også karakterisert med en høyere grad av angst (*anxiety*) og aggressivitet som blant annet skaper en sterk indre drift til å jobbe hardt (Hofstede & Hofstede, 2005). Lav toleranse for usikkerhet skaper et regel-orientert samfunn som innfører lover, regler og reguleringer for å redusere usikkerhet (Dash m.fl., 2007). Kunder fra nasjonalkulturer som måler høyt på usikkerhetsunngåelse vil sannsynligvis legge større vekt på selgerens troverdighet når de utvikler langsiktige forretningsrelasjoner (Dash m.fl., 2007).



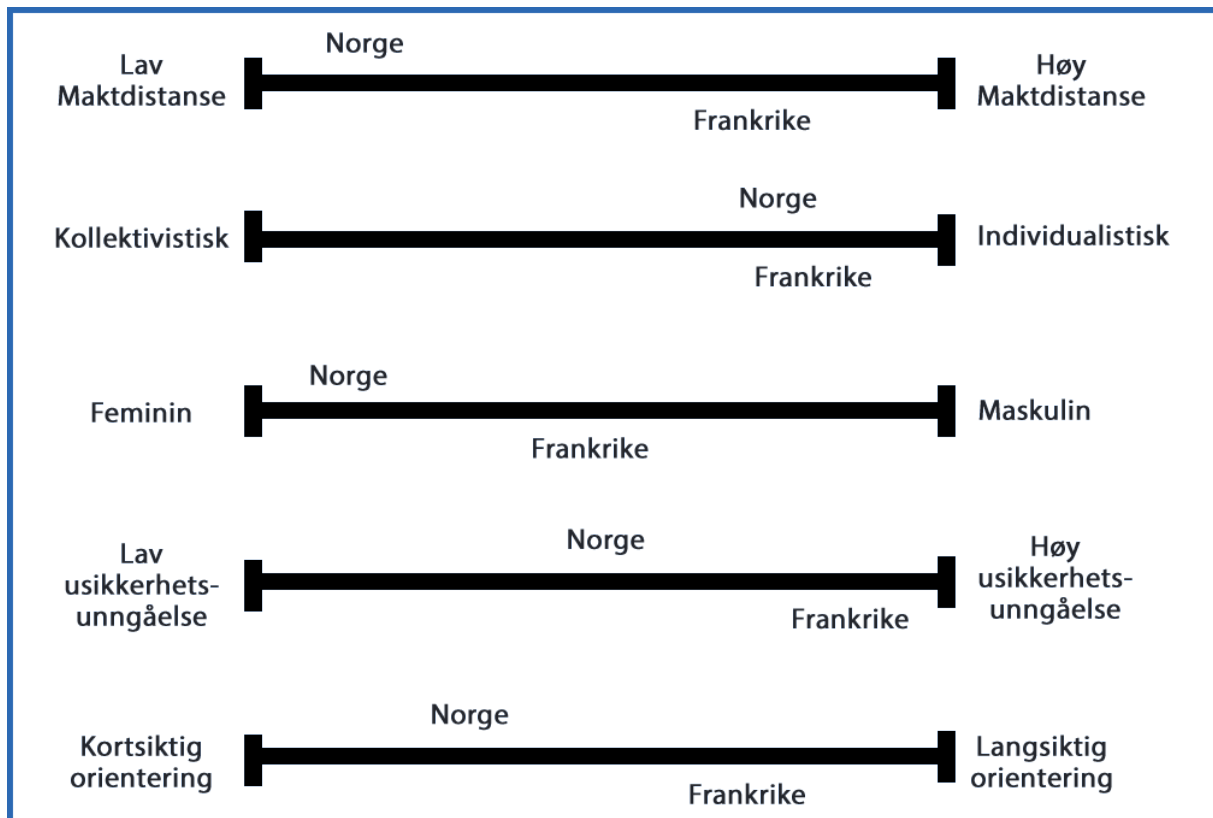
Figur 5 Kortsiktig vs. langsiktig orientering

Dimensjonen langsiktig orientering beskriver hvordan kulturen opprettholder sammenhenger med egen fortid mens de jobber med dagens og fremtidens utfordringer (Hofstede & Hofstede, 2005). Frankrike måler høyt på langsiktig orientering, mens Norge måler relativt lavt (Hofstede & Hofstede, 2005). Langsiktig orientering fremmer dyder rettet mot fremtidige belønninger, mens kortsiktig orientering fremmer dyder knyttet til fortid og nåtid, med særlig hensyn til å bevare tradisjoner og oppfylle sosiale forpliktelser (Usunier & Lee, 2005). I langsiktig orienterte kulturer vektlegges langsiktige dyder som utholdenhet, besparelse og

investeringer, og sen tilfredsstillelse er akseptert (Usunier & Lee, 2005). Langsiktig orienterte kulturer vektlegger sunn fornuft mot abstrakt rasjonalitet og er lite opptatt av fritid (Hofstede & Hofstede, 2005). De viktigste hendelsene vil skje i fremtiden, og utholdenhet er derfor et viktig personlighetstrekk (Usunier & Lee, 2005). På den motsatte polen, kortsiktig orientering, forventes umiddelbar tilfredsstillelse, hvor de viktigste hendelsene i livet skjedde tidligere eller i dag (Usunier & Lee, 2005). Kortsiktig orienterte kulturer verdsetter arbeidsverdier som frihet, prestasjon og det å være selvtenkende, i tillegg til at man fokuserer på raske resultater (Hofstede & Hofstede, 2005).

Funnene til Samaha m.fl. (2014) foreslår at kulturelle effekter varierer betydelig på tvers av dimensjoner og relasjonsmarkedsføringsforbindelser. De fant også at effekten forretningsrelasjoner har på prestasjon i form av *performance* og *word of mouth* varierer betydningsfullt fra land til land. De kulturelle trekkene er åpenbart ikke jevnt fordelt mellom individene i en nasjon, og i likhet med Nes m.fl. (2007) understrekes det at det ikke innebærer at de felles normer og verdier er omfavnet av samtlige undergrupper innad i en nasjonalkultur.

Nes m.fl. (2007) argumenterer for at kulturen er mer homogen i Norge, sammenlignet med store land som USA. Det kan også tenkes at kulturen i Norge er mer homogen, sammenlignet med Frankrike. Mens Norge ligger litt for seg selv oppe i nord med vel 5 millioner, er Frankrike lokalisert midt i Europa med grense mot Spania i sør-vest, Italia i sør-øst, Sveits i øst, Tyskland og Belgia i nord-øst og Den engelske kanalen i nord-vest. I tillegg bestående av Baskerland og Katalonia. Usunier og Lee (2005) eksemplifiserer Frankrikes subkulturer med en anekdote om Salvador Dali. Kunstneren er født i den spanske delen av Katalonia i byen Figueras i Spania, som ligger 20 km fra den franske grensen, og som var fasinert av togstasjonen i Perpignan i Frankrike, som ligger i den franske delen av Katalonia (Usunier & Lee, 2005). Det kan med andre ord tenkes kulturen til de 67 millioner innbyggerne er mindre homogen, sammenlignet med Norge.

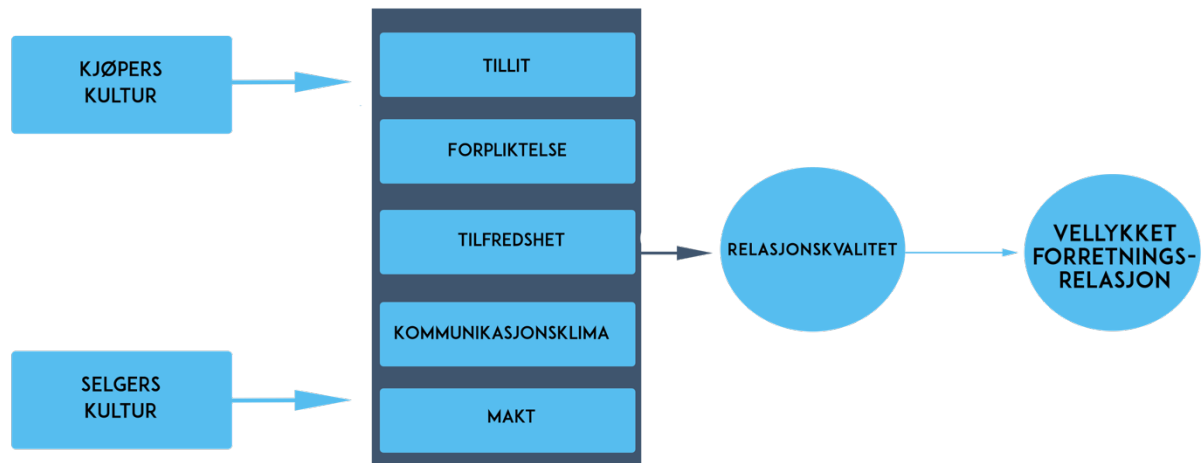


Figur 6 Oversikt over Norge og Frankrikes nasjonalkultur etter Hofstedes måling kulturelle dimensjoner

Figur 6 viser en oppsummering av forskjellene mellom Norge og Frankrikes nasjonalkultur, illustrert med motpolene i Hofstedes kulturelle dimensjoner. Landene måler mest forskjellig på dimensjonen maktdistanse, men måler forholdsvis likt på dimensjonen individualisme. På dimensjonene feminin-maskulin, usikkerhetsunngåelse og tidsorientering, måler landene nokså forskjellig.



## 2.5 Begrepsmodell og forskningsspørsmål



Figur 7 Begrepsmodell

Basert på det som kom frem i teorikapittelet er det foreslått en begrepsmodell for å forklare det oppgaven har som hensikt å undersøke. Modellen opptrer som en mulig forklaring, og har altså ingen dikterende rolle for undersøkelsen. Figur 7 kan leses som følger: Når kjøper og selger representerer forskjellige kulturer, vil kjøper og selgers kultur påvirke hvilke faktorer som vektlegges for å oppnå relasjonskvalitet. I tillegg til å påvirke hvilke faktorer som har betydning, foreslås det at kultur også vil påvirke hvordan man oppnår disse faktorene.

Eksempelvis kan både franske kjøpere og norske selgere være enig om at et godt kommunikasjonsklima er viktig for forretningsrelasjonen, men samtidig kan kultur påvirke hvordan partene oppfatter hva et godt kommunikasjonsklima innebærer. Faktorene tillit, forpliktelse, tilfredshet, kommunikasjonsklima og maktbalanse er foreslått som viktige forløpere til relasjonskvalitet. Videre foreslås det at ved oppfyllelse av de avgjørende faktorene i en forretningsrelasjon, vil man oppnå sterk relasjonskvalitet, som ytterligere fører til en vellykket forretningsrelasjon.

Oppgaven har altså som formål å undersøke hva kjøper og selger opplever som avgjørende faktorer for å oppnå relasjonskvalitet, og hvordan kultur påvirker hvordan faktorene oppnås. Dette kan oppsummeres i to forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmål 1 belyser hovedtema i teorikapittelet – relasjonskvalitet. Paraplybegrepet relasjonskvalitet har i dette formålet hensikt om å dekke faktorene som er avgjørende for vellykkede forretningsrelasjoner. For å avgjøre dette, må faktorene som opptrer som forløpere til relasjonskvalitet avdekkes. Det første forskningsspørsmålet defineres derfor som følger:

*Forskningsspørsmål 1:*

*Hvilke faktorer bidrar til vellykkede krysskulturelle forretningsrelasjoner mellom franske kjøpere og norske selgere?*

Det andre forskningsspørsmålet kaster lys over avhandlingens andre tema, som omhandler oppnåelsen av faktorene som kommer frem av forskningsspørsmål 1. For å besvare problemstillingen vil det være nødvendig å utforske hvordan kultur påvirker oppnåelsen av faktorene som forskningsspørsmål 1 svarer på. Forskningsspørsmål 2 defineres derfor som følger:

*Forskningsspørsmål 2:*

*Hvordan oppnår man faktorene som bidrar til vellykkede krysskulturelle forretningsrelasjoner mellom franske kjøpere og norske selgere?*

### 3 Kontekst

Det empiriske feltet for denne avhandlingen er den internasjonale sjømatnæringen, nærmere avgrenset til norske leverandører av sjømat og franske kjøpere. Sjømat refererer til både foredlede og ikke-foredlede produkter som skal konsumeres av mennesker og dyr.

Sjømatprodukter selges til importører, grossister, agenter, industri og detaljist (Alteren, 2007). De vanligste kundene er tradingbedrifter, videreforedlere, restauranter og supermarked. Noen bedrifter selger på auksjon, andre i spotmarkedet, mens enkelte selger via kontrakter og en del selger til de samme bedriftene hver gang, eller kombinerer flere av de nevnte salgsmetodene ut fra hensiktsmessighet og/eller kompetanse.

Norge har lang erfaring med eksport av sjømat, og de siste årene er det nærmest blitt tradisjon at Norge Sjømatråd presenterer tall for nok et rekordår i verdi. En svak krone, kombinert med høyere etterspørsel, medfører økende eksportverdi til tross for en flat volumutvikling på flere produkter (Nyrud, Bendiksen & Dreyer, 2016). En voksende og mer kjøpekraftig befolkning er en viktig driver for den globale etterspørselen, mens innovasjoner i verdikjedene bidrar til å senke kostnader, samt utvikle nye produkter (Asche & Tveterås, 2011).

I 2016 eksporterte Norge sjømatprodukter til 146 land for over 90 milliarder kroner (Norges Sjømatråd, 2017), og norsk sjømatindustri er avhengig av å selge mesteparten av produksjonen i et globalt marked (Nyrud m.fl., 2016; Nærings- og fiskeridepartementet, 2013a). Med økende produksjon på verdensbasis, og med flere arter som blir tilbudt i markedet, bærer sjømatnæringen preg av både økende markedskrav og hard konkurranse (Alteren, 2007). Krav knyttet til volum, regularitet i leveranser, jevn kvalitet, sporbarhet og dokumentasjon av miljøkrav er eksempel på vilkår som stilles leveringsdyktige bedrifter i en internasjonal konkurransesituasjon (Nærings- og fiskeridepartementet, 2013b). En stor andel av eksportproduktene er ferske, noe som stiller enda strengere krav til effektiv koordinering og regelmessig kommunikasjon med markedet (Alteren, 2007). I 2015 var Norge er i toppen blant eksportnasjoner av sjømat i verdi etter Kina, mens andre konkurrenter på topplisten er eksportnasjoner som Vietnam, USA, India, Canada og Chile (Nag, 2017). I tillegg til å konkurrere med leverandører av kjøttprodukter, møter eksempelvis norsk laks konkurranse fra andre laksenasjoner som Storbritannia, Irland, Canada og Chile.

Europa er Norges viktigste marked, og målt i verdi går 67 prosent av eksporten til våre europeiske medborgere (Norges Sjømatråd, 2017). Sjømatnæringens markedsmuligheter

styres i stor grad av politiske regelverk og bilaterale avtaler. Norges handel med sjømat er ikke omfattet av det frie varebyttet i EØS-avtalen (Sjømatalliansen, 2014). Man kan trygt hevde at sjømatnæringen er internasjonal, og det finnes eksempler på norske lakserogn som vokser opp til slakteferdig laks i Skottland for så å bli røkt i Polen eller kuttet i Kina, før det havner i en dagligvarebutikk på et eller annet kontinent i dagens globaliserte handelssystem.

Frankrike er det nest største markedet for norsk sjømat, og Norges Sjømatråd (2017) fremhever landet som et svært viktig konsummarked for norske sjømatprodukter. I følge en rapport utarbeidet av FranceAgriMer (2016) sto Norge for den største andelen eksport av sjømat til Frankrike i 2015. I følge samme rapport konkurrerer norsk sjømat med nasjoner som Storbritannia, Spania og Ecuador (FranceAgriMer, 2016). Rapporten er basert på registrert import fra det gjeldende landet, og fanger dermed ikke nødvendigvis opp opprinnelsesland. Det er med andre ord ikke gitt at sjømat fra eksempelvis Spania er fanget eller produsert på spansk territorium. I verdi importerer landet mest laks, mens reker, tunfisk og torsk følger dernest på topp fire-listen. (FranceAgriMer, 2016). De franske supermarkedene (*Grandes et moyennes surfaces*) har en betydelig markedsandel av distribusjonskanalene i sjømatmarkedet, da 73 prosent av ferske sjømatprodukter distribueres her (FranceAgriMer, 2016). Supermarkedene er dominert av 6 aktører som til sammen representerer over 80 prosent av markedet (Eurogroup Consulting, 2012). Dette antyder at leverandører har lite forhandlingsmakt, og det som i dette tilfelle tilsvarende det franske konkurransetilsynet, DGCCRF (*Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes*), har det siste året rettet søksmål mot to store aktører for ulovlig forretningspraksis og markedsmissbruk mot leverandører (Reuters, 2016, 2017). Frankrike er et viktig marked for fersk sjømat, og her er det først og fremst blåskjell, deretter laks, så østers, dernest torsk som er på topplisten i salg av fersk sjømat målt i tonn (FranceAgriMer, 2016).

I følge en studie utarbeidet av Norges Sjømatråd (2016) er opprinnelsesland viktig for franskmenn når de velger sjømat, og til tross for dokumentarfilmen om norsk opprettlaks som skapte flere avisoverskrifter i laksens disfavør i 2013 (Girard, 2013), er Norge franskmenns foretrukne opprinnelsesland når det kommer til laks. I tillegg kommer det frem av studien at franskmenn ikke spiser nok sjømat i forhold til helsemyndighetenes anbefalinger (Norges Sjømatråd, 2016). Dette tyder på at det foreligger et stort potensial i det franske markedet når det kommer til norsk sjømat.

## 4 Metode

Følgende kapittel vil presentere metoden som er brukt for å utforske forskningsspørsmålene. I første del vil det redegjøres for valget av kvalitativ metode, mens andre del vil introdusere oppgavens forskningsdesign. Tredje del vil redegjøre for det kvalitative forskningsintervjuet og presentere undersøkelsens utvalg, datainnsamling og analyseteknikk før det avslutningsvis vil bli redegjort for reliabilitet og validitet i kvalitative studier.

### 4.1 Metodevalg

Formålet med avhandlingen er å skape en utvidet forståelse for partenes opplevelse og oppfatning av hva som bidrar til vellykkede forretningsrelasjoner, og hvordan kultur påvirker dette. Dette innebærer blant annet å oppnå en forståelse av betydningen partene legger i ulike begreper. Det er gjort få tilsvarende studier på dette, og siden kvantitativ metode innebærer å samle inn data som er predefinert av forskeren (Jacobsen, 2016), anses kvalitativ metode som den mest passende tilnærmingen. I kvalitativ metode er informasjonsinnsamlingen i liten grad styrt av forskeren på forhånd (Jacobsen, 2016), og man vektlegger vanligvis ord foran kvantifisering ved innsamling og analysing av data (Bryman & Bell, 2007, s. 402).

Kvalitative forskere studerer fenomener og sammenhenger i deres naturlige setting, hvor de forsøker å gi mening, eller fortolke meninger i fenomener i form av betydningen mennesker gir dem (Denzin & Lincoln, 2000). Dette innebærer at kvalitativ metode søker å klargjøre de bakenforliggende sammenhengene tilknyttet hvordan sosiale erfaringer skapes, samt hvordan disse gir mening (Denzin & Lincoln, 2000). Kvalitativ metode egner seg når formålet er å avklare ytterligere hva som ligger i et begrep eller et fenomen (Jacobsen, 2016). Dette sammenfaller derfor med avhandlingens hensikt om å oppnå en utvidet forståelse av fenomenet fremfor å generalisere.

### 4.2 Forskningsdesign

For å besvare problemstillinger som har mere preg av et åpent spørsmål, og hvor det ikke vil være mulig å sette opp klare hypoteser, vil det være behov for eksplorerende undersøkelser (Jacobsen, 2016). Ettersom formålet med studien er å oppnå utvidet forståelse om hva som bidrar til vellykkede forretningsrelasjoner mellom franske kjøpere og norske selgere, blir eksplorerende design benyttet. I eksplorativt design vektlegges det å studere en situasjon for å

forklare relasjonen mellom ulike variabler (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Som Jacobsen (2016) hevder, dreier eksplorerende undersøkelser seg ofte om å avdekke hvilke variabler som er relevante, i tillegg til å avdekke hvilke verdier som finnes på de ulike variablene (Jacobsen, 2016). Dette vil derfor være den mest relevante tilnærmingen for å besvare studiens forskningsspørsmål.

Ettersom avhandlingen vektlegger å forstå det dynamiske og unike i en virkelighet som i liten grad er stabil og objektiv, kreves en induktiv tilnærming (Jacobsen, 2016). Dette innebærer at forskeren har en mer åpen tilnærming hvor man samler inn relevant informasjon, for deretter å systematisere data (Jacobsen, 2016). Med andre ord knyttes teori til virkeligheten først etter at relevant informasjon er i hende, og man går på denne måten fra empiri til teori hvor teorien blir brukt som et verktøy for å beskrive virkeligheten. Saunders og kolleger (2009) mener imidlertid at induktiv tilnærming ikke kan foretas uten kompetent kunnskap innenfor valgte tema. Denne tilnærmingen krever altså at forskeren har innsikt i tema det forskes på, og det er derfor i praksis utbredt at forskningen har deduktive kjennetegn. Som følge av dette ble det innledningsvis utført en litteraturgjennomgang som vil bli beskrevet i neste avsnitt.

#### 4.2.1 Sekundærdata

I forkant av studien ble det utført en litteraturstudie av relasjonsmarkedsføringsteori hvor studier av faktorer som bidrar til vellykkede internasjonale forretningsrelasjoner er vektlagt. Litteraturgjennomgangen har for mitt vedkommende vist at det ikke er gjort mange studier som direkte angår suksesskriterier for krysskulturelle relasjoner, og teori om innenlandske forretningsrelasjoner ble følgelig gjennomgått. Litteraturgjennomgangen avdekket også mangelen på bruk av dyader i forskning rundt krysskulturelle forretningsrelasjoner.

Første del av teorikapittelet er altså valgt ut basert på det jeg gjennom litteraturstudien fant som relevante faktorer for å oppnå vellykkede forretningsrelasjoner, mens teoridelen om kulturens påvirkning er valgt ut ifra det som ble vektlagt i utvalgt teori.

#### 4.3 Kvalitativt forskningsintervju

Kvalitativ metodens styrke er blant annet å avdekke fenomener, etablere kausalmekanismer og avdekke spesielle forutsetninger for at noe skal ha effekt (Jacobsen, 2016). Den mest brukte og best dokumenterte metoden i kvalitativ forskning er intervju (Heyink & Tymstra, 1993). Sentralt i problemstillingen er å utvide forståelsen for partenes oppfatning av hva som er

viktig for vellykkede forretningsrelasjoner, samt hvordan kultur påvirker deres oppfatning av hvordan man i en forretningsrelasjon kan oppnå dette. Kvalitative forskningsintervju egner seg nettopp når det er nødvendig å forstå årsaken for informantens holdninger og meninger (Saunders m.fl., 2009). Under halvstrukturerte dybdeintervju forholder forskeren seg til en rekke tema og spørsmål som gjennomgås, og hvor temaene som vektlegges varierer fra intervju til intervju avhengig av informant, kontekst og flyt (Saunders m.fl., 2009). Dette gir en fleksibilitet der svaret informanten gir på ett spørsmål kan gi inspirasjon til et oppfølgingsspørsmål som kommer opp underveis, og som ikke er en del av den opprinnelige intervjuguiden. I det individuelle forskningsintervjuet kan man måle individuelle og personlige synspunkter på et fenomen (Jacobsen, 2016). Det ble derfor utført individuelle halvstrukturerte intervju enkeltvis med hver av informantene.

Ulempen ved denne kvalitative metoden er at den er tidskrevende, medfører potensielt høye kostnader, og tidsaspektet gjør en da når færre informanter. Men ved å bruke halvstrukturerte forskningsintervju kan man samle inn data som trolig avslører både *hva* og *hvordan*, men også *hvorfor* (Saunders m.fl., 2009). Det gjør det altså mulig å foreta sammenligninger mellom informantene, samtidig som man oppnår en viss fleksibilitet som kan føre til bredere forståelse og ny innsikt.

Etter å ha studert det franske språk, samt utført nærmere halvparten av utdanningen i Frankrike gjennom utveksling og trainee-opphold, falt beslutningen på at Frankrike var det ideelle målet for å besvare forskningsspørsmålene om krysskulturelle forretningsrelasjoner. Det at de kulturelle forskjellene mellom Norge og Frankrike ikke er like åpenbare, sammenlignet med mer kulturelt eller geografisk fjerntliggende land, oppfattes som spennende fordi ulikhetene ikke nødvendigvis er tydelig iøynefallende på overflaten, noe som gir behov for å gå mer i dybden. Sjømatnæringen ble videre vurdert som den ideelle kontekst da dette er en næring i internasjonal vekst, og hvor flere aktører jobber strategisk for å utvikle vellykkede forretningsrelasjoner.

#### 4.3.1 Utvalg

Utvalg av enheter har stor betydning for studiens pålitelighet og troverdighet (Jacobsen, 2016), og som følge av problemstillingen var det naturlig å kontakte bedrifter i Norge som eksporterer til franske bedrifter. Deler av utvalget er en såkalt kriteriebasert utvelgelse, basert på forskningsspørsmålene avhandlingen søker å besvare (Johannessen, Tufte &

Christoffersen, 2010). Ettersom sjømatnæringen ble valgt som kontekst, er et av inkluderingskriteriene at informanten jobber med salg av norsk sjømat mot det franske markedet. Det andre inkluderingskriteriet er at selgeren har en forretningsrelasjon med en av sine viktigste kunder i Frankrike. Sjømatnæringen ble valgt som kontekst basert på interesse, og ikke erfaring. Eget kontaktnettverk i næringen var derfor begrenset, men det ble tatt kontakt med de eksportbedriftene jeg kjente til. Dessuten brukte jeg Norges Sjømatråds eksportregister på nett for å finne bedrifter som selger sjømat til Frankrike.

Mange av bedriftene som ble kontaktet selger kun indirekte til Frankrike, men var derimot hjelpelig med å oppgi kontaktinformasjonen til bedrifter som de leverer til eller andre bedrifter som selger sjømat til Frankrike. Det ble mange ringerunder til flere ulike selskap, og gjennom god hjelp fra dem jeg snakket med, fikk jeg innpass til potensielle informanter. Utvalget er altså basert på tilgangen jeg har fått gjennom egne og andres kontakter, samt egne ringerunder til ulike selskap.

Tidligere studier av internasjonale kjøper-selger-relasjoner har i hovedsak kun samlet data fra den ene delen av dyaden, noe som gir et villedende bilde av relasjonen i sin helhet (W. T. Anderson, 1994). Ved forskning på dyadisk nivå, fokuserer forskeren på karakteristikker i relasjonen mellom to sammenkoblede organisasjoner (Zaheer, Gözübüyük & Milanov, 2010). For å oppnå et mest mulig utfyllende bilde, ble det derfor avgjort å intervju dyader – altså både den norske selgeren og den franske kjøperen. Et sentralt tema ved undersøkelse av dyader er å forstå relasjonen mellom de aktørene i forhold til relasjonelle karakteristikker (Zaheer m.fl., 2010). Bedriftene som ble kontaktet ble derfor opplyst om at studien ville ta for seg forretningsrelasjoner mellom norske selgere og franske kjøpere, og at det var et ønske om å intervju begge partene i forretningsrelasjonen. På denne måten ble det i samråd med selgerbedriften avgjort hvorvidt de var egnede informanter eller ikke. Samtlige bedrifter som stilte opp, selger sjømatprodukter, men varierer i størrelse, struktur og produkttilbud.

Den andre delen av utvalget er avgjort gjennom snøballmetoden (Jacobsen, 2016), hvor informantene i den første delen av utvalget satte meg i kontakt med, eller ga meg kontaktinformasjonen, til en av sine viktigste kunder i Frankrike. Siden oppgavens fokus retter seg mot relasjoner, ble det i utvalget, i tilfellene det var relevant eller mulig, vektlagt forretningsrelasjoner som i større grad er basert på relasjoner, heller enn kontrakt, volum og pris. Etter råd fra flere av informantene ble eksempelvis store supermarkedkjeder ekskludert som potensielle informanter i dyaden etter opplysninger om at handelsrelasjonene i stor grad



er kontraktbasert, og forretningsrelasjoner har lite å si for handelen. For å sikre bedriftenes deltagelse og ”ærlige tilbakemeldinger” er samtlige informanter anonymisert.

Alle informantene er personer med ansvar for kjøp eller salg fra eller til det respektive landet, og totalt 8 informanter er direkte kontaktperson til sin intervjuede motpart. Med andre ord er 4 norske selgere blitt intervjuet om forretningsrelasjonen med en av sine viktigste kunder i Frankrike, og 4 franske kjøpere ble intervjuet om forretningsrelasjonen med den aktuelle norske selgeren. Undersøkelse av dyader er utfordrende å få til da flere aspekter skal synkroniseres. Det velges ut få enheter grunnet tilnærmingens ressurskrevende natur, hvor man ikke har ressurser til å gjennomføre mange intervjuer, ei heller kapasitet til å analysere mye ustrukturert informasjon (Jacobsen, 2016). Optimalt sett ville også forretningspartnerne til de 2 resterende norske selgerne intervjues, men praktiske aspekter gjorde til at dette ikke ble gjennomførbart. Stillingene varierte mellom ulike bedrifter, fra selger og innkjøper til administrerende direktør. Av totalt 10 informanter var 1 av disse kvinne.

På neste side viser Tabell 1 en situasjonsoversikt over informantene. Hver *Dyade* i tabellen utgjør to informanter som representerer hver sin bedrift, og som har en direkte handelsrelasjon med hverandre. Som vist i tabellen ble det intervjuet totalt 4 dyader og 2 informanter – altså 4 norske selgere og deres 4 franske kjøpere, i tillegg til to norske selgere utenom dyadene. Begge partene i dyadene er blitt intervjuet om den aktuelle relasjonen, mens informantene er intervjuet om relasjonen til en av sine viktigste kunder i Frankrike. År og andel i prosent er i tabellen oppgitt anslagsvis. Alle jobber med ferske sjømatprodukter. Varigheten på relasjonen presenterer antall år informantene innenfor dyadene har hatt forretningsrelasjon med hverandre eller antall år bedriftene har hatt en handelsrelasjon. I dyade 1 er relasjonen overført via bedrift der norsk selger har kommet inn etter handelsrelasjonen med bedriften var startet, og tatt over kundeansvaret. I dyade 2 og 4 er forretningsrelasjonen overført til ny bedrift ettersom den franske kjøperen har gått over til nytt selskap. Informant 9 har beholdt forretningsrelasjonen med sin kunde også etter å ha skiftet selskap. Dyade 3 representerer de ferskeste bedriftene av informantene, og forretningsrelasjonen har eksistert siden eksportoppstart.

Tabell 1 Oversikt over informanter

	Dyade 1	Dyade 2	Dyade 3	Dyade 4	Informant 9	Informant 10
<b>Relasjonsvarighet</b>	16 år	7-8 år	1 år	15 år		
<b>Sektor</b>	Laks/ørret	Hvitfisk	Skalldyr	Hvitfisk	Hvitfisk	Hvitfisk
<b>Overført</b>	x	x		x	x	
<b>Selgers erfaring i fransk marked</b>	4 år	16 år	1 år	16 år	10 år	2 år
<b>Kjøpers erfaring i norsk marked</b>	20 år	min. 7 år	1 år	15 år		
<b>Antall norske leverandører</b>	3	2	1	20		
<b>Antall franske kunder</b>	1	20-30	2	35	5	3-5
<b>Andel av total eksport som går til Frankrike</b>	15%	25%	100%	28-30%	10%	2%
<b>Andel av total eksport til Frankrike som går til dyadepartner</b>	100%	0,5%	30%	4-5%		
<b>Andel av total import som kommer fra Norge</b>		30%	2-3%	60%		
<b>Andel av importert produkt som kommer fra forretningspartner</b>	18%	80%	30%	30%		

#### 4.3.2 Intervjuguide og datainnsamling

I intervjuguiden operasjonaliseres teori som forventes å ha betydning for det som forskes på (Heyink & Tymstra, 1993). Doktoravhandlingen til Voldnes (2014) belyser faktorer som bidrar til relasjonstilfredshet mellom russiske kjøpere og norske selgere innen samme industri, og hvordan kultur påvirker dette. Voldnes (2014) testet guiden i forkant av undersøkelsen gjennom en pilotundersøkelse med fire norske bedrifter som eksporterer til Russland. Jeg tok derfor utgangspunkt i den vel utarbeidede intervjuguiden til Voldnes (2014), og tilpasset den noe etter egne forskningsspørsmål. Dette resulterte i to intervjuguider– én for norske selgere (vedlegg 1) og én for franske kjøpere (vedlegg 2). Intervjuguiden består av en rekke tema som i følge relasjonsmarkedsføringsteorien er viktig for forretningsrelasjoner, og er en blanding av åpne og lukkede spørsmål. Det å gjennomføre intervju på fremmedspråk kan gjøre det ytterlig utfordrende da intervjueren tillegger ekstra fokus på å bruke språket riktig (Voldnes, 2014).

For å forsikre validiteten i den franske intervjuguiden ble det utført to separate gjennomganger av guiden med to franskmenn.

Utførelsen av dybdeintervju er utfordrende ettersom intervjuers opptreden har mye å si for kvaliteten på data som samles inn (Jacobsen, 2016). Det kreves at det etableres en tillitsrelasjon mellom intervjuobjekt og intervjuer, i tillegg til at man stiller gode oppfølgingsspørsmål for å oppnå best mulig informasjon. Intervjuguiden ble brukt som utgangspunkt for samtalene med informantene, og som forutsett varierte bruken noe ettersom temaer ofte kom opp annerledes enn skrevet ned i guiden. Selv om det ble lagt mye arbeid med forberedelse i forkant av intervjuene, bidro den reelle erfaringen ved utførelse av intervjuene til at gjennomførelsen av intervjuene ble bedre for hvert intervju som ble fullført.

Ettersom informantenes lokalisering var både i Nord-Norge, Trøndelag, Vestlandet og Frankrike ble ulike intervju typer tatt i bruk. 3 av intervjuene ble utført ansikt-til-ansikt i Tromsø og Paris, hvorav en av dem ikke ble ferdig utført grunnet tidsbegrensning og derfor gjenopptatt og avsluttet per telefon. Videre ble 4 intervjuer utført via Skype, noe som opplevdes som et godt og fleksibelt alternativ til et fysisk møte da man kan se hverandre under intervjuet. De resterende 3 intervjuene ble utført per telefon. Et problem med telefonintervju er at man ikke vet hvor informanten befinner seg, og at informantens kontekst kan påvirke informantens svar (Jacobsen, 2016). Denne effekten ble forsøkt minimert ved å be informantene om å finne en rolig plass der telefonintervjuet kunne utføres uforstyrret. Under et av intervjuene med de franske informantene kom det frem at det forelå en finansiell uenighet mellom kjøper og selger, som ikke var avklart når intervjuene ble utført. Det kan derfor ikke utelates at dette kan ha påvirket informantenes svar. På en annen side er et grunnleggende problem med alle typer intervju at de er lite forpliktende (Jacobsen, 2016), og det kan alltid være aspekter eller intensjoner som ikke fanges opp av intervjuer, og som kan påvirke informantenes respons. Intervjuvarigheten var mellom 45 minutter og to timer. For at intervjuet skulle bli mest likt en samtale/dialog, samt å sikre mest mulig nøyaktig gjengivelse av innsamlet data, ble det benyttet lydopptak under samtlige intervju. Det ble også tatt notater underveis for å fremheve det som virket spesielt viktig for informanten. Kort tid etter intervjuene var gjennomført ble de transkribert ordrett i sin helhet ved bruk av VLC player og Microsoft Word.

### 4.3.3 Analyseteknikk

Halvstrukturerte forskningsintervju blir brukt for å samle data som i etterkant blir analysert kvalitativt (Saunders m.fl., 2009). For å analysere innsamlet data ble det derfor foretatt en innholdsanalyse. Det sentrale i innholdsanalyse er å finne relevante kategorier og å fylle disse kategoriene med mening (Jacobsen, 2016). Etter å ha lest gjennom samtlige transkriberte intervjuer flere ganger, ble disse importert i analyseverktøyet for kvalitative data, NVivo 11.4.0.

I forkant av innholdsanalysen ble det i første omgang foretatt tekstgraving gjennom ordtelling for å få en eksplorerende oversikt over materialet. Videre ble materialet kategorisert i data som omhandler omtrent det samme. Intervjuguiden ga på forhånd noen tema som utgjorde noen kategorier. Deretter ble det sett etter likheter og ulikheter innad i materialet som etterhvert ble splittet opp i underkategorier. Eksempelvis ble kategorien ”tillit” splittet opp i ”viktigheten av tillit”, ”bygge tillit”, ”ødeleggende for tillit”, som igjen ble splittet opp til ”tillit til person”, ”tillit til bedrift” osv. På denne måten ble det oppnådd en oversikt over hva de ulike informantene oppgir av informasjon innenfor hver enkelt kategori.

For å kunne betegne studien som dyadisk, må studien evaluere de enkelte egenskapene til begge parter, eller egenskapene til relasjonen (W. T. Anderson, 1994). Det blir derfor vektlagt å få frem både fellestrekk og nyansene i resultatfremleggingen. Resultatene vil derfor presentere trekk ved franske kjøpere og norske selgere, fellestrekk og ulikheter innad i dyadene, for videre å presentere eventuelle forskjeller av betydning. Med andre ord vil dyadene bli vektlagt i resultatfremleggingen, i tillegg til å belyse oppfatningen til informantene utenfor dyadene der det anses relevant. Underveis vil funnene belyses med sitater fra informantene, der sitatets kontekst vil bli presentert i forkant. Sitatene medfølger ikke kildeopprinnelse da sitat av norske selgere vil gjengis på norsk, mens sitat av franske kjøpere vil gjengis på fransk etterfulgt av forfatters oversettelse.

Av hensyn til forskningsspørsmålene vil det i fremleggingen av resultater fokuseres på det som gjennom intervjuene kom frem som mest avgjørende for vellykkede relasjoner, mens også aspekter som kom frem som informantene uttrykte virket hemmende for relasjoner vil presenteres der det anses å ha betydning. For å bevare informantenes anonymitet vil intervjuene som ble utført på norsk bli gjengitt på bokmål, mens intervjuene som ble utført på fransk vil bli gjengitt på fransk med, som nevnt, forfatters oversettelse.

#### 4.4 Reliabilitet og validitet i kvalitative studier

Ettersom formålet med avhandlingen er å beskrive en virkelighet som ikke er direkte observerbar, er det en rekke faktorer som kan påvirke kvaliteten i innsamlet data. Det er derfor viktig å diskutere validiteten og reliabiliteten av dataene som blir brukt i forskningen (Saunders m.fl., 2009).

Reliabilitet omhandler forskningens pålitelighet og er tilknyttet hvorvidt andre forskere ville kommet frem til liknende informasjon (Jacobsen, 2016), og avgjøres ut ifra hvorvidt bruken av samme måleinstrument fører til samme resultater, og (Heyink & Tymstra, 1993). Mangelen på standardisering i halvstrukturerte dybdeintervju kan derfor så tvil om reliabiliteten til slike typer undersøkelser (Saunders m.fl., 2009). Intervju- og konteksteffekt er potensielle skjevheter som kan påvirke forskningens reliabilitet (Jacobsen, 2016). Under gjennomføringen av intervjuene ble potensielle skjevheter i intervjusituasjonen forsøkt redusert ved å sette av god tid til intervjuene når det var mulig, i tillegg til at informasjonen i hovedsak ble samlet inn på informantens kontor eller arbeidssted, noe som tenkelig oppfattes som en naturlig setting og hvor trolig informanten føler seg komfortabel. Bruken av lydopptaker bidrar til å forsterke graden av nøyaktighet til dataen som er samlet inn.

Validitet omfatter forskningens gyldighet, og går på hvorvidt man måler det man har til hensikt å måle (Jacobsen, 2016), og avgjøres altså ut ifra hvorvidt man oppnår samme resultater ved bruk av et annet måleinstrument (Heyink & Tymstra, 1993). Intern gyldighet omfatter hvorvidt man har samlet inn de data som man har til hensikt å samle inn (Jacobsen, 2016). Dette avhenger av hvorvidt man får tak i de riktige kildene og informantene, om informantene ønsker å gi, eller gir, en sann beskrivelse av hvordan virkeligheten faktisk er, og om konklusjonene forskeren trekker faktisk gjenspeiler en virkelighet (Jacobsen, 2016). Informantene oppfylte alle kravene i utvelgelsen, og det er derfor grunn til å påstå at disse representerer kilder til informasjon som studien har som hensikt å innhente. Innsamlet data fra dyadene kan til i noe grad anses som kontrollert da informasjon innhentes fra to kilder. Denne fremgangsmåten ga forøvrig god oversikt over faktiske hendelsesforløp, samtidig som det ga innsikt i hvordan den enkelte informant opplever og tolker hendelsen. For å kunne si noe om hvorvidt resultatene representerer virkeligheten, blir relevant teori i noen tilfeller brukt for å belyse hvorvidt det er sammenfall med tidligere forskningsresultater.

Ekstern gyldighet sier noe om hvorvidt man kan overføre det man har funnet til andre sammenhenger (Jacobsen, 2016). Dette omhandler med andre ord teoretisk generalisering, og påvirkes av antall enheter som undersøkes og hvordan valg av undersøkelsesenheter er foretatt (Jacobsen, 2016). De fleste fagbøker anbefaler å samle inn data inntil at ny innsamlet data gir lite eller ingen ny informasjon (Saunders m.fl., 2009). Det er tenkelig at 10 intervjuer er et noe begrenset antall for å oppnå fullstendig metningspunkt. Imidlertid er det helhetlige inntrykket at det var mye samsvar i informantenes syn på fenomener som kom opp under intervjuene. Dersom utvalget hadde vært mer homogent hva angår forretningsrelasjonens varighet og sjømatsektor, ville dette trolig styrket dataens gyldighet. På en annen kan det argumenteres for at spredningen i utvalget er representativt for bredden i krysskulturelle forretningsrelasjoner mellom franske kjøpere og norske selgere i sjømatnæringen.

Metodene som blir brukt i kvalitativ forskning er sjelden helt like eller totalt forskjellige, og en nøyaktig fremstilling av reliabilitet og validitet vil være umulig da dette krever kvantifisering (Heyink & Tymstra, 1993).

Ved innsamling av kvalitative data oppgir den enkelte informant egne fortolkninger og meninger om et forhold, noe som er godt egnet til å få frem et nyansert bilde av informantens forståelse i sin kontekst (Jacobsen, 2016). På en annen side kan kompleksiteten i innsamlet data gjøre at det er vanskelig å tolke (Jacobsen, 2016).

Når det angår spørsmål om norsk kultur stilt til franske kjøpere, er det tenkelig at det faktum at intervjuer er norsk, kan potensielt skape en viss intervju effekt. Telefonintervju gir mulighet til å få god flyt i samtalen, samtidig som det skaper konsentrasjon rundt samtalen (Jacobsen, 2016). Det kan også gi noe mindre intervju effekt enn intervjuer som utføres ansikt-til-ansikt (Jacobsen, 2016).

På annen side kan det være vanskeligere å etablere tillit og åpenhet, og intervjuer kan miste kontroll over intervjusituasjonen (Jacobsen, 2016) når en benytter telefon. Ved bruk av telefonintervju mister man altså muligheten til å observere kroppsspråk, og i så måte mye av informantens reaksjon, noe som gjør at det ikke er like lett å legge merke til om informanten har behov for ytterligere forklaring eller oppklaring av spørsmål som stilles. Det ble derfor stilt flere oppfølgingsspørsmål under telefonintervjuene for å beholde flyten i samtalen, samt forsikre om at informanten hadde forstått spørsmålet, i tillegg til å få bekreftelse på at jeg hadde forstått informanten riktig.

## 5 Resultater

Følgende kapittel vil presentere resultatene fra intervjuene. Første del vil kort presentere funn av faktorene som partene uttrykte er viktige for vellykkede forretningsrelasjoner, og det som oppgaven betegner som relasjonskvalitet. Videre vil funnene av hver faktor presenteres mer i detalj for å belyse hva informantene uttrykker at de opplever som viktig og hvorfor dette er viktig. Her vil sitat av informantenes utsagn bli brukt for framstillingen. Deretter vil andre del presentere funn om hvordan faktorene genereres, noe som vil bli belyst med sitat fra informanter, hvor det også trekkes inn relasjonsmarkedsteori og teori knyttet til nasjonalkultur som potensielle forklaringer for hvordan kultur påvirker oppnåelsen av faktorene. Til slutt vil tredje del ta inn kulturelle aspekter som kom frem under intervjuene.

### 5.1 Faktorer som bidrar til vellykkede krysskulturelle forretningsrelasjoner

Både franske kjøpere og norske selgere uttrykte viktigheten av gode forretningsrelasjoner. Funnene viser at både franske kjøpere og norske selgere uttrykte at *tilfredshet, tillit, forpliktelse* og *kommunikasjon* er avgjørende faktorer i forretningsrelasjonen med sin utvekslingspartner.

På spørsmål om hvor viktig gjensidig avhengighet er for forretningsrelasjonen med utvekslingspartneren, var svarene mindre samstemte. I følge Hingley (2005) erstatter ikke relasjoner friksjonen og det kontinuerlige maktspeillet mellom utvekslingspartnere i forretningsrelasjoner, og maktspektet vil alltid sameksistere med relasjonsoppbyggingen. Kapitlet vil derfor, i tillegg til å presentere funnene om forløperne til relasjonskvalitet, også presentere funnene om maktbalanse og avhengighet, inkludert nyansene i synspunktene informantene uttrykte i forhold til dette, for å finne ut hvorvidt gjensidig avhengighet og maktbalanse har betydning for forretningsrelasjonen.

#### 5.1.1 Tillit

Både franske kjøpere og norske selgere fremhevet tillit som avgjørende for forretningsrelasjonen med sin partner. Viktigheten av at forretningspartneren er til å stole på og holder det som loves kom opp under samtlige intervjuer. Flere uttrykte at ”alt er basert på tillit”, noe som kom spesielt til uttrykk i én av dyadene hvor den norske selgeren uttrykte å

ikke ha innført kontrollrutiner, men stoler på at det den franske kjøperen oppgir er riktig. Den norske selgeren uttrykte:

*«Alt er egentlig basert på tillit. Jeg ber dem egentlig ikke ta bilder. Hvis det er krise da – hvis det er reklamasjon – så sender de meg gjerne et bilde selv.»*

En annen norsk selger oppga at det i noen reklamasjonssituasjoner kan være at fisken lukter, og at reklamasjonen ikke alltid kan bevises i så måte. To av de norske selgerne uttrykte at de selv ikke hadde tilstrekkelig informasjon om markedet, og at de var avhengige av å stole på at forretningspartneren oppga riktig informasjon. Man kan dermed anta at selgere i sjømatnæringen i flere tilfeller er avhengig av å stole på kjøper.

Samtlige norske selgere i dyadene uttrykte at de stoler på sin franske partner. En av de to norske selgerne utenfor dyadene oppga at de stoler på sin franske forretningspartner. Samtlige franske kjøpere uttrykte at de har tillit til sin norske forretningspartner. En av de franske kjøperne fremhevet viktigheten av tillit i forretningsrelasjoner og at tillitsbyggingen innebærer mye arbeid:

*« Avoir une société c'est bien, la garder pendant dix ans c'est autre chose. C'est vraiment autre chose. Le mot clé c'est la confiance, et derrière ce mot confiance il y a une montagne de travail. »*

[Å ha et selskap er vel og bra, men å bevare det ti år fremover er noe annet. Det er noe helt annet. Nøkkelordet er tillit, og bak dette ordet, tillit, ligger det et fjell med arbeid]

En av de andre franske kjøperne uttrykte at de hadde tillit til sin norske utvekslingspartner, men understreket dog at det fortsatt dreide seg om forretninger, og at tilliten er begrenset når det kommer til forhandling av priser:

*« Et c'est ça, la confiance s'arrête au moment où tu parles d'argent. Tu peux faire confiance sur tout le reste sauf ça. (...) C'est bonus tout le reste. »*

[Og sånn er det, tilliten opphører på det tidspunktet du snakker om penger. Du kan stole på alt unntatt det. (...) Resten er bonus.]



Dette indikerer at tillit i forretningsrelasjoner har en begrensning ettersom forretningsrelasjoner drives av at egen bedrift oppnår økonomisk fortjeneste, og det derfor vil være naturlig å beskytte egne interesser.

#### 5.1.2 Kommunikasjon og informasjonsutveksling

Funnene viser at kommunikasjonen mellom franske kjøpere og norske selgere i hovedsak omhandler transaksjonsspesifikke tema som produkt, pris, volum og levering. Personlige tema som familie eller kjæledyr kommer også noen ganger opp under kommunikasjonsprosessen. Funnene viser at kommunikasjonen i hovedsak foregår per telefon, e-post og/eller tekstmeldinger. To av dyadene oppga at de har daglig kontakt, mens resten av informantene uttrykte at de har ukentlig kontakt med sin partner.

I dyadene med hyppigst kontakt uttrykte både de franske kjøperne og de norske selgerne at kommunikasjonen og informasjonsutvekslingen fungerer bra. Felles for de to dyadene er at de uttrykte viktigheten med å dele informasjon om markedet med sin forretningspartner.

I en annen dyade foregår kommunikasjonen i hovedsak per e-post, noe både den franske kjøperen og den norske selgeren uttrykte som funksjonelt. Dette uttrykte de er fordi de ikke har et felles språk ettersom den norske selgeren ikke prater fransk, og den franske kjøperen prater begrenset engelsk, noe som gjør at skriftlig kommunikasjon egner seg bedre enn muntlig. Både den franske kjøperen og den norske selgeren oppga at forretningspartner deler tilstrekkelig informasjon, mens den norske selgeren ga uttrykk for at han ønsket mer tilbakemelding på produktene.

I en annen dyade oppga den franske kjøperen at hyppig kommunikasjon ikke er så viktig for relasjonen med den norske selgeren og begrunnet det med at ”når man stoler på en leverandør, så trenger man ikke å snakke sammen hver dag”. Den norske selgeren på sin side uttrykte at hans franske kjøper kommuniserte det viktigste, men at informasjonsutvekslingen hadde vært litt dårlig i det siste, sammenlignet med før. Samtidig oppga selgeren at det føltes naturlig at man som selger gir mer informasjon til sin kjøper enn det man får tilbake.

En av de norske selgerne utenfor dyadene uttrykte at de ikke mottar tilstrekkelig informasjon fra kjøper, og uttrykte at ”kjøper holder kortene litt for tett av og til”. En annen norsk selger uttrykte at ”man får jo bestandig for lite informasjon. Men ut ifra det behovet vi har, så får vi jo nok”.

Dersom man ser bort fra de to dyadene hvor alle parter uttrykte tilfredshet med kommunikasjonen med sin partner, virker det som at de franske kjøperne generelt sett er mer tilfredse med mengde informasjonsutveksling, sammenlignet med de norske selgerne som uttrykte at det foreligger et forbedringspotensial.

### 5.1.3 Forpliktelse

Når det kommer til forpliktelse fremhevet både de franske kjøperne og de norske selgerne viktigheten med å ha langsiktige forretningsrelasjoner med sine samarbeidspartnere. To av fire dyader oppga at de benytter formaliserte kontrakter. I dyaden med den ferskeste forretningsrelasjonen uttrykte den franske kjøperen at de ikke bruker kontrakter med leverandørene sine, kun etiske eller moralske kontrakter (*contrat moral*). Den norske selgeren i dyaden uttrykte også at de ikke bruker formaliserte kontrakter, og at det hittil har fungert bra:

*«Ting har vært veldig basert på muntlige avtaler, egentlig. Så har vi konkretisert det med en e-post for å verifisere pris og mengde. Og så langt har det fungert nesten urovekkende bra på den måten, så jeg synes det er litt stilig at folk følger opp uten å være vanskelig. Det man sa en gang i tida er det som fremdeles gjelder, kan du si.»*

I den andre dyaden som ikke benyttet formelle kontrakter, uttrykte den norske selgeren at flere aspekter ved handelen var blitt ”kutyme”. Den franske kjøperen i dyaden uttrykte at forretningsrelasjonen er blitt en etablert automatikk:

*« J'ai de moins en moins de demande d'avoir, les « credit note », parce que c'est clair. Il n'y a pas des mauvaises surprises. On sait. On a un automatisme qui s'est établi. »*

[Jeg har stadig færre forespørsler om kreditnota, fordi det er klart. Det er ingen ubehagelige overraskelser. Vi vet. Vi har en automatikk som er etablert.]

I de to dyadene som benytter formaliserte kontrakter, ble det gitt uttrykk for at kontrakten var avgjørende for å gjøre handelen, men at den har lite å si for relasjonen med sin partner. En av de franske kjøperne uttrykte på generell basis at kontrakt var viktig for å formalisere definisjonen av produktet, men grunnet eksterne forhold tilknyttet produktet, er den formaliserte avtalen som omhandler leveringstidspunkt og pris vanskelig å anvende i praksis,

og at den delen forblir en forhandlingssak. Videre uttrykte vedkommende at bedriften som ikke overholder den formelle avtalen ikke vil få noen konsekvenser da det ikke foreligger noen intensjon om å gå til en eventuell rettsak med forretningspartneren, som man har hatt over flere år, dersom den ikke forholder seg til det som står i avtalen. Den norske selgeren i dyaden ga også uttrykk for at kontrakten hadde lite å si for forretningsrelasjonen:

*«Til syvende og sist så er det ikke verdt mer enn blekket på et hvitt papir  
hvis man ikke vil noe med det med det. Det er min erfaring.»*

Dette indikerer at formaliserte kontrakter fungerer som en grunnmur for partenes gjensidige forpliktelse, og en forutsetning for at handelen skal finne sted, samtidig som det virker å foreligge en motsigelse ettersom de to informantene innenfor samme dyade påpeker at mislighold ikke fører til konsekvenser av betydelig art.

Tre av de fire franske kjøperne uttrykte at opprettelse av nye leverandørforhold krever kostnader i form av tid, hvor to av dem uttrykte at ”man må starte helt på nytt” (*il faut tout recommencer*). En fransk kjøper oppga at det ikke koster noe å skifte leverandør. De norske selgerne i dyadene uttrykte at det å opprette nye kundeforhold innebærer store kostnader hovedsakelig i form av tid (menneskelig dialog, lønnskostnader, tapt salg etc.). De to norske selgerne utenfor dyadene oppga at opprettelsen av nye kundeforhold innebærer kostnader, men uttrykte at de ikke er av spesiell betydning.

To av de franske kjøperne begrunnet viktigheten av langvarige relasjoner med at etterspørselen av produktet de kjøper øker på verdensbasis. Den norske selgeren i en av de samme dyadene uttrykte at det å arbeide langsiktig med kundene sine vil gi flere gevinster for forholdet, blant annet når det kommer til forpliktelse til betaling:

*«Det ser man spesielt når laksefiskerne er sky high, så er - dette er det jeg  
hører ute da - likviditeten er dårlig og muligheten for å få forsikret det man  
sender ut er blitt dårligere fordi du kjøper det samme (volumet) til nesten  
dobbel pris. Så jeg tror man føler også et ansvar for å gjøre opp for seg når  
man har jobba lenge sammen. Så jeg tror det er flere gevinster med å jobbe  
langsiktig med kundene.»*

På spørsmål om langsiktige forretningsrelasjoner uttrykte en av de andre franske kjøperne viktigheten med å ha et langsiktig perspektiv i forretningsrelasjonen med sin partner:

*« Si c'est juste toujours payer le moins cher possible pour vendre le plus cher possible, ça ne rapportera qu'à moi, mais si je veux garder mon fournisseur pendant des années il faut aussi lui qu'il puisse se payer et investir dans sa société ; rénover et ce genre de chose et ça c'est grâce à l'argent qu'il gagne. »*

[Hvis det alltid bare skal handle om å betale så billig som mulig for å selge så dyrt som mulig, vil det bare være lønnsomt for meg, men hvis jeg vil beholde leverandøren min i flere år må også han ha råd til å investere i sitt selskap; modernisere og slike ting, og det er ved hjelp av pengene han tjener.]

Dette indikerer at når forretningspartneren tenker langsiktig, er det ikke bare av hensyn til sin egen bedrifts overlevelse, men at det også innebærer at man inkluderer partnerens langsiktige perspektiv i egen bedrift.

To norske selgere og en fransk kjøper uttrykte at de brukte en form for kategorisering som definerte sine viktigste samarbeidspartnere som de samarbeidet med hver uke. En av de norske selgerne uttrykte at det er langsiktige relasjoner de satser på, og at de strekker seg lengre for sine viktigste kunder som kjøper hver uke, sammenlignet med dem som kun handler på pris:

*«Hadde det vært en på A-laget så hadde jeg ytet mitt beste for ”ok, jeg er utsolgt, men jeg skal prøve å fikse noe”, ikke sant. Ringe rundt og få mer fisk, ringe eksterne leverandører som vi også har. Kanskje vi ikke kan levere på mandag, men så kan vi levere på tirsdag til kunden som er på A-laget.»*

Oppsummert viser resultatene at informantene vektlegger faktisk adferd fremfor skrevne kontrakter og avtaler når det kommer til forpliktelse.

#### 5.1.4 Tilfredshet

Samtlige av de norske selgerne innad dyadene oppga at de føler forventningene til den franske partneren blir innfridd og at de føler seg generelt tilfreds med forretningsrelasjonen med sin franske forretningspartner. 3 av 4 franske kjøpere uttrykte at de følte at forventningene til sin norske selger blir innfridd, og at de føler seg tilfreds med forretningsrelasjonen med sin norske partner.

Disse uttrykte at den norske selgeren vet hvilke produktkrav som stilles, og at dette forenkler samarbeidet. Både de franske kjøperne og de norske selgerne oppga at økonomisk tilfredshet er viktig for forretningsrelasjonen med sin dyadepartner. En fransk kjøper, innenfor en av dyadene med lengst relasjonsvarighet, uttrykte først at de var tilfreds med relasjonen, men etterhvert kom det frem at forventinger knyttet til økonomiske aspekt for tiden ikke var innfridd. På spørsmål om viktigheten av økonomisk tilfredshet for forretningsrelasjonen oppga den norske selgeren innad dyaden at økonomiske tilfredshet er viktig, men ikke stabil:

*«Det er jo selvfølgelig perioder der man ikke er fornøyd, men man velger jo levere. For relasjonen er jo så sterk, så man ønsker jo å levere. Det ville vært enklere hvis det hadde vært en person man hadde jobbet med én måned og sagt: ”nei, dette kutter vi, det er ikke bra”.»*

Det informanten i sitatet ovenfor uttrykker kom frem under flere av intervjuene. Det virker som at mye av essensen i forretningsrelasjonen er at partene vekselvis er villig til å strekke seg lengre for å bidra til motpartens tilfredshet. Flere informanter uttrykte viktigheten ved å ”gi og ta” eller ”hjelp hverandre” i forretningsrelasjonen med sin partner. Dette indikerer at partene er drevet av adferdsforpliktelse, der det gis hjelp i tider det er behov. Det at kjøper handler ekstra varer i perioder der selger har mye, og at selger er fleksibel på pris eller sikrer varer i perioder med lite, virker å være et viktig aspekt ved relasjonen.

På spørsmål om tilfredshet uttrykte en norske selgeren at en er tilfreds med relasjonen fordi den franske kjøperen er til å stole på, og flink til å dele informasjon som kan hjelpe de videre for salg på andre kunder. På spørsmål om de føler seg tilfreds med sin norske forretningspartner, uttrykte den franske kjøperen innad dyaden viktigheten med kommunikasjonen for utvekslingen med sin norske forretningspartner:

*« Oui parce que justement on échange. On communique, on s'adapte, on sait, voilà. On ne peut pas avancer si on se parle pas. »*

[Ja, nettopp fordi vi utveksler. Vi kommuniserer, vi tilpasser oss, vi vet, det er det. Vi kan ikke komme oss videre hvis vi ikke snakker sammen.]

Både de franske kjøperne og de norske selgerne innad dyadene uttrykte også at sosial tilfredshet er viktig for forretningsrelasjonen med sin partner, og på skalaspørsmål oppga samtlige samme verdi på viktighet av økonomisk og sosial tilfredshet.

### 5.1.5 Makt

På spørsmålene tilknyttet maktfordeling uttrykte tre norske selgere, og en fransk kjøper, at makten er jevnt fordelt mellom forretningspartnerne. Samtlige norske selgere innad dyadene uttrykte at de har makt til å påvirke viktige aspekter ved handelsrelasjonen med sin kjøper. I en av dyadene oppga både den franske kjøperen og den norske selgeren at de "ikke tenker makt" i relasjonen med sin forretningspartner. I en annen dyade uttrykte den franske kjøperen at den norske selgeren har mer makt, mens den norske selgeren uttrykte at makten var jevnt fordelt, men det var de selv som la premissene for avtalen.

De franske kjøperne og de norske selgerne i to av dyadene uttrykte at de er like avhengig av hverandre. I de to andre dyadene uttrykte de franske kjøpere at de ikke er avhengig av forretningspartneren. Den ene franske kjøperen uttrykte at det er farlig å være gjensidig avhengig av en leverandør og begrunnet det med at man da er medansvarlig for leverandørens eventuelle tap.

De franske kjøperne som oppga at de opplever skjev maktfordelingen, begrunnet det med at de ikke handler like store volum som andre konkurrenter, eller at det er de norske selgerne som sitter på varene. I dyadene er det også en variasjon i fordelingen mellom import/eksport som går direkte til/fra kjøper og selger. Spørsmålene om makt var direkte tilknyttet den konkrete forretningsrelasjonen med den andre parten i dyaden, og ikke rettet mot franske kjøpere eller norske selgere i sjømatmarkedet generelt. Under intervjuene nevnte flere franske kjøpere oppkjøp som har ført til færre og større aktører blant norske sjømattilbydere. En av de franske kjøperne uttrykte seg generelt om de større, norske leverandører av sjømat:

*« Et nous en tant que client sur le marché français on a des fois pas le droit, même pas des fois, c'est on n'a pas le droit de crier. On n'a pas le droit de pas être content avec les norvégiens. (...) on est un tout petit point de leur business à eux donc, ils vendent dans le monde entier donc évidemment... C'est eux qui ont la marchandise, c'est eux qui ont le cabillaud et le saumon. »*

[Og vi som kunde i det franske markedet har noen ganger ikke rett, ikke bare noen ganger, men vi har ikke rett til å rope. Vi har ikke rett til å være misfornøyd med nordmennene. (...) vi er en pitteliten prikk i forretningen deres, de selger til hele verden, så selvfølgelig... Det er de som har varene. Det er de som har torsken og laksen.]

## 5.2 Hvordan faktorene frembringes

Funnene viser at det foreligger en enighet innad i dyadene om hvilke faktorer som har betydning for relasjonen med forretningspartneren. I følgende del presenteres partenes oppfatning av hvordan de ulike faktorene oppnås.

### 5.2.1 Tillitsbygging

Både de franske kjøperne og de norske selgerne innad dyadene uttrykte at tillit er avgjørende for forretningsrelasjonen med sin partner. Derimot virker det som at franske kjøpere og norske selgere vektlegger ulike faktorer når det kommer til oppbygging av tillit. Mens de franske kjøperne baserer tillit mot den individuelle selgeren, baserer norske selgere i første omgang tillit mot bedriften. På spørsmål på hva en trenger for å føle tillit til motparten uttrykte samtlige norske selgere at de i første fase baserer tilliten mot bedriften. Dette samsvarer med funnene til Voldnes m.fl. (2012) om at norske selgere vektlegger tillit knyttet til bedriften fremfor tillit knyttet til en enkeltperson i selskapet.

To av de norske selgerne oppga at de i andre fase sjekket enkeltpersonens omdømme. Det virker dermed som at de norske selgerne vektlegger tillit knyttet til den individuelle kjøperen først etter at tillit til bedriften er etablert. Dette samsvarer med funnene til Dowell m.fl. (2015) som hevder at tillit i hovedsak er generert gjennom omdømme til partneren i forkant av relasjonen.

Til gjengjeld foreligger det enighet mellom franske kjøpere og norske selgere om at tillit bygges opp over tid gjennom jevnlige utvekslinger med forretningspartneren. De franske kjøperne uttrykte at tillitsbyggingen utvikler seg gjennom flere leveringer over tid, som er i samsvar med det selgeren har lovet. Dash m.fl. (2007) hevder at kulturer som måler høyt på usikkerhetsunngåelse vil vektlegge selgers troverdighet i tillitsbyggingen, som vurderes gjennom synlige bevis fra selgers side som forenkler kjøpers beslutningstaking og reduserer opplevd risiko. På spørsmål om hva vedkommende trenger for å føle tillit til forretningspartneren uttrykte en av de franske kjøperne:

*« J'ai besoin de preuves réelles, ça veut dire que je vais faire un essai. Je vais acheter une fois, deux fois, trois fois - je ne veux pas de problèmes, voilà et au fur et à mesure on peut installer la confiance. »*

[Jeg trenger faktiske bevis, det vil si at jeg vil gjøre et forsøk. Jeg kjøper én gang, to ganger, tre ganger - jeg vil ikke ha noen problemer og vips så kan vi etter hvert bygge tillit]

Funnene tyder på at de franske kjøperne i første omgang bygger kontrakts- og kompetansetillit til utvekslingspartneren. En mulig forklaringsfaktor kan være at individualistiske kulturer vil prioritere oppgaven foran relasjonen ved oppbygging av tillit (Hofstede, 1984). Det at partneren kan levere produkter på et bestemt nivå, så vel som å overholde avtaler, virker altså å være av betydning.

Videre kommer det frem av resultatene at mellommenneskelige egenskaper som samarbeidsevne og at man kommer overens har betydning for tillit. Doney m.fl. (2007) fant at sosial adferd virker å dominere prosessen ved oppbygging av tillit i krysskulturelle relasjoner. På spørsmål om hva man trenger for å føle tillit til motparten i møte med nye forretningspartnere, uttrykte en av de norske selgerne:

*«Jeg føler at ting som er viktig for det er (...) å se dem når du snakker med dem. Det kan være kroppsspråk, og det kan være måten folk formulerer seg på. Det føler jeg er viktig. Det med ærlig svar. Når du ikke føler de glemmer seg i unnskyldninger og sånne ting.»*

Funnene støtter at åpen kommunikasjon og sosialt samspill er viktige forutsetninger for tillit (Doney m.fl., 2007). Samtlige norske selgere innad dyadene uttrykte viktigheten av å føle man kan ha en ærlig og åpen dialog med sin franske forretningspartner. Tre av de franske kjøperne understrekte også viktigheten av dette. Flere studier fremhever nettopp viktigheten av at kjøpere og selgere har en åpen, oppriktig og substansiell kommunikasjon ved oppbygging av tillit (Doney m.fl., 2007). En av de franske kjøperne uttrykte at han foretrekker å arbeide med sin spesifikke forretningspartner:

*« (...) là-bas il y a plusieurs (vendeurs), moi je bosse avec xxx et je ne veux travailler quasiment qu'avec xxx. Je ne dis pas que les autres ne sont pas bons, sauf que j'ai une affinité avec xxx et on a une confiance. Et je pense que c'est le fait qu'on se soit rencontré plusieurs fois en France (...) et ça a créé des choses ou quoi. »*

[(...) der borte er det flere (selgere), men jeg jobber bare med xxx og jeg vil omtrent bare jobbe med xxx. Jeg sier ikke at de andre ikke er flinke, men jeg har et bånd med xxx og vi har



en fortrolighet. Og det tror jeg er for det faktum at vi har møttes flere ganger i Frankrike og det har skapt ting, eller hva.]

Tre av de franske kjøperne uttrykte viktigheten med å møte forretningspartneren personlig, på felles møtepunkt som sjømatmesser, men også på arbeidsplassen og i kontekster som ikke er direkte tilknyttet forretning. Det å dra ut og spise eller ”ta en øl” tyder på å bidra positivt til forretningsrelasjonen. I følge Doney m.fl. (2007) fremmer sosiale settinger et mer uformelt miljø, og bidrar til å bygge nærmere mellommenneskelige relasjoner, i tillegg til å skape bedre forståelse for gjensidige behov. En av de franske kjøperne uttrykte viktigheten med nettopp dette:

*« (...) on mange ensemble et ça apporte aussi quelque chose, ça c'est sur ou quoi. Il y a une intimité qui se crée qu'on ne peut pas avoir seulement avec un téléphone ou quoi. On parle, on discute, on montre le poisson, on va dans mes frigos, on compare ensemble. Il se rend compte aussi des fois comme ça il soit un petit peu gêné et "oui ça, ça vient de chez vous ». Et il se rend compte que c'est pas toujours très beau ou quoi. Et delà eux, cela leur permet de remonter en Norvège et là aller expliquer à leur station « écoute, j'ai vu ça chez un de mes clients en France, ça vient de chez toi, attention, faut faire un effort parce que je ne veux plus trop voir ce genre de produit passer sur le nom de ma société”. »*

[(...) vi spiser sammen og det tilfører noe, det er klart. Det er en intimitet som skapes som man ikke kan få over telefonen, eller hva. Vi snakker, diskuterer, vi viser fisken, vi går i kjølen og sammenligner sammen. Han oppdager også noen ganger, da er han litt brydd, og ”ja, den (fisken) kommer fra dere”. Og han oppdager at det er ikke alltid den er skikkelig bra, eller hva. Og ytterligere gjør det at de kan dra tilbake til Norge å forklare til deres leverandør at ”hør, jeg så det og det hos en av kundene mine i Frankrike, det kommer fra deg, pass på, gjør en innsats for jeg vil ikke se for mye av den type produkt passere under navnet til mitt selskap”.]

I tillegg til å skape en personlig relasjon, fremhever også sitatet ovenfor at kjøperen opplever at selgeren setter kjøpers behov i fokus gjennom å klargjøre ovenfor sine leverandører hvilke produkttegenskaper som er viktig for kunden. Kundeorientering i form av å demonstrere

forståelse og omtanke for kjøpers behov er en viktig forutsetning for tillit (Barry & Doney, 2011).

I følge Wilson (1995) er det å finne en passende partner et viktig steg i relasjonsbyggingsprosessen. I 2 av 4 dyader har forretningsrelasjonen bestått til tross for at den franske kjøperen har byttet selskap. I en av dyadene hvor forretningsrelasjonen har blitt overført fra et annet selskap, uttrykte den franske kjøperen viktigheten av å finne riktig person å arbeide med:

*« Il faut trouver les bonnes personnes et c'est ça qui prend le plus de temps.  
(...) Après quand on a trouvé ces personnes-là, le travail il est facile. »*

[Man må finne de rette folkene og det er det som tar mest tid. (...) Etter man har funnet dem er jobben lett.]

Dette tyder på at personlige forretningsrelasjoner er viktig. Den norske selgeren innad samme dyade uttrykte:

*«Det vanskeligste er jo å finne frem til de gode kundene. Du skal jo snakke med dem, du skal jo handle med dem en stund før du begynner å kjenne dem. Kanskje det tar opptil et år. Så kan det hende at etter et år, så tenker du at dette her var ikke noe du skulle satse på likevel.»*

Funnene indikerer altså at det å finne en forretningspartner som ”matcher en selv, er av avgjørende betydning, og støtter dermed påstanden til Wilson (1995).

I likhet med funnene til (Barry & Doney, 2011), indikerer resultatene at kjøpers opplevde relasjonskvalitet er et komplekst samspill av både økonomiske og relasjonelle faktorer. De økonomiske faktorene kan her vise til de utførte leveringene som korresponderer med kjøpers forventinger, og de relasjonelle faktorene kan her samsvare det å finne en forretningspartner som passer og som har de personlige egenskapene som gir oppfatningen av troverdighet gjennom fysiske møter, samt deling av sann og meningsfull informasjon.

#### 5.2.2 Skape et sunt kommunikasjonsklima

For å presentere funnene for hvordan man skaper et sunt kommunikasjonsklima mellom franske kjøpere og norske selgere, blir det i presentasjonen lagt vekt på dyadene som uttrykte

sterkest tilfredshet tilknyttet kommunikasjon og informasjonsutveksling. I de to dyadene med hyppigst kontakt uttrykte både de franske kjøperne og de norske selgerne viktigheten med å dele informasjon om hva som rører seg i markedet med sin forretningspartner. Nes m.fl. (2007) hevder at tillit til forretningspartneren også forbedres av meningsfull kommunikasjon mellom dem fordi det øker kunnskapen om partnerens aktiviteter. Et annet fellestrekk for de to dyadene er at de norske selgerne også uttrykte viktigheten med å være så åpen som mulig i kommunikasjonen med sin forretningspartner. Dette gjaldt åpenhet om egne leverandører og hva som skjer i det norske markedet. Den ene selgeren uttrykte:

*«Det må være mest mulig transparent. Gi endelig informasjon som du har fra din side sånn at han på andre siden har samme informasjon. Og ikke være gnien på å gi informasjon til andre. Spesielt når det gjelder kvalitet eller produktproblemer eller ja. Når jeg skal sende et produkt så sier jeg "beklager, men akkurat den delen av Norge kan det være masse kveis, der må du passe på". Jeg sier det til dem. Jeg synes det er mye bedre å si det til folk enn å la være.»*

De franske kjøperne innad de to dyadene uttrykte at de mottar tilstrekkelig informasjon fra sin forretningspartner, og fremhevet også viktigheten med å være åpen. Hyppig og åpen kommunikasjon mellom kjøpere og selgere reduserer usikkerhet, samtidig som det øker felles forståelse (Doney m.fl., 2007). En av de franske kjøperne uttrykte at det å dele sannferdig informasjon om markedet er viktig for forretningsrelasjonen med sin norske selger:

*« Môme quand c'est difficile de dire la vérité parce qu'on est quand même là pour vendre du poisson, xxx me le dit. Et moi je suis reconnaissant et je fais un effort et je lui achète. (...) Parce qu'on a toujours travaillé comme ça et c'est un des seuls avec qui j'arrive à travailler comme ça. »*

[Selv når det er vanskelig å si sannheten, for man er jo tross alt til for å selge fisk, så forteller xxx meg det. Og jeg er takknemlig og jeg gjør en innsats og kjøper hos han. (...) Fordi vi har alltid jobbet sånn, og han er en av de få jeg klarer å jobbe sånn med.]

Funnene antyder altså at dyadene som oppga daglig kommunikasjonsutveksling og som jevnlig deler informasjon om markedet, også er mer tilfreds med kommunikasjonen og mengde informasjonsutveksling med forretningspartneren. Ahamed og Skallerud (2013) fant at kunnskap om forretningspartners kjøpsadferd er overordnet ved utarbeidelsen av effektive

markedsføringsstrategier for å bli en vellykket eksportør for kunder i krevende eksportmarkeder. De norske selgerne innad dyadene uttrykte viktigheten av det å opprettholde en form for flyt i relasjonen gjennom hyppig informasjonsutveksling som gjør at de kan tilpasse seg sin forretningspartner. Nes m.fl. (2007) hevder at et velfungerende system for å motta informasjon er viktig for å kunne utvikle, kontrollere og koordinere markedsaktiviteter i importlandet. Dette samsvarer med funnene fra de franske kjøperne som uttrykte viktigheten av at partneren deler sann informasjon slik at de kan tilpasse seg markedet.

Funnene viser også at det ikke holder at kommunikasjonen er utelukkende hyppig, men at den også må være i samsvar med forretningspartnerens behov. En av de franske kjøperne innad dyadene uttrykte at hyppighet også har sin begrensning:

*« (...) il est important de se parler au téléphone donc pour moi le plus important c'est d'établir une relation au quotidien. Par contre, pas trop. (...) Je pense à un de mes fournisseur qui m'appelle 15 fois par jour. Là c'est trop. C'est important de se parler, mais il ne faut pas harceler non plus pour vendre. »*

[(...) det viktig å snakke sammen på telefonen, så for meg er det viktigste å etablere en relasjon på daglig basis. På den andre siden, ikke for mye heller. (...) Jeg tenker på en av leverandørene mine som ringer meg 15 ganger om dagen. Det er for mye. Det er viktig å snakke, men man må ikke trakassere heller for å selge.]

I de to øvrige dyadene uttrykte de franske kjøperne at de var tilfredse med informasjonsutvekslingen, mens de norske selgerne uttrykte at det var en del nyttig informasjon som kjøperen ikke delte. En mulig forklaring på at de franske kjøperne virker å være mer tilfreds med kommunikasjonsutveksling, sammenlignet med de norske selgerne, kan være det faktum at Norges nasjonalkultur måler mye lavere på maktdistanse, hvor hyppig informasjonsutveksling til riktig tid gis større anerkjennelse (Dash m.fl., 2007).

Tre av de norske selgerne som ble intervjuet uttrykte at franske kunder generelt ikke gir fra seg informasjon så lett. En av de norske selgerne som kun arbeider mot det franske markedet uttalte:

*«Kulturelt sett - franskmenn gir ikke så veldig lett fra seg informasjon. De har en kultur hvor, for eksempel, ingen snakker om lønn.inntekt og sånne*

*ting er veldig tabu i Frankrike. (...) det er mye lettere å få en pris fra en norsk konkurrent enn å få rett pris fra en kunde – generelt sett.»*

En av de franske kjøperne fremhevet også dette med at Frankrike og Norge ikke har samme tabu, og brukte tilsvarende eksempel om at penger og lønn er tabu i Frankrike. Dette kan indikere at det ikke alltid er samsvar mellom hvilken informasjon forretningspartnerne ønsker å motta, og informasjonen forretningspartneren ønsker å dele.

Samtlige franske kjøpere og norske selgere i dyadene oppga at de har møtt forretningspartneren ansikt-til-ansikt enten i Frankrike eller i Norge. De franske kjøperne og de norske selgerne i tre av dyadene trakk frem fysiske møter utover eksempelvis sjømatmessa i Brussel som spesielt viktig. En fransk kjøper uttrykte:

*« Mes meilleurs fournisseurs c'est ceux que j'ai rencontré physiquement. Peut-être pas à Bruxelles (...) mais plutôt sur le lieu de travail pour moi c'est mieux. Là il y a des choses qui se créent. »*

[De beste leverandørene mine er de jeg har møtt fysisk. Kanskje ikke i Brussel (...) men helst på arbeidsplassen, det er bedre for meg. Det er der ting skapes.]

Det å foreta regelmessige besøk til partnerlandet for å bli bedre kjent med partnerbedriften og dens personell bidrar til å redusere distanse (Leonidou m.fl., 2006). Den norske selgeren i samme dyade uttalte:

*«I hvert fall én gang i året så reiser vi til Frankrike (...) og besøker kundene. Da får du prata om hva de virkelig ser etter, hva de ønsker, hva kan vi utvikle videre og sånne ting. Så det er faktisk den viktigste reisen du kan gjøre - treffe dem der de er.»*

Dette indikerer at kommunikasjon via telefon og e-post ikke nødvendigvis er tilstrekkelig for å oppnå vellykkede relasjoner, og at ansikt-til-ansikt-møter har stor betydning for å vedlikeholde og videreutvikle samarbeidet.

Funnene viser at kontakten mellom de franske kjøperne og de norske selgerne i hovedsak dreier seg om forretningsmessig kontakt, men flere franske kjøpere uttrykte også at den sosiale delen er av betydning. En av de franske kjøperne uttalte at de liker å ha en relasjon

med leverandøren utover det rent profesjonelle, og at de gjerne snakket om personlige ting også:

*« Du coup, ça fait maintenant des amis. Mais des amis entre guillemet vraiment c'est pas des amis que je vois tous les jours, mais je pense à xxx, c'est quelqu'un avec qui j'aime beaucoup parler de mes enfants, de ses enfants, de sa vie. Ce n'est pas qu'un fournisseur et je ne suis pas qu'une cliente. Et ça j'aime beaucoup avec n'importe quel fournisseur. »*

[Så nå er vi blitt venner. Men venner i anførselstegn egentlig for det er ikke venner som jeg ser hver dag, men jeg tenker på xxx, det er en jeg liker å snakke med om barna mine, om hans barn, om livet hans. Det er ikke bare en leverandør, og jeg er ikke bare en kunde. Og sånn liker jeg å ha det med hvilken som helst leverandør]

Som i sitatet over, uttrykte altså totalt 3 andre franske kjøpere viktigheten med å ha en noe vennskapelig relasjon med sin norske selger. En av de norske selgerne uttrykte også viktigheten med å bygge en noe vennskapelig relasjon i tillegg til det profesjonelle. Dette kan antyde at franske kjøpere vektlegger dette noe mer, sammenlignet med norske selgere. Den norske selgeren uttrykte også faren som foreligger dersom forretningsrelasjonen blir for vennskapelig:

*« Hvis kunden spør deg om hjelp og du har en veldig tett relasjon med den personen. Hvis den bedriften går konkurs eller har veldig dårlig økonomi, og spør deg om hjelp. Hvor langt kan du gå, hvor stor risiko kan du ta for å hjelpe han? Du må også være moden for å sette en grense for det er ikke din bedrift. (...) Du må prøve å forholde deg profesjonell uansett om det er vanskelig, og det blir vanskeligere når du er veldig kamerat med dine kunder. »*

Kulturelle elementer som har størst betydning på krysskulturelle forretningsrelasjoner er det som oppstår på daglig basis hvor språk trolig er det mest øyeblikkelige elementet (Conway & Swift, 2000). Funnene viser at en av dyadene ikke oppnår effektiv kommunikasjon per telefon, og at kommunikasjonen derfor i hovedsak foregår per e-post. Både den franske kjøperen og den norske selgeren uttrykte at dette fungerte da det i hovedsak dreide seg om informasjonsutveksling som går på rene transaksjoner fra gang til gang. Den norske selgeren uttrykte derimot at det potensielt kan sette en demper på å utvikle samarbeidet ytterligere.

Språk er viktig for samhandling på tvers av kulturer, og språkkunnskap kan bidra til kulturell forståelse (Hofstede & Hofstede, 2005). Samtlige franske kjøpere uttrykte at det ikke hadde oppstått større eller mindre misforståelser knyttet til språk. To av de norske selgerne innad dyadene uttrykte at det har oppstått misforståelser, men av mindre betydelig art. Av de seks norske selgerne som ble intervjuet, snakket kun én fransk. De norske selgere som ikke snakker fransk, uttrykte at det ikke har oppstått noen misforståelser av betydning i forretningsrelasjonen med sin franske kjøper. En av de norske selgerne uttrykte at det har oppstått begrepsforvirringer, men at det da dreier seg om enkelthendelser som ikke er av gjentakende art. En annen norsk selger uttrykte at det hadde skjedd misforståelser en eller to ganger tilknyttet levering. En annen norsk selger oppga at et tidligere samarbeid med en fransk bedrift hadde opphørt av den grunn at bedriften fikk ny innkjøper som ikke ville snakke engelsk. Den av de norske selgerne som snakker fransk påpekte at det oppstår misforståelser når han er bortreist:

*«Det kan fort oppstå misforståelser, det opplever jeg når jeg er på ferie og en av mine norske kollegaer skal ta over Frankrike, da kan det oppstå masse rare situasjoner. Ja, det gjelder ikke bare kulturelt eller måter å tenke på, men det kan også være språk for da snakker de engelsk og det kan fort gå misforståelser på dato eller levering og typer. For eksempel bare ordet "kanskje". Når du bruker "kanskje" betyr det ikke ja eller nei. Det kan – ja- det er litt forskjellig enn å bruke "kanskje" på språk som du ikke forstår. Da kan du kjenne på stemmen om personen er mer interessert eller ikke interessert i det hele tatt.»*

Ettersom forretningspartnere ofte har samme profesjonelle bakgrunn og tilhører samme bransje, har de tendens til å undervurdere problemer som kan forårsakes av språk og kommunikasjonsproblemer (Usunier & Lee, 2005). I følge Hofstede og Hofstede (2005) innebærer det å kommunisere på et annet språk også å lære noe om referanserammer og nyanser som man ikke har i sitt eget språk. Mens de fleste nordmenn er tospråklige, har derimot Frankrike hatt en viss en motstand i forhold til å bruke engelsk på grunn av fare for å bli "amerikanisert", blant annet gjennom restriksjoner mot engelsktalende tv-kanaler som MTV og Sky Channel (Usunier & Lee, 2005).

God og hyppig informasjon er en forutsetning for å opprette og vedlikeholde solide krysskulturelle relasjoner (Ahamed & Skallerud, 2013). Kommunikasjon handler ikke bare

om å sende og motta informasjon, men også evnen til å forstå meningen med det som blir kommunisert (Ahamed & Skallerud, 2013). En av de franske kjøperne fortalte om en tidligere erfaring med et annet norsk selskap der kommunikasjonen ikke fungerte, til tross for at selgeren som representerte det norske selskapet var fransk:

*« Même avec une française, si elle ne comprend pas, il faut vraiment communiquer et être transparent du début à la fin de la filière. (...) Et j'avais plus de problèmes avec un intermédiaire français, qui parle la même langue que moi qu'avec un norvégien. »*

[Når selv en franskmann ikke forstår så må man virkelig kommunisere og være transparent fra begynnelse til slutt (...) Og jeg hadde flere problemer med en fransk mellommann, som snakker samme språk som meg, enn det jeg har med en nordmann.]

Dette tyder på at det å snakke et felles språk ikke nødvendigvis er avgjørende for hvorvidt kommunikasjonen fungerer bra eller dårlig da det i hovedsak avhenger av hvorvidt forretningspartnerne forstår meningen bak det som kommuniseres.

### 5.2.3 Hvordan forpliktet seg

Forpliktelse er betraktet som avgjørende i teori om organisatorisk- og kjøperadferd (Morgan & Hunt, 1994). I forretningsrelasjonene der avtalen ikke er formalisert gjennom skriftlige avtaler, viser funnene at forpliktelse i stor grad er basert på den gjensidige forventningen om selgeren er leveringsdyktig gjennom hele året/sesongen, og forventningen om at kjøperen handler hos forretningspartneren gjennom hele året/sesongen. Dette indikerer at forpliktelsen mellom de franske kjøperne og de norske selgerne i hovedsak omhandler forventningen om at samarbeide skal fortsette, noe som bevises gjennom den enkelte partners adferd.

Et felles tema som fremkommer av teorien vedrørende forretningsrelasjoner er at partene identifiserer forpliktelse blant utvekslingspartner som viktig for å oppnå verdifulle utfall for seg selv, og de forsøker å utvikle og opprettholde denne verdsatte egenskapen i sine forretningsrelasjoner (Morgan & Hunt, 1994). På spørsmål om hva som er viktig ved valg av nye samarbeidspartnere, uttrykte to av de norske selgerne i dyadene viktigheten av å undersøke hvorvidt nye forretningspartnere ikke er kunder av eksisterende kunder:

*«Det er jo mange kunder som er kunder av våre kunder. Spesielt sånne småkunder. Så skal dem prøve å kjøpe direkte for å spare penger. For oss,*



*så er det å sende til en liten kunde, da blir transporten dyrere så det lønner seg ikke for oss å selge til den kunden. Så det er bedre å sende til en større kunde som da kan splitte det ut til han, ikke sant. For da går jo jeg på hans kunde også, så blir han sur så kjøper han ikke noe i det hele tatt hos meg. Så hvis jeg har mistanke om det, så bruker jeg å sjekke med den jeg tror er kundens kjøper. Så sier han ”ja, det er min kunde”. Ja, så kan kunden si at ”ja, men det er opp til deg. Han er ikke viktig, du kan selge til han”. Så kan jeg si at de er så små at det kommer jeg ikke til å gjøre uansett.»*

I kulturer som måler høyt på individualisme, er behovet for relasjonens fortsettelse basert på kjøpers begrunnelse om at anstrengelsen som er inngått og fortjenesten som fragår av å avslutte relasjonen, overstiger de alternative fordelene (Barry & Doney, 2011). Dette kan med andre ord avhenge av hvordan kjøperen oppfatter eventuelle fordeler som kan oppnås i forretningsrelasjonen med en alternativ leverandør, og kan blant annet påvirkes av kostnaden ved å opprette nye leverandørforhold. Samtlige norske kjøpere innad dyadene og 3 av 4 franske kjøperne oppga at det er knyttet betydelige kostnader til å skifte leverandør, og det er tenkelig at dette påvirker graden av forpliktelse.

Når det kommer til vedlikehold av forretningsrelasjonen, uttrykte både de franske kjøperne og de norske selgerne i 3 av 4 dyader at det er viktig å møte kunden jevnlig fysisk minst én gang i året. De norske selgerne uttrykte at det å møtes på sjømatmesser, invitere kunder til Norge, eller dra å besøke dem, bidro til å vedlikeholde relasjonen. I dyadene med hyppigst kommunikasjon uttrykte selgerne at daglig kommunikasjon er en viktig del av å vedlikeholde relasjonen.

#### 5.2.4 Håndtering av maktfordeling

Ettersom makt er vanskelig å identifisere (Coughlan, Anderson, Stern & El-Ansary, 2001), vil følgende del kort drøfte maktfordelingen og hvordan en eventuell skjev maktfordeling vil kunne håndteres, basert på teori om relasjonsmarkedsføring og nasjonalkultur.

Frankrike er avhengig av å importere hvitfisk for å dekke den nasjonale etterspørselen (Egeness & Monfort, 2011). På en annen side er betegnelsen for hvitfisk i Frankrike bredere definert og omfatter langt flere arter, noe som gir importøren et større handlingsrom ved import (Egeness & Monfort, 2011). I hvitfiskmarkedet er det kjøpers marked i sesong og selgers marked utenom. Laksemarkedet har i det siste vært volatilt med store prissprang fra

uke til uke hvor snittprisene ligger høyt. Det at norske lakseprodusenter ikke klarer å levere mengden etterspurt laks, fører også til hardere konkurranse om råvarene.

Ut i fra dyadenes antall kunder og leverandører, kan det tyde på at den norske selgeren innad minst tre av dyadene har mer makt da enten mesteparten av import eller all import av de eller det spesifikke, norske sjømatproduktet kommer fra den norske selgeren.

Kulturer med høy maktdistanse tolererer og aksepterer ulikheter i fordeling av makt (Hofstede & Hofstede, 2005). Dash m.fl. (2007) foreslår derfor at forventningen om symmetrisk maktfordeling vil være lavere, sammenlignet med kjøpere fra lav maktdistanse-kulturer. Dersom det foreligger en skjev maktfordeling til de norske kjøpers fordel, kan det altså hende at det ikke har betydelig innvirkning på forretningsrelasjonen, gitt at Frankrikes høye måling på maktdistanse bidrar til større toleranse av asymmetri.

### 5.3 Kulturforskjeller

Følgende del vil belyse det de franske kjøperne og de norske selgerne uttrykte de opplevde som kulturforskjeller.

Av de norske informantene arbeidet 4 av selgerne med andre markeder i tillegg til Frankrike. 3 av de norske selgerne uttrykte at det franske markedet skilte seg ut når det kom til relasjonsbygging. Det som kom opp under intervjuene var at de oppfattet at franske kjøpere behøver mer tid og oppfølging før man ”kommer inn i varmen”, sammenlignet med kjøpere i andre marked. Kulturer som måler høyt på langsiktig orientering vil ofte oppmuntre til langsiktige planer og respekt for tradisjon, noe som sannsynligvis understøtter sterke mellommenneskelige relasjoner og som gir langsiktige fordeler gjennom mange år (Cannon m.fl., 2010; Hofstede & Hofstede, 2005). En mulig forklaring kan dermed tenkes å være franske kjøpere vurderer forretningsrelasjonen i forhold til et lengre tidsperspektiv, sammenlignet med sine norske forretningspartnere, og kanskje betrakter at forretningsrelasjonens varighet bidrar til å bygge relasjonen ettersom tiden går.

Funnene viser at informantene som oppga å ha innsikt i særegenheter i forretningspartnerens kultur, også er de som uttrykte at det er betydelige forskjeller mellom fransk og norsk kultur. De som uttrykte å ha lite innsikt i særegenhetene ved motpartens kultur, uttrykte samtidig at de oppfatter norsk og fransk kultur som like.

På spørsmål om opplevde kulturforskjeller mellom Norge og Frankrike, uttrykte en av de franske kjøperne de en er villig til å jobbe til sent på kvelden for å gjøre kunden sin tilfreds, til forskjell fra norske selgere som ikke er tilgjengelig ut over arbeidstid.

Andre forhold som kom frem fra franske kjøpere er at nordmenn ikke liker konflikter, samt er mer lukket i forhandlinger. En fransk kjøper uttrykte at Frankrike er mye mer latin, noe han forklarte innebar høyere grad av ”pokerbløffing”, og fordreielse av pris i forhandlinger, mens han uttrykte at han tror nordmenn har mer tendens til å direkte oppgi den prisen de ønsker. En av de norske selgerne uttrykte at tillit var spesielt viktig for forretningsrelasjoner med franske forretningspartnere fordi det ikke er samme kultur: ”Folk kan lyge, jukse... Mange ting som man ikke gjør i Norge. De gjør det lettere i Frankrike”.

Flere av de norske selgerne uttrykte at det opplevde det vanskelig å oppnå informasjon fra franske aktører. Sammenlignet med Frankrike, er Norge et mindre og mer transparent samfunn. Det kan dermed tenkes at opplysninger som eksempelvis ansees som offentlig informasjon i Norge, kan være informasjon som en bedrift i Frankrike ikke uten videre gir fra seg. Som det kom frem av resultatene, uttrykte en av de norske selgerne at Norge og Frankrike ikke har samme tabuer. Det finnes også eksempler på at offentliggjøring av nordmenns inntekt skaper medieoppslag i Frankrike (Toffier, 2016). Dette antyder at det foreligger ulike oppfatninger og forventninger om åpenhet og informasjon.



## 6 Konklusjon

Følgende kapittel oppsummerer hovedfunnene i studien for å besvare forskningsspørsmålene om hva som bidrar til vellykkede krysskulturelle forretningsrelasjoner mellom franske kjøpere og norske selgere, og hvordan disse faktorene oppnås. Videre vil studiens teoretiske og praktiske implikasjoner presenteres, før det avslutningsvis vil gjøres rede for studiens begrensninger og veien videre.

Resultatene underbygger at tillit, forpliktelse, kommunikasjonsklima og tilfredshet er sentrale faktorer for vellykkede krysskulturelle forretningsrelasjoner mellom franske kjøpere og norske selgere. Når det kommer til oppbygging av tillit, vektlegger norske selgere tillit til bedriften, mens franske kjøpere vektlegger tillit til den enkelte selger. Det kan tenkes at det vil være naturlig for selger å sikre at kjøperbedriften er stabil og pliktoppfyllende når det kommer til betaling. Kjøper setter trolig tillit til selgeren høyere fordi de er avhengig av å få de faktiske varene de har blitt forespeilet. Det kan se ut som dette i noen tilfeller kommuniseres mer muntlig via telefon eller e-post med selgeren på et mer detaljert nivå, og at leveransen dermed vil påvirke selgers troverdighet direkte. Videre kommer det frem at norske selgere vektlegger tillit til den individuelle kjøperen etter at tillit til bedriften er etablert. Resultatene viser at tillit bygges opp over tid gjennom jevnlig utvekslinger som korresponderer med begge parters forventninger. Kjemi og samarbeidsevne ble også fremhevet som viktige forutsetninger for å føle tillit til forretningspartneren. Det virker dermed som at utvekslingsprosessen under tillitsbyggingen også handler om å undersøke hvorvidt man passer sammen med forretningspartneren.

Dette aspektet kom også frem under spørsmål om tilfredshet, der de som uttrykte sterk tilfredshet også fremhevet viktigheten av at forretningspartneren vet hvordan produktet skal være, og hvordan utvekslingen skal foregå. Jevnlige utvekslinger over tid, der en demonstrerer samarbeidsevne og kapasitet til å prestere på et visst nivå, parallelt med å betrakte hvorvidt forretningspartneren innehar egnede egenskaper, virker å være et betydelig element i relasjonsbyggingen. Egnede egenskaper som kommer frem av resultatene innbefatter kundeorientering, evnen til åpen dialog, men også psykologiske faktorer som avgjør hvor godt visse mennesker går sammen, som videre påvirker hvorvidt forretningspartneren oppleves som en god ”match” eller ikke.

Funnene viser at hyppig kommunikasjon med meningsfull informasjonsutveksling, som øker partnerens forståelse og kunnskap for motpartens aktiviteter, inklusive markedets nåværende tilstand, bidrar til et sunt kommunikasjonsklima. Det kan tenkes at sjømatbransjen setter høyere krav til fleksibilitet, sammenlignet med industrier som ikke handler med ferske produkter, noe som øker behovet for hyppig kommunikasjon. Resultatene viser også at det å møtes og kommunisere ansikt-til-ansikt bidrar positivt til kommunikasjonsklima da det øker felles forståelse, samtidig som det forsterker opplevd kundeorientering.

Funnene antyder at franske kjøpere vektlegger betydningen av å ha en noe vennskapelig relasjon i tillegg til det profesjonelle, i større grad enn norske selgere. Når det kommer til språk, viser resultatene at det å ha et felles språk kan ha betydning når det kommer til opprettelse og/eller utvidelse av samarbeidet, men at kjemi og samarbeidsevne er av større betydning.

Hva angår forpliktelse virker det som bruken av formelle kontrakter avhenger av bedriftsinterne retningslinjer og produkttype. Utover formelle avtaler virker det som at det å bevise ovenfor motparten at det foreligger et ønske om forretningsrelasjonens fortsettelse, øker gjensidig forpliktelse i forretningsrelasjonen. Fra selgernes side demonstreres dette gjennom å tilby produkter jevnlig gjennom hele løpet, mens kjøpere uttrykker dette gjennom jevnlig handel med sin partner. Videre demonstreres ønsket om at samarbeidet skal fortsette gjennom jevnlig kommunikasjon, gjensidig tilpasning og fysiske møter.

Resultatene kommer til kort hva angår å tydelig identifisere maktfordeling, men i forhold til antall kjøpere og selgere, kan det svakt foreslås at en eventuell maktasymmetri har lite betydning så lenge man oppnår en sterk relasjonskvalitet.

I forkant av undersøkelsen forelå det en forventning om å avdekke hvordan partene opplever at kulturforskjeller påvirker forretningsrelasjonen med sin partner. Som det kom frem av kapittel 5, viser det seg at informantene med best innsikt i særegenheter i motpartens kultur også er de som opplever størst forskjell. Dette indikerer at kultursensitivitet har betydning for hvordan forretningspartnerne opplever motparten, men oppgaven avdekker ikke hvorvidt dette påvirker relasjonskvalitet. Resultatene avdekker derimot at franske kjøpere og norske selgere vektlegger ulike forhold ved oppnåelse av faktorene, og studien har tilknyttet teori om krysskulturell relasjonsmarkedsføring og teori på nasjonalkultur som mulige forklaringer på dette.

Resultatene antyder at det å skape et godt samspill gjennom hyppig og meningsfull kommunikasjon, og kunnskap om den andre parts forventninger og behov, samt gjensidig tilpasning, i tillegg til å prestere på høyt nivå, kan være av avgjørende betydning for suksessfulle krysskulturelle forretningsrelasjoner mellom franske kjøpere og norske selgere.

## 6.1 Teoretiske implikasjoner

Under litteraturstudien i forkant av undersøkelsen ble det avdekket få studier av vellykkede krysskulturelle forretningsrelasjoner som har tatt for seg dyader. Denne studien bidrar til å belyse både likhetstrekk og nyanser i oppfatningene innad i dyadene.

Som aktør i sjømatmarkedet kreves det fleksibilitet, og funnene i denne avhandlingen viser at det er først og fremst effektive samarbeidspartnere både franske kjøpere og norske selgere søker i sine forretningspartnere. Det virker som oppnåelsen av faktorene som bidrar til vellykkede relasjoner oppstår i et felles samspill av flere faktorer. Noen studier argumenterer for at tillit leder til kommunikasjon, mens noen argumenterer for at kommunikasjon leder til tillit (Dash m.fl., 2007; Dwyer m.fl., 1987). Funnene i studien tyder på at flere av faktorene har gjensidig innvirkning på hverandre.

## 6.2 Praktiske implikasjoner

Denne avhandlingen bidrar først og fremst med en utvidet forståelse for hva som kan føre til vellykkede krysskulturelle forretningsrelasjoner mellom norske selgere og franske kjøpere i sjømatnæringen. Resultatene kan brukes til å oppnå ytterligere innsikt i forretningsrelasjoner mellom franske kjøpere og norske selgere, og hva som bør vektlegges for å bygge tillit, forpliktelse, samt skape et sunt kommunikasjonsklima. Videre kan det brukes til å oppnå en bedre forståelse av variasjonen av oppfatninger om relasjonsbygging innad ulike sektorer i sjømatnæringen. Aktører som skal gjøre forretninger i Frankrike bør være oppmerksomme på at kulturforskjeller kan påvirke franske importørers oppfattelse av hvilken type informasjon de er villig til å dele. Ettersom det i internasjonale forretningsrelasjoner er vanskeligere for motparten å innhente lokal markedsinformasjon i import- eller eksportlandet (Nes m.fl., 2007), bør aktører som ønsker å skape vellykkede krysskulturelle forretningsrelasjoner med franske kjøpere fokusere på kommunikasjonskvalitet og –hyppighet.

### 6.3 Begrensninger og veien videre

Studiens utvalg er 6 norske selgere og 4 franske kjøpere fra ulike sektorer i sjømatindustrien. Sektor påvirker trolig forretningsrelasjonens kontekst i større grad enn det oppgaven har avdekket. Dersom utvalget hadde vært mer homogent, ville man tenkelig kunnet identifisere tydeligere likheter og ulikheter mellom franske kjøpere og norske selgere. Videre studier på dyader bør derfor undersøke mere homogene utvalg.

Videre kan variasjonen av relasjonsvarigheten for utvalget også ha betydning for hvordan informantene opplever forretningsrelasjonen. Det anbefales derfor at videre studier av dyader ser på de ulike fasene i forretningsrelasjoner og hvorvidt dette påvirker oppnåelsen av relasjonskvalitet.

Studien tar utgangspunkt i Hofstedes kulturelle dimensjoner for å forsøke å forklare forskjellen i oppnåelsen av de ulike faktorene. Nasjonale kulturelle karakteristikk kan i stor grad varierer fra region til region, så vel som fra ett individ til det neste, og argumentene knyttet til nasjonalkultur opptrer kun som potensielle forklaringsfaktorer i studien. Man kan heller ikke se bort fra at det innad sjømatnæringen eller de ulike bedriftene eksisterer flere subkulturer. Kulturens betydning for krysskulturelle forretningsrelasjoner fortjener derfor ytterligere oppmerksomhet i videre forskning.



## Litteraturliste

- Ahamed, A. J. & Skallerud, K. (2013). Effect of distance and communication climate on export performance: The mediating role of relationship quality. *Journal of Global Marketing*, 26(5), 284-300.
- Akrout, H. (2014). Relationship Quality in Cross-Border Exchanges: A Temporal Perspective. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 21(3), 145-169.
- Alteren, G. (2007). *Norske sjømatbedrifters kundeforhold i eksportmarkeder : en drøfting av kulturell sensitivitetens betydning for strategiske viktige kundeforhold : en kortversjon av en doktoravhandling (Rapport (NORUT samfunnsforskning : trykt utg.) nr 4/07)*. Tromsø: NORUT.
- Ambassade de France en Norvège. (2017). *Echanges commerciaux entre la France et la Norvège*. Hentet fra <http://www.tresor.economie.gouv.fr/File/435682>.
- Andersen, P. H. & Kumar, R. (2006). Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer–seller dyads. *Industrial marketing management*, 35(4), 522-535.
- Anderson, E. W., Fornell, C. & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *The Journal of Marketing*, 53-66.
- Anderson, W. T. (1994). Deciphering dyads: concepts, methods, and controversies in relational research. *Psychology & Marketing*, 11(5), 447-466.
- Asche, F. & Tveterås, R. (2011). En kunnskapsbasert sjømatnæring.
- Barry, J. & Doney, P. (2011). Cross-Cultural Examination of Relationship Quality. *Journal of Global Marketing*, 24(4), 305-323. doi: 10.1080/08911762.2011.602321
- Blois, K. (1998). Don't all firms have relationships? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(3), 256-270.
- Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business research methods* (second edition utg.): Oxford University Press, USA.
- Caniëls, M. C. & Gelderman, C. J. (2007). Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 219-229.
- Cannon, J. P., Doney, P. M., Mullen, M. R. & Petersen, K. J. (2010). Building long-term orientation in buyer–supplier relationships: The moderating role of culture. *Journal of Operations Management*, 28(6), 506-521.
- Conway, T. & Swift, J. S. (2000). International relationship marketing-The importance of psychic distance. *European Journal of Marketing*, 34(11/12), 1391-1414.

- Cooper, M. C. & Gardner, J. T. (1993). Building good business relationships: more than just partnering or strategic alliances? *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 23(6), 14-26.
- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W. & El-Ansary, A. I. (2001). *Marketing channels* (6): Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
- Dash, S., Bruning, E. & Guin, K. K. (2007). Antecedents of long-term buyer-seller relationships: a cross cultural integration. *Academy of Marketing Science Review*, 11(1), 1-29.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of qualitative research* (second edition utg.).
- Doney, P. M., Barry, J. M. & Abratt, R. (2007). Trust determinants and outcomes in global B2B services. *European Journal of marketing*, 41(9/10), 1096-1116.
- Doney, P. M. & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *the Journal of Marketing*, 35-51.
- Doney, P. M., Cannon, J. P. & Mullen, M. R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of management review*, 23(3), 601-620.
- Dowell, D., Morrison, M. & Heffernan, T. (2015). The changing importance of affective trust and cognitive trust across the relationship lifecycle: A study of business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, 44, 119-130.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *The Journal of marketing*, 11-27.
- Egeness, F.-A. & Monfort, M. C. (2011), *Det franske markedet for hvitfisk*. Tromsø: Nofima. Hentet fra <https://nofima.no/filearchive/Rapport 03-2011.pdf>
- Eurogroup Consulting. (2012), *La Grande Distribution et l'évolution de notre société* (Hentet fra [http://www.eurogroupconsulting.fr/sites/eurogroupconsulting.fr/files/document\\_pdf/grande\\_distribution- evolution-societe-2012.pdf](http://www.eurogroupconsulting.fr/sites/eurogroupconsulting.fr/files/document_pdf/grande_distribution- evolution-societe-2012.pdf))
- Fang, T. (2003). A critique of Hofstede's fifth national culture dimension. *International journal of cross cultural management*, 3(3), 347-368.
- FranceAgriMer. (2016), *Les filières pêche et aquaculture en France*. Montreuil. Hentet fra [http://www.franceagrimer.fr/content/download/44425/424176/file/STA-MER-chiffres-cl%C3%A9s\\_fran%C3%A7ais-avril\\_2016.pdf](http://www.franceagrimer.fr/content/download/44425/424176/file/STA-MER-chiffres-cl%C3%A9s_fran%C3%A7ais-avril_2016.pdf)
- Frazier, G. L. & Antia, K. D. (1995). Exchange relationships and interfirm power in channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 321-326.
- Ganesan, S., Brown, S. P., Mariadoss, B. J. & Ho, H. (2010). Buffering and amplifying effects of relationship commitment in business-to-business relationships. *Journal of marketing research*, 47(2), 361-373.

- Ganesan, S. & Hess, R. (1997). Dimensions and levels of trust: implications for commitment to a relationship. *Marketing letters*, 8(4), 439-448.
- Gaski, J. F. (1984). The theory of power and conflict in channels of distribution. *the Journal of Marketing*, 9-29.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. & Kumar, N. (1999). A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of marketing Research*, 223-238.
- Girard, L. (2013, 24.12.13). Alerte rouge sur le saumon. Hentet 06.04.17 fra [http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/12/22/alerte-rouge-sur-le-saumon\\_4338805\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/12/22/alerte-rouge-sur-le-saumon_4338805_3234.html)
- Griffith, D. A. (2003). The role of communication competencies in international business relationship development. *Journal of World Business*, 37(4), 256-265.
- Gu, F. F., Wang, J. J. & Wang, D. T. (2016). The role of sales representatives in cross-cultural business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*. doi: 10.1016/j.indmarman.2016.10.002
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Anchor Books.
- Harich, K. R. & LaBahn, D. W. (1998). Enhancing international business relationships: A focus on customer perceptions of salesperson role performance including cultural sensitivity. *Journal of Business Research*, 42(1), 87-101.
- Hawkins, T. G., Wittmann, C. M. & Beyerlein, M. M. (2008). Antecedents and consequences of opportunism in buyer–supplier relations: Research synthesis and new frontiers. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 895-909.
- Heffernan, T. (2004). Trust formation in cross-cultural business-to-business relationships. *Qualitative market research: An international Journal*, 7(2), 114-125.
- Heyink, J. W. & Tymstra, T. (1993). The function of Quality Research. *Social Indicators Research*, 29(3), 291-305.
- Hingley, M. K. (2005). Power to all our friends? Living with imbalance in supplier–retailer relationships. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 848-858.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences : international differences in work-related values* (Cross-cultural research and methodology series 5). Beverly Hills, Calif: Sage.
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific journal of management*, 1(2), 81-99.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations : software of the mind* (2nd ed., rev. and exp. utg.). New York: McGraw-Hill.
- Huff, L. & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, 14(1), 81-90.

- Jacobsen, D. I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utgave utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Johannessen, A., Tufta, P. A. & Christoffersen, L. (2010). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.
- Keegan, W. J. & Green, M. C. (2005). *Global Marketing* (Fourth edition utg. International Edition): Pearson Prentice Hall.
- Kim, K. & Frazier, G. L. (1997). On distributor commitment in industrial channels of distribution: a multicomponent approach. *Psychology & Marketing*, 14(8), 847-877.
- Klausen, A. R. (2016). *Den Globale Sjømatnæringen-En studie av interkulturelle relasjoner*.
- Kumar, V., Dalla Pozza, I. & Ganesh, J. (2013). Revisiting the satisfaction–loyalty relationship: empirical generalizations and directions for future research. *Journal of Retailing*, 89(3), 246-262.
- Leonidou, L. C., Barnes, B. R. & Talias, M. A. (2006). Exporter–importer relationship quality: The inhibiting role of uncertainty, distance, and conflict. *Industrial Marketing Management*, 35(5), 576-588.
- Leonidou, L. C., Samiee, S., Aykol, B. & Talias, M. A. (2014). Antecedents and outcomes of exporter–importer relationship quality: synthesis, meta-analysis, and directions for further research. *Journal of international marketing*, 22(2), 21-46.
- Leung, K., Bhagat, R. S., Buchan, N. R., Erez, M. & Gibson, C. B. (2005). Culture and international business: Recent advances and their implications for future research. *Journal of International Business Studies*, 36(4), 357-378.
- Lohtia, R., Bello, D. C. & Porter, C. E. (2009). Building trust in US–Japanese business relationships: Mediating role of cultural sensitivity. *Industrial Marketing Management*, 38(3), 239-252.
- Løkeland-Stai, E. (2017, 08.05.17). Frankrike. I *I Store norske leksikon*. Hentet 01.05.17 fra <https://snl.no/Frankrike>
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*, 20-38.
- Muethel, M. & Bond, M. H. (2013). National context and individual employees' trust of the out-group: The role of societal trust. *Journal of International Business Studies*, 44(4), 312-333.
- Nag, O. S. (2017, 01.01.17). Top Fish And Seafood Exporting Countries. Hentet 08.04.17 fra <http://www.worldatlas.com/articles/top-fish-and-seafood-exporting-countries.html>
- Nakata, C. & Sivakumar, K. (2001). Instituting the marketing concept in a multinational setting: The role of national culture. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(3), 255-276.

- Nes, E. B., Solberg, C. A. & Silkoset, R. (2007). The impact of national culture and communication on exporter–distributor relations and on export performance. *International Business Review*, 16(4), 405-424.
- Norges Sjømatråd. (2016), *Seafood Study 2016 Insights and Outlook: The French & Seafood*. Tromsø, Norway. Hentet fra <https://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjzaoaWgODQAhUGrxoKHQEOCWEQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fseafood.no%2Fcontent%2Fdownload%2F237381%2F3277438%2Ffile%2FFrench%2520Seafood%2520Study.pdf&usg=AFQjCNHAWc3Ss73k0uk4lfHHVOePg7AGFg&sig2=G3ASBS7Vx8mU2rdX-76EmA>
- Norges Sjømatråd. (2017, 23.02.2017). Sjømateksport for 91,6 milliarder i 2016. Hentet 01.04.17 fra <http://seafood.no/aktuelt/nyheter/sjomateksport-for-916-milliarder-i-2016/>
- Nyrud, T., Bendiksen, B. I. & Dreyer, B. (2016). Valutaeffekter i norsk sjømatindustri.
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2013a). *Markedsadgang for norsk sjømat*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dep/nfd/ryddemappe/rydde/handelspolitikk/id742607/>.
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2013b). *Meld. St. 22 (2012–2013) - Verdens fremste sjømatnasjon*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-22-20122013/id718631/sec3>.
- 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.
- Pressey, A. D. & Selassie, H. G. (2003). Are cultural differences overrated? Examining the influence of national culture on international buyer-seller relationships. *Journal of Consumer Behaviour*, 2(4), 354-368.
- Reuters. (2016, 09.11.16). Carrefour assigné en justice pour pratiques commerciales abusives. Hentet 13.04.17 fra <http://fr.reuters.com/article/frEuroRpt/idFRP6N1A504K>
- Reuters. (2017, 28.02.17). Casino assigné en justice pour pratiques commerciales illicites. Hentet 13.04.17 fra <http://fr.reuters.com/article/businessNews/idFRKBN1672J4>
- Ross Brennan, D., Turnbull, P. W. & Wilson, D. T. (2003). Dyadic adaptation in business-to-business markets. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1636-1665.
- Samaha, S. A., Beck, J. T. & Palmatier, R. W. (2014). The role of culture in international relationship marketing. *Journal of Marketing*, 78(5), 78-98.
- Samiee, S. & Walters, P. G. (2003). Relationship marketing in an international context: a literature review. *International business review*, 12(2), 193-214.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (Fifth edition utg.): Pearson Education Limited.

- Schumann, J. H., von Wangenheim, F., Stringfellow, A., Yang, Z., Praxmarer, S., Jimenez, F. R., . . . Komor, M. (2010). Drivers of trust in relational service exchange: understanding the importance of cross-cultural differences. *Journal of Service Research*.
- Segarra-Moliner, J.-R., Moliner-Tena, M.-A. & Sánchez-García, J. (2013). Relationship quality in business to business: a cross-cultural perspective from universities. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(3), 196-215.
- Sjømatalliansen. (2014, 01.10.14). Rammeverket for handelen med EU. Hentet 05.04.17 fra <http://www.sjomatalliansen.no/rammeverket-for-handelen-med-sjomat-til-eu/>
- Sondak, H. & Bazerman, M. H. (1991). Power balance and the rationality of outcomes in matching markets. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 1-23.
- Statistisk Sentralbyrå. (2017, 15.05.2017). Utenrikshandel med varer. Hentet fra <https://www.ssb.no/utenriksokonomi/statistikker/muh/aar-endelige>
- Toffier, R. (2016, 24.04.16). En Norvège, chacun peut connaître le salaire de son voisin. Hentet 02.05.17 fra <http://www.lefigaro.fr/international/2016/04/22/01003-20160422ARTFIG00144-en-norvege-chacun-peut-connaître-le-salaire-de-son-voisin.php>
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (2011). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*: Nicholas Brealey Publishing.
- Usunier, J.-C. & Lee, J. A. (2005). *Marketing across cultures* (Fourth edition utg.): Pearson Education.
- Voldnes, G. (2014). *Buyer-seller relationships across cultures: Conceptual, empirical and methodological issues*. Tromsø University Business School.
- Voldnes, G., Grønhaug, K. & Nilssen, F. (2012). Satisfaction in buyer–seller relationships—Influence of cultural differences. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1081-1093. doi: 10.1016/j.indmarman.2012.03.001
- Williams, J. D., Han, S.-L. & Qualls, W. J. (1998). A conceptual model and study of cross-cultural business relationships. *Journal of Business Research*, 42(2), 135-143.
- Wilson, D. T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the academy of marketing science*, 23(4), 335-345.
- Zaheer, A., Gözübüyük, R. & Milanov, H. (2010). It's the connections: The network perspective in interorganizational research. *The Academy of Management Perspectives*, 24(1), 62-77.
- Aase, O. & Glasø, L. (2010). Noen ledelsesutfordringer i flerkulturelle team og organisasjoner. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 2(1).

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Intervjuguide eksportør

#### Åpningsspørsmål etter introduksjon:

#### **1. Først ville jeg gjerne at du forteller litt om bedriften?**

- Produksjon (kvantum, hvilke typer produkter)?
- Viktigste kunder (butikkjeder, grossister/distributører, restauranter, kantiner, offentlige institusjoner – hvilke)?

#### **2. Hvor mange land selger dere til? – Hvilke land?**

- Markedssituasjon? –Nok kjøpere? –Tilfredsstillende prisnivå? –Stabile kjøpere? Foretrekker dere å ha mange eller få kjøpere?

#### Generelt om franske handelspartnere

#### **3. Handel med Frankrike**

- Når startet dere å eksportere [produkt] til Frankrike? Når fikk du ansvaret?
- Hvordan ble kontakten med franske bedrifter etablert første gang?
- Hvor mange franske kjøpere har dere i dag?
- Hvordan har antallet kjøpere utviklet seg med tiden – fra dere startet med eksport til Frankrike og frem til i dag?
- Hvor stor andel av den totale eksporten av [produkt] til deres bedrift går til Frankrike? (volum/andel av totaleksport/verdi)
- Hvor stor andel av den totale eksporten til Frankrike går til [fransk kjøper]?

#### Viktig ved valg av handelspartner

#### **4. Hva er viktig for deg/deres bedrift ved valg av samarbeidspartner?**

(åpent)

- er det de samme kriteriene som er viktig for franske kjøpere som for kjøpere fra andre land?

**La oss snakke om [fransk kjøper]. Her er det listet opp en rekke faktorer som har vist seg å ha betydning for partene i en forretningsrelasjon. Vennligst indiker på en skala fra 1 til 5, hvor viktig eller ikke viktig følgende faktorer er for forretningsrelasjonen med [fransk kjøper].**

		Ikke viktig				Viktig
1.	Tillit	1	2	3	4	5
2.	Kommunikasjon	1	2	3	4	5
3.	Økonomisk tilfredshet (pris/gevinst)	1	2	3	4	5
4.	Sosial tilfredshet (trivsel/vennskap)	1	2	3	4	5
5.	Langsiktighet	1	2	3	4	5
6.	Forutsigbarhet	1	2	3	4	5
7.	Formelle kontrakter	1	2	3	4	5
8.	Velvilje	1	2	3	4	5
9.	Felles verdier	1	2	3	4	5
10.	Relasjonsspesifikke investeringer	1	2	3	4	5
11.	Forpliktelse	1	2	3	4	5
12.	Lite konflikt	1	2	3	4	5
13.	Gjensidig avhengighet	1	2	3	4	5

#### **5. Hva er viktig for å ønske å opprettholde en god relasjon med en kjøper?**

- er det de samme kriteriene som er viktig for franske kjøpere som for kjøpere fra andre land?

#### **6. Er langsiktige kjøperforhold viktig for deg/din bedrift?**

- Hva er den lengste bedriftsrelasjonen du har hatt med en fransk kjøper?  
 - Hvor lenge synes du det bør være handelsforbindelser med en partner for å kalle det et langsiktig samarbeid?

#### **7. Hva gjør deres bedrift for å opprettholde/vedlikeholde/pleie en forretningsrelasjon?**

- forskjell på Frankrike i forhold til andre marked?

#### Forretningsrelasjon med [fransk kjøper]

#### **8. Tilfredshet**

- Føler du deg generelt tilfreds med forretningsrelasjonen med den franske kjøperen?

#### **9. Tillit**

- Stoler du på din franske samarbeidspartner?  
 - I møte med nye forretningspartnere – hva trenger du for å føle tillit til motparten?  
 - Er dette ulikt i det franske markedet, sammenlignet med andre marked?  
 - Er det ulikt sammenlignet med norske forretningspartnere (Forutsatt at selgeren arbeider med norske forretningspartnere)



## 10. Kommunikasjon

- Fungerer kommunikasjonen med den franske partneren godt?
- Hvor ofte har dere kontakt? Hvordan? (per telefon, video, personlige møter?)
- Hvem har du kontakt med hos den franske kjøperen? (Tittel/nivå)
- Hvilket språk kommuniserer dere på? Hender det noen gang at det oppstår (større eller mindre) misforståelser knyttet til språk?

## 11. Informasjonsutveksling

- Føler du at du får tilstrekkelig informasjon fra den franske partneren?
- Mengde og type informasjon (Hvilken informasjon synes du er viktig å dele? Hvilken informasjon synes du er viktig at partneren deler?)
- Går den begge veier? Føler du at dere får like mye informasjon tilbake som dere gir?

## 12. Makt

- Hvordan føler du at makten mellom dere og deres franske partner er fordelt?
- Føler du at dere har makt til å påvirke viktige sider av handelsrelasjonen med den franske kjøperen?
- Hvem legger premisene for forholdet mellom deres bedrift og den franske kjøperen?

## 13. Avhengighet

- Føler du at dere og deres franske kjøper er like avhengig av hverandre?
- Kjøpe vs. selge: alternative marked?

## 14. Forpliktelse

- Er det viktig med gjensidig forpliktelse mellom kjøper og selger for at dere skal føle dere trygge? (formelle kontrakter, muntlige lovnader, relasjoner?)
- Hvordan foretrekker dere å forplikte dere til deres kjøpere?
- Forplikter dere dere annerledes til franske kjøpere enn til kjøpere fra andre land?
- Synes du at de franske partnerne dere har relasjon med forplikter seg på noen måte med tanke på videre handel med dere?

## 15. Benytter dere skriftlige kontrakter med deres kjøpere?

- Generelt?
- Med franske kjøpere?
- Med [fransk kjøper]?
- Ev. innhold?

## 16. På en skala fra 1 til 5, hvor uviktig eller viktig synes du det er med formelle kontrakter?

Ikke viktig					Viktig
1	2	3	4	5	

**17. Føler du at dine forventninger til den franske kjøperen blir innfridd?**

**18. Kan det dere har investert i en fransk kjøper (tid, oppmerksomhet etc.) overføres til en eventuell ny kjøper?**

- Innebærer det store kostnader i form av tid, penger etc. å opprette nye kundeforhold?

## Kultur

**19. Kultur**

- Synes du det er forskjell i norsk og fransk kultur? Hvis ja – på hvilken måte?

Eksempler

- Har dere opplevd utfordringer som skyldes ulikheter i kultur?

- Har kulturen noe å si for deres forhold med den franske kjøperen?

- Føler du personlig at du har god innsikt i særegenheter ved fransk kultur?

**20. Hvordan håndteres kulturelle ulikheter/utfordringer?**

- Tilpasninger – hvem føler du tilpasser seg hvem med hensyn til måte å drive forretning på?

- Hvordan er det å jobbe med Frankrike, sammenlignet med andre land? (Forutsatt at respondent handler med andre land enn Frankrike)

## Vedlegg 2: Guide d'entretien importateur

### Après consigne inaugurale :

#### **1. Tout d'abord, j'aimerais bien que vous me parliez un peu de votre entreprise ?**

- Nombre d'employés
  - Chiffre d'affaire annuel (en euro et tonne)
  - Produits (et éventuellement production)
  - Quels sont vos différents types de produits ?
  - Quel est leur répartition en pourcentage dans votre production globale ?
  - Les clients clés /clients les plus importants (supermarchés, grossistes, restaurants, cantines ou autres – qui ?), quel pourcentage représente chaque client ?
- Quel(s) produit(s) achetez-vous du [partenaire norvégien]

#### **2. De quels pays achetez-vous du [produit] ?**

- Quelle est la proportion de vos achats par pays ?
- Comment est la situation du marché à l'heure actuelle ?
- Est-ce qu'il est difficile de se procurer du [produit] ? Est-ce qu'il y a des bons fournisseurs ? Êtes-vous satisfait par le niveau des prix ? Est-ce que l'approvisionnement est stable et est-ce que le volume est suffisant ?
- Est-ce que vous préférez avoir beaucoup ou peu de fournisseurs ?
- Selon vous, quel est le nombre idéal de fournisseurs ?

#### **3. Commerce en Norvège**

- Quand avez-vous commencé à importer [produit] de la Norvège ?
- Comment est-ce que votre entreprise a-t-elle établie le contact avec les entreprises norvégiennes ?
- Combien de fournisseurs norvégiens avez-vous en ce moment ?
- Quelle proportion de l'importation totale vient de la Norvège ?
- Quelle proportion de l'importation totale de Norvège vient du [partenaire norvégien] ?

### Relation d'affaire du [partenaire norvégien]

#### **4. Comment vous restez en contact avec [vendeur norvégien] (et avec qui)**

- Quel type de contact ? (Personnel, téléphone, e-mail)
- À quelle fréquence vous communiquez entre vous ?
- Est-ce que [partenaire norvégien] prends contact autant que vous lors de vos échanges dans l'intention de maintenir la relation ?
- Quand vous communiquez avec [partenaire norvégien], quelles sortes de questions apparaissent ?
- Vous communiquez en quelle langue ? (Est-ce qu'il y a des malentendus qui arrivent à cause de la langue ?)

**5. Est-ce qu'il est important pour vous de privilégier des relations d'affaires sur du long terme avec vos fournisseurs ?**

- Quel est le temps nécessaire, selon vous, dans une collaboration avec un fournisseur pour qu'il soit considéré comme une relation commerciale sur du long terme ?

**6. Avez-vous conclu un contrat écrit formel avec [partenaire norvégien] ?**

- Avec des autres fournisseurs ?  
 - Sur une échelle de 1 à 5, 1 étant « pas important » et 5, « important », comment évalueriez-vous l'importance de signer un contrat formel ?

Pas important					Important
1	2	3	4	5	

Partenaires commerciaux en général

**7. Quand vous choisissez un nouveau fournisseur – quelles sont les critères importants ?**

(Ouvert)

**8. Qu'est-ce qui est important, selon vous, pour maintenir une bonne relation avec un fournisseur ?**

(Ouvert)

**Maintenant, nous allons nous concentrer sur la relation d'affaire du [partenaire norvégien]. Le tableau ci-dessous montre plusieurs facteurs qui se sont révélés être importants pour les deux parties dans une relation d'affaire. Veuillez indiquer sur une échelle de 1 à 5 (5 étant important et 1 étant pas important), le niveau d'importance que vous accordez à chaque facteur dans le cadre de la coopération avec [partenaire norvégien].**

		Pas important				Important
1.	Confiance	1	2	3	4	5
2.	Communication	1	2	3	4	5
3.	Satisfaction économique (coût/bénéfice)	1	2	3	4	5
4.	Répondre aux besoins sociaux (ambiance agréable/amitié)	1	2	3	4	5
5.	Long terme	1	2	3	4	5
6.	Prévisibilité	1	2	3	4	5
7.	Contrats formels	1	2	3	4	5
8.	Bienveillance	1	2	3	4	5
9.	Valeurs communes	1	2	3	4	5
10.	Investissements propres à la relation	1	2	3	4	5
11.	Respect de l'engagement	1	2	3	4	5
12.	Peu de conflits	1	2	3	4	5
13.	Interdépendance	1	2	3	4	5

## Satisfaction

### **9. Pensez-vous que vos attentes vis-à-vis du [partenaire norvégien] sont satisfaisantes ?**

- Est-ce que vous vous sentez généralement satisfait de la relation d'affaire avec [partenaire norvégien] ?

## Confiance

### **10. Est-ce que vous faites confiance à [partenaire norvégien] ?**

- Face aux nouveaux partenaires commerciaux – de quoi avez-vous besoin pour faire confiance à la partie adverse ?
- Est-ce que c'est différent sur le marché norvégien, par rapport aux autres marchés ?
- Est-ce que c'est différent par rapport aux fournisseurs français (En supposant que l'informateur travaille avec des fournisseurs français)

## Échange de l'information

### **11. Est-ce que vous sentez que vous recevez suffisamment d'information du [partenaire norvégien] ?**

- La quantité et le type d'information
- Quelles informations trouvez-vous importantes à partager (avec votre partenaire) ?
- Quelles informations trouvez-vous importantes que votre partenaire partage avec vous ?
- Pensez-vous que vous obtenez autant d'information en retour que vous en donnez ?

### **12. Est-ce que vous pensez que vous avez une relation d'interdépendance avec [partenaire norvégien] ?**

- Achat vs. Vente : marché alternatif ?

### **13. Quel est le rapport de force entre vous et [partenaire norvégien], comment est-il réparti ?**

- Pensez-vous que votre entreprise a plus de pouvoir pour influencer les aspects importants de la relation d'affaire, par rapport au fournisseur norvégien ?
  - si oui, comment ?

### **14. Selon vous, qui détermine les règles de base de la relation entre votre entreprise et [partenaire norvégien] ?**

- Est-ce que ça varie selon les entreprises et fournisseurs différents ? (Selon la taille, etc. ?)

**15. Combien ça coûte de changer de fournisseur ? (Temps, attention, etc.)**

- Ce que vous avez investi dans un fournisseur norvégien (le temps, l'attention, l'argent), est-ce que ça peut vous servir avec un nouveau fournisseur ?

Culture/Mentalité

**16. Trouvez-vous qu'il existe des différences entre la culture française et la culture norvégienne ?**

Si oui – lesquelles ? Donnez des exemples

- Avez-vous déjà vécu des difficultés qui sont attribuables à des différences de culture/mentalité ?
  - Si oui – comment vous les avez résolues ?
- Est-ce que la culture/mentalité a-t-elle un effet sur la relation d'affaire avec les fournisseurs norvégiens ?
- Connaissez-vous bien les particularités de la culture/mentalité norvégienne ?
- Qui s'adapte à qui à l'égard de la façon de faire des affaires ?
- Dans les relations d'affaires, est-ce qu'il y a une partie qui s'adapte plus que l'autre ?
- Pouvez-vous décrire les relations de commerce avec la Norvège par rapport aux autres pays ? (En supposant que l'informateur coopère avec les autres pays)