

## Relasjonsbygging i Business to Business markeder

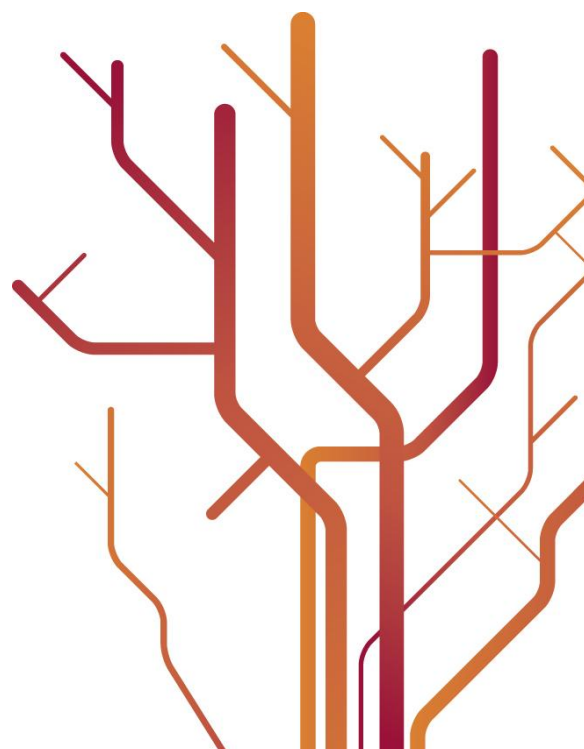
Et virkemiddel for selgere



**Rune Steinsvik**

Mastergradsoppgave i økonomi og administrasjon  
- studieretning markedsføring og innovasjon (30 stp)

Mai 2011





## Forord

Denne oppgaven er den siste avsluttende delen av min mastergrad i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen i Tromsø, denne nye handelshøgskolen i Nordens Paris. I denne masteroppgaven har jeg som student fått mulighet til å gjennomføre et større selvstendig arbeid innenfor et tema som jeg skulle velge selv. En slik oppgave har ført til en rekke nye utfordringer for meg som person, noe som også har gitt meg nye erfaringer av både akademisk og praktisk karakter. Disse vil utvilsomt komme meg til nytte i fremtiden.

Mange takker sendes til min veileder Kåre Skallerud som med sin rolige holdning, gode råd og innspill, samt sin humor har hjulpet meg mye under denne prosessen. Ikke bare i de fem månedene som masteroppgaven har vært min eneste oppgave, men også i det foregående semesteret i min søken etter tema til denne oppgaven. God jobb, Kåre!

Jeg vil også takke gjengen på kontoret for alle diskusjoner og hjelp dere har bidratt med i de sene kveldene vi har strevd og slitt. På vårt kontor har det vært vanskelig å ha en dårlig dag, humøret steg omvendt proporsjonalt etter hvert som færre og færre ting ble lov å si.

Til slutt vil jeg få takke de seks informantene som har bidratt med sine tanker og erfaringer i denne studien. Uten dere hadde denne oppgaven ikke kunne blitt skrevet, og deres åpenhet i forhold til deres erfaringer har gitt meg mange ideer også i forhold til min fremtidige karriere som siviløkonom.

Tromsø, 15. mai 2011

Rune Steinsvik



## Sammendrag

I denne studien har jeg undersøkt hvordan sosiale relasjoner påvirker selgeres hverdag i B2B bedrifter. Gjennom en eksplorativ fremgangsmåte har jeg forsøkt å belyse fire forskjellige sider ved temaet:

*Hvilken plass har sosiale relasjoner i bedrifters kjøps- og salgsprosess?*

*Hvilke forutsetninger må ligge til grunn for at sosiale relasjoner mellom selgere og kunder i et B2B - marked skal oppstå?*

*Hvilke positive og negative effekter kan sosiale relasjoner i B2B-markeder medføre for selgere?*

*Hvordan kan man måle relasjonsstyrke?*

I undersøkelsen har jeg benyttet meg av en kvalitativ datainnsamlingsmetode, hvor det ble utført semistrukturerte intervjuer av seks informanter fra fem bedrifter hvor fire av disse er lokalisert i Nord-Norge og en i Oslo.

I min litteraturgjennomgang hvor jeg benyttet ulike teorier fra ulike forskningsfelt, og tilpasset disse til en B2B – setting, argumenterte jeg for hvordan sosiale relasjoner teoretisk ville påvirke selgeres hverdag i B2B. Denne fremgangsmåten viste seg å gi gode muligheter til å forutse sosiale relasjoners rolle i B2B markeder og disse viste seg i all hovedsak å være sammenfallende med mine informanters praktiske erfaringer, noe som tyder på at man i fremtiden ikke trenger å utvikle nye teorier innen B2B området men at man kan tilpasse eksisterende teorier.

Jeg har i studien funnet og beskrevet to negative effekter av sosiale relasjoner som ikke tidligere er beskrevet, at selgere kan føle usikkerhet for om avtaler er inngått og at rabatter gitt til gode relasjoner kan føre til negative effekter opp mot andre kunder. I denne studien klarte jeg ikke å finne gode mål for relasjonsstyrke ved hjelp av tidligere metoder, og grunnet dette punktets viktighet i forhold til fremtidig forskning på sosiale relasjoner så anbefaler jeg at det bør fokuseres sterkt på dette problemet i fremtidig studier.

**Nøkkelord:** Sosiale relasjoner, B2B, selgere, kjøpsprosess, salgseffekter



# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>III</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>V</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>VII</b>
<b>1. INTRODUKSJON</b> .....	<b>1</b>
1.1    INNLEDNING .....	1
1.2    FORMÅL .....	2
1.3    AVGRENSNINGER .....	4
1.4    OPPGAVENS OPPBYGNING .....	5
<b>2. TEORI</b> .....	<b>7</b>
2.1    SOSIALE RELASJONER I FORSKNINGSLITTERATUREN .....	7
2.2    SOSIALE RELASJONERS Plass I BEDRIFTERS KJØPS OG SALGSPROSESS .....	9
2.2.1    Bedrifters innkjøpsprosess og selgerens rolle .....	9
2.2.2    Lover og regler rundt sosiale relasjoner .....	12
2.2.3    Sosiale relasjoner i forhold til andre faktorer .....	12
2.3    FORUTSETNINGER FOR SOSIALE RELASJONER I B2B .....	13
2.4    POSITIVE OG NEGATIVE EFFEKTER AV SOSIALE RELASJONER I B2B .....	14
2.4.1    Sosiale relasjoner i forhold til tillit, tilfredshet og lojalitet hos kunder .....	15
2.4.2    Sosiale relasjoner og selgermotivasjon .....	15
2.4.3    Sosiale relasjoner i forhold til salg: .....	16
2.4.4    Ulemper ved sosiale relasjoner .....	19
2.5    MÅLING AV SOSIALE RELASJONER .....	21
2.6    OPPSUMMERING .....	22
<b>3. METODE</b> .....	<b>25</b>
3.1    EKSPLORERENDE DESIGN .....	25
3.2    DATAINNSAMLING .....	26
3.2.1    Semistrukturert intervju .....	26
3.2.2    Utvalg .....	28
3.2.3    Utførelse av intervjuene .....	30
3.3    ANALYSE .....	31
3.4    UNDERSØKELSENS TROVERDIGHET .....	31
3.4.1    Pålitelighet .....	31
3.4.2    Intern gyldighet .....	32
3.4.3    Overførbarhet .....	33

<b>4. RESULTATER.....</b>	<b>35</b>
4.1 SOSIALE RELASJONERS Plass i bedrifters kjøps- og salgsprosess.....	35
4.2 Forutsetninger for at sosiale relasjoner med kunder skal oppstå .....	38
4.3 Positive og negative effekter av sosiale relasjoner for selgere i B2B .....	41
4.4 Måling av relasjonsstyrke .....	47
<b>5. DISKUSJON OG KONKLUSJONER .....</b>	<b>51</b>
5.1 Diskusjon og konklusjoner.....	51
5.2 Teoretiske implikasjoner.....	56
5.3 Praktiske implikasjoner .....	58
5.4 Begrensninger og forslag til videre forskning .....	58
<b>REFERANSELISTE .....</b>	<b>61</b>

## Figurliste

FIGUR 1 "AN INTEGRATIVE MODEL OF INDUSTRIAL BUYING BEHAVIOR", SHETH(1973) .....	9
FIGUR 2 VISUELL FREMSTILLING AV SOSIALE RELASJONER I BEDRIFTERS KJØPS- OG SALGSPROSESS .....	57

## Tabeller

TABELL 1 INTERVJUGUIDE.....	27
TABELL 2 MINE INFORMANTER.....	29



# 1. Introduksjon

## 1.1 Innledning

I økonomisk litteratur er det gjennom årene blitt utviklet gode rammeverk på hvordan bedrifter og organisasjoner agerer og hvordan de best kan utnytte sine strategiske fortrinn i forhold til sine konkurrenter i markedet. Begreper som "economic man" og "administrative man" er blitt benyttet for å beskrive de tankesett og beslutningsprosesser som utføres i forbindelse med maksimering av bedrifters økonomiske potensial (Persky, 1995; Edwards, 1954). Likevel viser det seg at bedrifter ofte tar valg som ikke bestandig er sammenfallende med det som beskrives i disse modellene. Dette skyldes hovedsakelig at modellene antar at mennesker som står overfor et valg har full kjennskap til alle alternativer og utfall, og vil velge de utfall som er mest rasjonelle for bedriften. I den virkelige verden vil dette sjeldent være mulig. For det første vil fullstendig informasjon sjeldent kunne oppnås, og for det andre vil disse menneskene ofte ha andre interesser som kan være motstridende til det som ville vært best for bedriften. Dette har ledet til at det i senere tid er blitt satt større søkelys blant både bedriftsledere og akademikere på mellommenneskelige forhold, noe som i bedriftsverdenen ofte skjer når bedrifter bygger langvarige samarbeid med leverandører, kunder og andre aktører i markedet. Det argumenteres for at bedrifter gjennom slike mellommenneskelige relasjoner kan skape økte verdier gjennom at de gir bedriftene økte muligheter for skreddersydde løsninger til kunder, og ved å minske bedriftens kostnader (Weitz og Bradford, 1999; Bradford et al, 2010). Weitz og Bradford (1999) beskriver denne utviklingen som et paradigmeskift mot relasjonsmarkedsføring. De beskriver videre relasjonsmarkedsføring som et samlebegrep som inneholder en rekke forskjellige markedsføringsaktiviteter med formål om å bygge partnerskap med nøkkelkunder eller nøkkelleverandører gjennom flere forskjellige virkemidler, hvor relasjonsbygging mellom nøkkelindivider i den selgende og den kjøpende bedriften kanskje er det viktigste. Selv om disse sosiale relasjonene bare er en del av det som beskrives av samlebegrepet relasjonsmarkedsføring, medfører sosiale relasjoners innebygde kompleksitet at dette temaet vil kunne være særdeles interessant å studere nærmere. En nyere studie antyder også at sosiale relasjoner også som en egen aktivitet, og ikke som en del av en generell relasjonsmarkedsføringsstrategi, i seg selv kan medføre økonomisk gevinst for bedrifter (Dahlstrøm et al, 2010)

Om det er slik at sosiale relasjoner benyttes i utstrakt grad blant virksomheter åpner det for noen interessante implikasjoner i forbindelse med de økonomiske systemer som per i dag finnes. Innen mange bransjer finnes det i dag regler og normer på hvordan innkjøp og salg skal utføres mens det i andre bransjer gis en større frihet. Bedrifter som enten helt eller delvis er eid av staten eller hvor bedriftene hovedsakelig gjør handler med slike bedrifter møter et relativt veldefinert regelverk gjennom loven om offentlige anskaffelser (se kapittel 2.2.2 for mer informasjon). Denne loven begrunnes med at sosiale relasjoner i noen tilfeller potensielt kan til å lede til negative effekter som korrupsjon og lignende. Det kan derfor argumenteres for at en satsning på relasjonsbygging i bedrifter kan ha negative effekter på samfunnsøkonomiske faktorer, og vil kunne føre til en svakhet i forhold til det økonomiske systems intensjoner om fri konkurranse. Dette betyr derimot at kunnskap rundt hvilken rolle og effekt sosiale relasjoner har i forbindelse med bedrifters aktivitet, hvor salgstransaksjoner muligens er den viktigste, vil kunne være et viktig bidrag til flere forskningsfelt. Ved å undersøke dette temaet i min masteroppgave vil jeg også kunne være med på og nærmere beskrive de fordeler og ulemper som sosiale relasjoner mellom selgere og kunder kan medføre i bedrifters hverdag, noe som vil kunne ha en praktisk verdi for bedriftene.

## **1.2 Formål**

Formålet for denne oppgaven blir å undersøke hvilken rolle sosiale relasjonene spiller i bedrift – til – bedrift (B2B) markeder i dag, og hvordan dette påvirker arbeidsbetingelsene for selgere og kunder i slike markeder. En spesiell interesse vil bli viet de fordeler og ulemper dette kan gi den enkelte selger men jeg vil i tillegg også gjennomføre en mer generell kartlegging av hva som ligger bak relasjonsbygging. Til slutt vil jeg i denne studien se nærmere på ulike problemer som per i dag finnes i forhold til måling av slike relasjoner og gjennom min studie se om jeg kan være med på å løse disse. På bakgrunn av dette har jeg formulert fire forskningsspørsmål. Denne firedelingen vil også gå igjen i de senere kapitlene i denne oppgaven. Under finner du spørsmålene og en kort beskrivelse av hvorfor disse er interessante å finne svar på.

### **Hvilken plass har sosiale relasjoner i bedrifiers kjøps- og salgsprosess?**

Det finnes per dags dato ingen gode beskrivelser av hvilken plass sosiale relasjoner har i salgsinteraksjoner mellom B2B bedrifter. En slik kartlegging vil kunne gi økt forklaringskraft i forhold til hvilke prosesser som påvirkes av sosiale relasjoner.

### **Hvilke forutsetninger må ligge til grunn for at sosiale relasjoner mellom selgere og kunder i et B2B - marked skal oppstå?**

En kartlegging av hva som må være til stede for at relasjoner skal oppstå i bedriftsmarkeder vil kunne ha både teoretisk og praktisk verdi. Selv om det finnes noen beskrivelser om dette fra tidligere, så er disse hovedsakelig enten på bedriftsnivå, eller innenfor konsumentmarkeder (Berry, 1995). En spesifikk kartlegging av hvilke forutsetninger som foretrekkes i bedriftsmarkeder vil derfor kunne gi ny kunnskap. For praktikere vil en slik kartlegging kunne føre til at selgere og ledere i salgsbedrifter får empiriske data til å basere sine avgjørelser i forhold til relasjonsbygging på, noe som forhåpentligvis vil stille disse i bedre stand til å ta gode avgjørelser i forhold til deres virksomhet.

### **Hvilke positive og negative effekter kan sosiale relasjoner i B2B-markeder medføre for selgere?**

På samme måte som i forrige spørsmål vil en slik kartlegging kunne gi en bredere teoretisk forståelse over sosiale relasjoners effekter i B2B-markeder. En kartlegging av positive og negative effekter vil også gi praktikere muligheten til å tilpasse sin relasjonsstrategi gjennom å maksimere de positive effektene og minimere de negative.

### **Hvordan kan man måle relasjonsstyrke?**

En potensielt avgjørende faktor i forhold til forskning på sosiale relasjoner av forskjellig styrkegrad er at man har mulighet til å skille svake, nøytrale og sterke relasjoner også i forhold til empirisk måling. I denne oppgaven vil jeg forsøke å utrede hvordan dette kan gjøres, gjennom å studere hvordan dette er gjort tidligere og å teste disse metodene opp mot mine informanter.

### 1.3 Avgrensninger

Sosiale relasjoner er et meget stort tema, hvor mye kan inkluderes. I forbindelse med min oppgave er det derfor nødvendig å foreta visse avgrensninger. For det første vil jeg i denne oppgaven begrense meg til å studere sosiale relasjoner i en B2B - kontekst. Dette skyldes at det i et B2B marked, i motsetning til i forbrukermarkeder, trolig vil være større muligheter for å finne slike relasjoner. Dette begrunnes med at det i B2B markeder vil være færre tilbydere og kunder til varer og tjenester og at et typisk kundeforhold ofte varer over lengre tid, i motsetning til i konsumentmarkeder hvor det er en større grad av enkelttransaksjoner (Richmond, 2010).

For det andre vil jeg hovedsakelig undersøke relasjoner som kan klassifiseres som sterke. Dette betyr ikke at jeg ikke ser viktigheten av at det også forskes på svake relasjoner, men per i dag finnes det allerede god forskning rundt svakere relasjoner, spesielt verkene av Granovetter(1973; 1985) har hatt stor innflytelse på dette feltet. For sterke relasjoner er det utgitt færre verk, selv om blant annet Krackhardt(1992) undersøker den typen relasjoner. I forbindelse med direkte verdi i forhold til salg er det naturlig å anta at sterke relasjoner vil ha størst påvirkningskraft. En slik avgrensning vil også gi meg større anledning til å fordype meg innen et spesifikt område av den litteratur som finnes på området, noe som forhåpentligvis vil medføre en grundigere beskrivelse av sosiale relasjoners påvirkning på hverdagen i B2B-bedrifter.

For det tredje har jeg valgt å undersøke bedrifter av mindre størrelse og har dermed i denne studien valgt å se bort fra større bedrifter. Dette kan anses som et noe kontroversielt valg, i og med at det i disse bedriftene trolig vil finnes et større antall personer som har relasjoner utafor bedriften kun basert på antall ansatte i bedriftene og at disse gjerne vil ha et stort kontaktnett. De små bedriftene har derimot gjerne en kortere fartstid i markedene, noe som etter min personlige erfaring ofte fører til en utstrakt bruk av nettverk i forbindelse med daglige drift og at disse bedriftene gjerne har en hovedvekt av lokale kunder. Dette tror jeg vil føre en større sjans for å finne relasjoner som kan klassifiseres som sterke, noe som forhåpentligvis vil føre til sterkere resultater på hvilke effekter sosiale relasjoner medfører.

Til slutt vil jeg i denne oppgaven ha selgere som mitt undersøkelsesobjekt. Dette skyldes at selgere innehar en nøkkelrolle i den forbindelse at de har stor kontaktflate mot omverdenen, at de ofte er den eneste direkte forbindelsen mellom selgende og kjøpende bedrift og at de spiller en avgjørende rolle i forhold til hvordan kunder oppfatter deres bedrift (Weitz og Bradford,

1999). Samtidig vil ansvaret for å administrere selger – kunde relasjoner ofte ligge hos selgerne selv i motsetning til hos ledelsen (Bradford et al, 2010). Det kan argumenteres for at sosiale relasjoner mellom bedrifter og deres kunder ikke bare kan beskrives som selgeres ansvar men også noe som styre, ledelse, aksjonærer og andre aktører tar del i. Dette vil nok i de fleste tilfeller være sant, men for å kunne gjennomføre denne oppgaven med rimelig tids- og ressursbruk vil det være nødvendig å avgrense antall forskningsobjekter. Ved å se nærmere på selgerens rolle vil jeg også innhente informasjon fra deres kunder ved å se på hvordan relasjonene oppfattes av både selgere og kunder. Dette er noe som kunne vært vanskeligere med andre aktører. På den måten vil jeg få en mer balansert forståelse av selgeres relasjoner.

#### **1.4 Oppgavens oppbygning**

I dette kapitlet har jeg beskrevet denne oppgavens tema, formål og problemstillinger. I neste kapittel vil jeg nærmere beskrive relevante teorier rundt sosiale relasjoner fra ulike fagområder, for så å tilpasse disse i forhold til en B2B setting og opp i mot tradisjonelle markedsførings- og salgsteorier. I kapittel 3 vil jeg beskrive mine valg av undersøkelsesmetode og mine informanter, samt diskutere undersøkelsens troverdighet. I kapittel 4 vil jeg presentere mine resultater, og i kapittel 5 vil du kunne finne diskusjon av mine resultater opp mot teori, konklusjoner, implikasjoner samt forslag til videre forskning.



## **2. Teori**

Jeg ønsker å undersøke og belyse de effektene som kan oppstå ved bruk av sosiale relasjoner som virkemiddel i en B2B kontekst. Dette kapitlet blir derfor det underliggende fundamentet som jeg vil bygge min oppgave på, og det vil nok være passende å starte med et avsnitt om hvordan sosiale relasjoner som forskningsfelt er blitt behandlet tidligere.

### **2.1 Sosiale relasjoner i forskningslitteraturen**

Jeg har valgt å benytte meg av begrepet ”sosiale relasjoner” for å beskrive forholdet mellom individer. Hvor dette begrepet kommer fra og hvilket innhold som legges i det vil derfor være viktig å presisere. Uttrykket sosiale relasjoner kommer opprinnelig fra sosiologien, og innbefatter at to eller flere mennesker har inngått et gjensidig forhold, og at dette forholdet kan ha forskjellig styrke. Innenfor sosiologien finnes det flere rammeverk som behandler sosiale relasjoner som tema, men det jobbes også med å lage et rammeverk som samler dette i en generell teori (Fiske, 1992).

Granovetter (1973) beskrev hvordan sosiale relasjoner på mikronivå, hvor relasjoner er et dyadisk forhold mellom to personer, også kunne utvides til makronivå. På dette makronivået vil relasjoner med enkeltpersoner være en del av et sosialt system, et nettverk. Dette systemet kan ha forskjellig utforming, noe som hovedsakelig skyldes at mennesker har begrenset kapasitet når det kommer til å opprettholde styrken på relasjoner overfor et stort antall mennesker. Denne styrken er så i følge Granovetter(1973) et produkt av tiden brukt, dets emosjonelle intensitet, grad av intimitet og gjensidig nytte av forholdet. Mennesker beskrives videre til å ha et generelt behov for mellommenneskelige forhold. Relasjoner beskrives som en prosess hvor relasjonene aldri er låst, men kan forandres igjennom interaksjoner. Det finnes forskjellige typer forhold, og disse har forskjellig grad av styrke (Granovetter, 1973).

Fiske (1992) beskriver ulike typer relasjoner. Eksempler på disse er blant annet profesjonelle forhold, privat bekjente, venner, familiære relasjoner og så videre. De vil være naturlig å anta at det finnes forskjeller i relasjonsstyrke, hva som legges til grunn for relasjonene, og hva disse innebærer for de involverte. Hva disse forskjellene i relasjonsstyrke betyr i praksis er blitt forsøkt belyst av henholdsvis Granovetter(1973; 1985) for svake relasjoner, og Krackhardt(1992) for sterke relasjoner. Deres forskning har likevel i motsetning til min

tilnærming undersøkt relasjonsnettverk i grupper, på makronivå i motsetning til meg på mikronivå, og har i hovedsak blitt benyttet til å argumentere for at det ene skal være bedre enn det andre i ulike sammenhenger. I denne oppgaven ønsker jeg ikke å begi meg nærmere inn på diskusjonen på hva som er generelt best av sterke eller svake relasjoner men nok en gang presisere at jeg i denne oppgaven beskriver effektene av sterke relasjoner.

Også i forskningslitteratur av en mer bedriftsøkonomisk natur, er det i nyere tid blitt lansert modeller hvor sosiale relasjoners påvirkningskraft i ulike situasjoner beskrives. Uzzi(1999) fant både teoretisk og empirisk støtte for at sosiale relasjoner og nettverk har positiv effekt i forbindelse med søk av investeringskapital. I sin studie som omhandlet firmaer som søkte lån i banker i USA, fant han at bedrifter med velutviklede nettverk hadde større sjanse til å bli bedømt kredittverdige og også fikk lavere kostnader i forbindelse med finansieringen. Henke et al(2008) undersøkte hvordan relasjonene mellom underleverandører og produsenter påvirkes av prispress på råvarer. Resultatet av denne studien viste at selv om underleverandørene opplevde negative effekter av at produsentene presset innkjøpsprisene, så betydde ikke dette at relasjonene mellom disse nødvendigvis ble verre. Disse resultatene tydet derfor på at gode relasjoner mellom forretningsforbindelser også er mulig i situasjoner hvor aktørene har ulike interesser. Forsström (2005) spesifiserer nærmere hvilke fordeler som kan oppnås når bedrifter har gode relasjoner seg imellom. Relasjoner kan gi økt tilgang til tekniske og økonomisk kunnskap og evner, lavere operasjons- og administrative kostnader, raskere og bedre problemløsning mellom partene, tilgang til andre nettverk av kontakter og økt læringseffekt for begge parter.

Det er derfor grunnlag for å si at sosiale relasjoner er noe som kan spille en stor rolle i det daglige virke til mange bedrifter. Likevel er ikke forskningslitteraturen godt nok utviklet i sammenligning med mange andre forskningsområder (Berry, 1995), spesielt på individnivå da de tidligere nevnte studiene av Uzzi(1999), Henke et al(2008) og Forsström (2005) har konsentrert seg om bedrifters aggregerte relasjoner. Relasjonene er da blitt sett på som firmaets og ikke enkeltpersoners. Det finnes også andre mulige grunner for at forskningslitteraturen henger etter andre forskningsfelt. For det første er tankegangen rundt taktisk bruk av relasjoner i salg relativt ny og er derfor enda i en utforskende fase. For det andre er begrepet sosiale relasjoner relativt bredt, det inkluderer situasjoner og interaksjoner mellom mennesker, og er derfor noe som vil kunne inkluderes innefor mange forskjellige fagområder og dermed også forskjellige forskningstradisjoner. Dette medfører igjen at ulike forskningsmetodikker og modeller ofte konkurrerer seg imellom, noe som vanskeliggjør



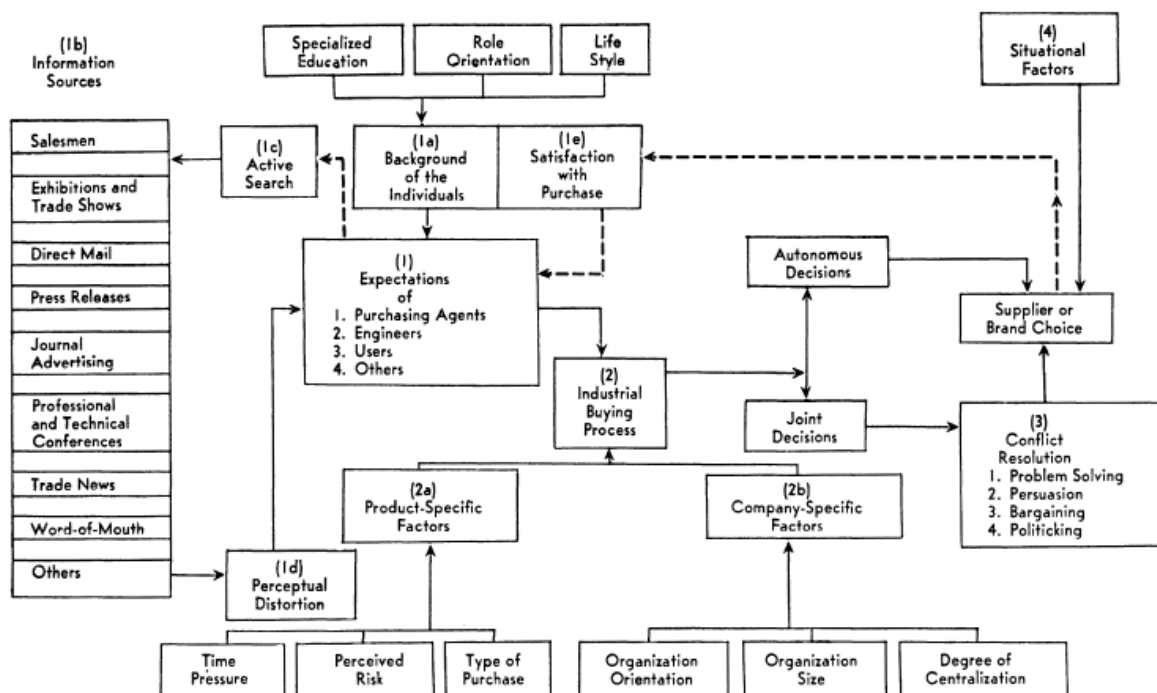
praktisk utnyttelse av de funn og teorier som finnes. Mer forskning er derfor nødvendig før en generell modell for sosiale relasjoner kan utformes (Held et al.(2010)).

## 2.2 Sosiale relasjoners plass i bedrifters kjøps og salgsprosess

### 2.2.1 Bedrifters innkjøpsprosess og selgerens rolle

Jeg har i innledningen beskrevet at sosiale relasjoner mellom bedrifter kan bestå av mange ulike aktører. Disse kan også innta mange former, og ha ulike formål. Likevel vil jeg argumentere for at det i forbindelse med bedriftsøkonomisk forskning bør fokuseres på hvordan dette påvirker bedriftens økonomiske resultat. I det henseende vil bedrifters salg, og dermed også selgere, spille en stor rolle. I dette avsnittet vil jeg derfor nærmere beskrive en akseptert modell for industriell kjøpsadferd, og litt litteratur på hvilken rolle selgeren spiller i dannelse og opprettholdelse av sosiale relasjoner.

I forbindelse med bedrifters innkjøpsprosess så er den mest kjente modellen den som ble introdusert av Sheth(1973). Modellen forsøker å beskrive hvordan kjøpsprosessen påvirkes av forventninger, informasjonssøk, produkt- og bedriftsspesifikke faktorer, samt situasjonelle faktorer som så fører til leverandørvalg.



Figur 1 “An integrative model of industrial buying behavior”, Sheth(1973)

Som vi ser av modellen kan vi dele opp kjøpsprosessen i hovedsakelig to grupper av faktorer. Den ene gruppen består av menneskers tro, holdninger og opplevd tilgjengelig informasjon mens den andre gruppen består av faktorer av mer systematisk art samt faktorer som omhandler andre aktører enn de som kan påvirkes av selgeren, slik som bedriftsinterne faktorer i kundens bedrift. I forbindelse med min undersøkelse av hvilken rolle sosiale relasjoner spiller i denne prosessen er det derfor naturlig å fokusere på den første gruppen. I et relasjonsperspektiv vil de systematiske faktorene være mindre interessante grunnet det faktum at disse ofte ikke vil kunne endres til selgende bedrifts fordel, i hvert fall innen rimelig tid. Dette betyr derfor at den potensielle effekten av sosiale relasjoner mest sannsynlig vil ligge enten i forventningene til beslutningstakerne eller i prosessen som går på informasjonssøk i denne modellen. En intuitiv forklaring på hvorfor det vil være slik kan man finne i tradisjonelle markedsføringsteorier. Solomon et al, (2006) beskriver begrepet kundens "top of mind". Selv om dette begrepet opprinnelig er utviklet til bruk innen merkevarebygging, vil det ikke være urimelig å tenke seg at selgere også kan innta rollen som produktet innehar i slike teorier. Dette vil i så fall bety at sosiale relasjoner kan medføre en snarvei for kunder når de søker informasjon om mulige kjøp, og at kunden derfor i stedet for å bruke ressurser på informasjonsinnhenting fra flere ulike kilder tar direkte kontakt med selgere de har gode relasjoner med. Selger vil da kunne få en "first option" i de tilfeller hvor denne kan tilby det kunden trenger. På samme måte vil det være naturlig å trekke inn et av hovedfunnene i Krackhardt(1992). Krackhardt fant at selv om Granovetter(1973)'s påstand om størst informasjonsflyt i nettverk med hovedsakelig svake forbindelser holdt stand, så ville aktiv informasjonssøking først utføres gjennom hovedsakelig sterke forbindelser. Krackhardt(1992)'s resultater tyder også på at selgeres sterke relasjoner med kunder kan føre til en økt sannsynlighet for positiv vareprat, og sterke sosiale relasjoner vil dermed kunne ha en praktisk verdi også i den daglige utførelsen av selgervirket.

Likevel vil det også kunne være for enkelt og helt utelukke produktspesifikke faktorer som produktkompleksitet. Et argument vil kunne være at jo mer komplisert et produkt er, jo større sannsynlighet vil det være for at kjøpende bedrift vil innhente informasjon. Likevel vil denne kompleksiteten også innebære at kjøpende bedrift vil stille større krav til mengde og kvalitet av den informasjonen som innhentes fra både selger og andre kilder. I en slik setting vil det kunne argumenteres for at sterke sosiale relasjoner kan medføre en forskyvning i hvilken grad objektiv informasjon fra andre kilder vil innhentes. Sterke relasjoner, og de faktorer disse er bygget på, vil da kunne medføre at selgers informasjon ansees som av høyere verdi i

motsetning til om selger og kunden har ingen eller negative relasjoner. For mindre komplekse produkter vil det være mindre sannsynlighet for innhenting av informasjon, og den samme logikken som for komplekse produkter vil ikke kunne benyttes. Likevel kan det tenkes at sterke sosiale relasjoner har en positiv effekt også i disse tilfellene. I slike tilfeller vil ikke produktinformasjon være like viktig, men i tilfeller hvor ulike tilbydere stiller likt på faktorer som pris og produktkvalitet gjelder likevel argumentet om "first option" som jeg gjennomgikk i forrige avsnitt. For kundens del vil det i slike tilfeller kunne medføre en besparelse av både tid og andre ressurser om denne tar direkte kontakt med en selger denne har sterke relasjoner til, i stedet for å starte informasjonssøk rundt det som ofte vil være rutinehandler. På samme måte kan det tenkes at selgers relasjoner med kunder medfører ulike handlingsmønstre avhengig av både størrelsen på innkjøpet og innkjøpets antatte viktighet for kjøpende bedrift. Jeg har valgt å beskrive disse ulike situasjonene som kan oppstå i et forsøk på å vise hvor kompleks en modell som skal beskrive sosiale relasjoners rolle i forhold til kjøp og salg vil måtte være, selv om jeg ikke går nærmere inn på produktkompleksitet senere i oppgaven.

I denne oppgaven har jeg valgt å fokusere på den rollen selgere spiller som relasjonsbyggere mellom bedrifter i B2B. Selgers rolle som relasjonsbygger mot kunder beskrives som særdeles viktig av flere forskere (Dampérat og Jolibert, 2009; Jap, 2001; Weitz og Bradford, 1999). I senere tid har også praktikere begynt å se viktigheten av relasjonsbygging. Firmaer som IBM og Proctor & Gamble har i flere år instruert sine selgere til å bygge relasjoner med sine kunder, i stedet for å fokusere på kun produkter og tjenester. Grunnlaget for dette var at selgerne gjennom å yte til kundens beste, gjennom ærlig kommunikasjon og ekstra innsats, ville oppnå kundens tillit og videre øke dens tilfredshet med bedriften. Dette ville så føre til en langvarig kunderelasjon (Jap, 2001). I nyere tid har også selgers rolle som direkte bindeledd mot kunder gjennomgått noen endringer. Teknologiske nyvinninger har gitt kunder økt tilgang til informasjon, tilbud og priser enn det som var mulig for bare noen tiår siden. I dag finnes det bedrifter som driver all salg og markedsføring gjennom hjemmesider på internett hvor kunden får tilgang til informasjon rundt priser, lagerstatus, og når varen kan ventes i posten. På bakgrunn av at prisen for kvalifisert arbeidskraft har holdt seg stabilt høyt, og kostnadene for teknologiske hjelpemidler har sunket, har denne utviklingen medført en endring i forhold til hvilken rolle selgere spiller mot kunder. Denne utviklingen har likevel per dags dato hovedsakelig vært synlig på lite komplekse produkter (Jap, 2001). Denne teknologiske utviklingen vil muligens i fremtiden føre til enda større endringer i

salgsmarkedet, også for produkter av høy kompleksitet. Dette gir bare en slik studie over selgeres relasjonsbygging med kunder enda mer relevans.

### **2.2.2 Lover og regler rundt sosiale relasjoner**

I forbindelse med en kartlegging av hvor utbredt sosiale relasjoner vil være i ulike bedrifter, vil det være nødvendig med en kort oppsummering av hvilke regler og retningslinjer som gis både på bakgrunn av lovverk og samfunnets normer for god forretningsskikk. Av spesiell interesse i denne sammenheng er loven om offentlige anskaffelser.

*”Loven og tilhørende forskrifter skal bidra til økt verdiskapning i samfunnet ved å sikre mest mulig effektiv ressursbruk ved offentlige anskaffelser basert på forretningsmessighet og likebehandling. Regelverket skal også bidra til at det offentlige opptrer med stor integritet, slik at allmennheten har tillit til at offentlige anskaffelser skjer på en samfunnstjenlig måte.”*

Lov om offentlige anskaffelser, § 1, Norges Lover

Loven omfatter statlige, kommunale, fylkeskommunale og offentligrettslige organer og hvordan deres anskaffelser skal utføres. Et tillegg er at samme regler også gjelder for private selskaper i tilfeller hvor det offentlige yter over 50 % av kontraktens verdi. Spesielt legges det krav om at anskaffelser skal være basert på fri konkurranse og at det ikke skal finne sted forskjellsbehandling av leverandører. (Lov om offentlige anskaffelser, §§ 2 og 5, Norges Lover)

Vi ser at det i følge lovverket stilles strenge krav til statlige bedrifter og også til bedrifter som har kontrakter som helt eller delvis finansieres av statlige midler, eller hovedsakelig selger med slike bedrifter. Dette kan medføre at sosiale relasjoner får vanskeligere arbeidskår, eller tar en annen form enn det man ser i private bedrifter.

### **2.2.3 Sosiale relasjoner i forhold til andre faktorer**

I denne oppgaven fokuser jeg på sosiale relasjoner og de fordeler og ulemper dette medfører i forbindelse med daglig drift i bedrifter. Dette vil likevel kun beskrive en begrenset del av de faktorer som påvirker bedrifter i deres virke. Spesielt når det kommer til bedrifters primære formål, å oppnå økonomisk gevinst, vil det finnes faktorer som påvirker bedriften i større grad enn det som kan forklares av sosiale relasjoner mot motverdenen. Eksempler på dette kan være finansieringsmuligheter, rentekostnader, råvaretilgjengelighet og handlinger til andre

aktører og konkurrenter i markedet. Dette vil uansett være faktorer som vil være tilnærmet like, uavhengig av selgers relasjoner med kunder.

I denne studien vil jeg derfor ikke drøfte om sosiale relasjoner har større eller mindre effekt enn slike faktorer som er nevnt ovenfor. Jeg har kun ønsket å finne ut hva sosiale relasjoner kan tilføre selgere i deres utførelse av deres håndverk, og ikke se om sosiale relasjoner kan erstatte disse.

### 2.3 Forutsetninger for sosiale relasjoner i B2B

I min oppgave har jeg valgt å studere sosiale relasjoner i en B2B kontekst. Jeg bør derfor forklare hva B2B er, og hva som skiller B2B-markeder fra konsumentmarkeder. I den sammenheng passer beskrivelsen gitt i Kimberly Richmonds bok ”The power of selling” bra. Richmond(2010) skiller mellom bedrifts- og konsumentmarkedet på fem faktorer. Antall kunder, kjøpsstørrelse, salgssyklus, antall personer med innflytelse på kjøpet og hvor lett beslutningstagerne er å identifisere. Mitt formål for denne masteroppgaven er å studere sosiale relasjoner i en økonomisk kontekst, derav de effektene sosiale relasjoner har i forhold til bedriftsmessige tiltak. Bakgrunnen for at jeg har valgt å studere dette i en B2B setting er antagelsen om at slike relasjoner vil kunne ha større sjanse for å oppstå, sannsynligvis være av sterkere karakter, og ikke minst være enklere å identifisere i B2B markeder. Denne antagelsen er ikke bare basert på tro. Det finnes også teoretisk grunnlag for en slik slutning.

I B2B vil det være færre aktører og den typiske salgssyklusen vil vare over et lengre tidsrom. Om vi ser på de fire faktorene som Granovetter (1973) mente var bakenforliggende for sterke bånd mellom mennesker, så ser vi dette klarere. Granovetters faktorer er uthevet med fet skrift i neste avsnitt.

Med mange kunder vil det være vanskelig for bedriften å opprettholde sterke bånd. I B2B-markeder er det færre av disse kundene, og disse gjør større handler og salgsprosessen varer lengre. Selger vil derfor bruke mer **tid** på hver enkelt kunde. Siden kjøpsordrene er større og salgsprosessen varer lengre er det naturlig at bedriften har flere interaksjoner med kundene per handel, enn tilsvarende i B2C-bedrifter. Flere interaksjoner medfører en større sannsynlighet for å knytte bånd. B2B-markedets natur med store handler innebærer ofte også en større grad av press på kundene for å gjøre gode handler. Dette i motsetning til i B2C, hvor handlende ofte har mindre konsekvenser. Dette medfører at den **emosjonelle intensiteten** ofte

vil være høyere i en B2B setting. På bakgrunn av dette vil det også være naturlig at det i B2B vil være en **større grad av intimitet** i forholdet. I en B2B kontekst vil bedriftens naturlige kontaktpersoner med omverdenen, selgerne, ofte kunne få innblikk i bedriftsinterne forhold hos kunden og den informasjon som blir gitt selger skal brukes for å skreddersy et produkt som øker kundes nytteverdi. I slike tilfeller vil det fra kundes side være ønskelig at disse forhold ikke blir misbrukt. I B2C-markeder derimot, vil denne informasjonen sjeldent være av sensitiv art.

På bakgrunn av dette vil det i B2B markeder være en fordel for både selgende og kjøpende bedrift at forholdet er sterkt. De vil ha en **gjensidig fordel** av dette. Teoretisk sett vil det derfor i B2B-markeder oftere finnes sterkere relasjoner mellom aktører fra bedriftene enn i tilsvarende forbrukermarkeder. Dette med gjensidig nytte er noe som også omtales i tradisjonell markedsføring. Weitz og Bradford(1999) beskriver denne måten å tenke felles nytte for både selger og kunde for partnerskapsrollen. I denne måten å tenke på kreves det at alle ansatte i organisasjonen jobber sammen for å øke begge parter verdiskapning. Selgernes mål blir i en slik rolle å danne og opprettholde langsiktige relasjoner med personer i både egen og kundens bedrift. Dette er fordi selgerne er nødt til å skape tillit og engasjement hos både egne, og kundens nøkkelpersoner i forbindelse med samtidige og fremtidige handler. Dette vil videre føre til en friere flyt av informasjon, og muligheter til å utforske innovative løsninger på problemer samt gi en større evne til å påta seg risikofylte investeringer. Sterke relasjoner innenfor egen og kundens bedrift vil i følge Weitz og Bradford(1999) derfor være et virkemiddel til å motvirke risiko. Dette vil igjen kunne gi økt potensial for inntjening gjennom bedre utnyttelse av potensielle muligheter. Dette krever da at selgerne oppfattes som sosiale mennesker som både kan samarbeide med ansatte i egen bedrift, og med kunder. Det er derfor viktig at de oppfattes som likbare.

## **2.4 Positive og negative effekter av sosiale relasjoner i B2B**

Det kan tenkes at sosiale relasjoner vil kunne ha en viss påvirkningskraft i forbindelse med alle funksjoner i en bedrifts daglige drift. Aktører som styremedlemmer, personer i lederfunksjoner og vanlige arbeidere vil kunne påvirkes av de bånd som sosiale relasjoner med personer utenfor bedriften kan påføre dem. I denne oppgaven fokuserer jeg kun på selgere, og jeg har valgt å konsentrere meg om tre forskjellige deler av en selgers arbeidshverdag.

### ***2.4.1 Sosiale relasjoner i forhold til tillit, tilfredshet og lojalitet hos kunder***

De positive økonomiske effektene av en bedrifts lojale kunder er godt beskrevet innen forskning. Dette skyldes at kostnadene for å innhente nye kunder i nesten alle tilfeller vil være større enn de kostnader som påløper eksisterende kunder. Lojalitet beskrives ofte som et produkt av kunders tilfredshet med selskap, produkt og så videre (Oliver, 1999). Selv om lojale kunder vanligvis er tilfredse, så har det vist seg at tilfredshet i seg selv ikke er synonymt med lojalitet, også andre faktorer spiller inn. Disse faktorene inkluderer i tillegg til tilfredshet også opplevd produktkvalitet, personlig ”fortitude” og sosiale bånd på både institusjonelt og personlig nivå. (Oliver, 1999) Sosiale bånd på individnivå kan anses som et uttrykk for de sosiale relasjonene jeg ønsker å undersøke. Sammenhengen sosiale relasjoner og lojalitet er derimot ikke umiddelbar. Det er ikke nok bare å kjenne personen man handler med, for at man skal være lojale. For å forstå sammenhengen mellom relasjoner og lojalitet er det derfor nødvendig å gå dypere ned i teoriene rundt lojalitet.

Flere forskere har funnet sammenheng mellom tillit og lojalitet. Tillit medfører økt sannsynlighet for god kommunikasjon, samarbeid, tilfredshet og kjøpsintensjon. Alle disse medfører økt sannsynlighet for lojalitet. (Nicholson et al, 2001)

Nicholson et al(2001) fant i sin undersøkelse at kontaktpersoners personlige likbarhet påvirker tillit positivt. Nicholson definerer likbarhet som at personen er en glede å tilbringe tid med, at denne er like likbar som andre personer utenfor bedriftsnettverket og at en ville valgt å tilbringe tid med denne også utenfor jobbsammenhenger. I en slik sammenheng vil det være naturlig at sosiale relasjoner vil kunne spille en stor rolle.

På bakgrunn av dette kan man ane en teoretisk link fra positive sosiale relasjoner til tillit og videre til kundelojalitet. En påvisning av en slik link mellom selgers sosiale relasjoner med kunder, og kundelojalitet vil kunne gi grunnlag for en teoretisk beskrivelse av positiv økonomisk effekt fra selgeres relasjonsbygging.

### ***2.4.2 Sosiale relasjoner og selgermotivasjon***

Motivasjon er beskrevet som en indre drivkraft til å oppnå noe, noe som medfører en sammenkobling med personlighetsbegreper. Sammenhengen mellom motivasjon hos selgere, og deres ytelse i jobben er velkjent (Singh og Koshy, 2010; Weitz og Bradford, 1999). Barrick et al(2002) undersøkte hvordan motivasjon virker som en mediator mellom ulike personlighetsuttrykk og jobbprestasjoner hos selgere. I hans undersøkelse ble det funnet en

sammenheng mellom personlighetsbegreper som samvittighetsfullhet og utadvendthet, via motivasjonsbegrepene statusbehov og behov for å oppnå, til salgsprestasjon. Denne sammenhengen kan forklares om man antar at en motivert selger også er fornøyd og tilfreds med den jobben denne er satt til å gjøre. Homburg og Stock(2004) fant nemlig en positiv sammenheng mellom selgeres jobbtilfredshet og kundetilfredshet. Og som vi så i forrige avsnitt så fører kundetilfredshet ofte til lojalitet og videre til senere salg.

Men om jeg vender tilbake til Barrick et al(2002) som hovedsakelig undersøkte behovet for status, og dens effekt på salgssytelse, så vil det være logisk at også personer med behov for å oppnå noe vil yte mer i sitt virke. Under disse, ligger så personlighetsbegreper som samvittighetsfullhet og utadvendthet. I forbindelse med selger – kunde relasjoner så vil det være naturlig at en utadvendt selger vil ha større sjanse for å oppnå relasjoner med kunder, og samvittighetsfullhet vil kunne medføre mindre sjanse for at selger misbruker den tillit og respekt som kunder viser denne. Det kan derimot stilles en del kritiske kommentarer til en slik tankerekke. Selv om en selger er utadvendt så betyr vel ikke det nødvendigvis at de relasjonene vil være sterke? Og vil ikke det at selger opptrer samvittighetsfullt være noe som forventes av alle selgere? At selger opptrer samvittighetsfullt blir dermed det som kan beskrives som en hygienefaktor. Noe som bare må være der. Likevel bør man stille spørsmålet om ikke selger vil forsøke gi litt ekstra i forbindelse med transaksjoner med personer som denne kjenner godt fra før. Selv om selgere i en ideell verden vil behandle alle likt, og at insentivsystemer som finnes i de aller fleste salgsbedrifter legger til rette for at selger bør yte på et konsistent høyt nivå så vil det i den virkelige verden ofte finnes grunner til at dette ikke gjøres. Om det så viser seg at det finnes en forskjellsbehandling av kunder basert på selgers relasjoner til kunder, så åpner det igjen for et viktig spørsmål. Om selger gir slik en utvidet service til de kundene denne har sterke relasjoner til, hvordan vil dette påvirke forholdet til andre kunder?

### ***2.4.3 Sosiale relasjoner i forhold til salg:***

Som vi har sett overfor så finnes det åpninger i teorien for at sosiale relasjoner kan ha en effekt i forbindelse med interaksjoner mellom bedrifter. I dette avsnittet vil jeg utforske videre hva teorien sier i forhold til kjerneområdet salg.

Salg er ikke bare det som skjer i forbindelse med transaksjonen av penger mot et produkt eller en tjeneste. Salget er derimot et resultat av en prosess som starter allerede før selger vet hvem kunden er, og avsluttes ikke selv om transaksjonen er fullført. Futrell (2009) beskriver at



salgsfasen består av ti ulike elementer. Futrells fase en, to og tre er det som hender frem til selger kommer i kontakt med kunden. Selger sitter her med et produkt eller en tjeneste, men vet ikke hvem dette skal tilbys. I tradisjonell forbrukermarkedsføring fokuseres det i disse situasjonene sterkt på merkevarebygging med de fordelene og ulemper dette kan medføre. Slik er det derimot sjelden i bedriftsmarkedet. Kotler og Pfoertch(2006) sier det på denne måten:

*”Many B2B marketers consider the development of a brand only as a variable marketing expense with a high risk of failure. Whether to brand an industrial product, service or business quite often doesn’t even come into question for many companies.”* (Kotler og Pfoertsch, 2006 s.34)

Selv om Kotler og Pfoertsch(2006) selv argumenterer for at denne tankegangen er feil, så kan man stille spørsmål om hvorfor ikke markedsførere i B2B ser nytten ved merkevarebygging. Vil ikke de også tiltrekke seg kunder gjennom sterke merkenavn? Jeg mener noe av svaret på dette spørsmålet kan være nettopp sterke relasjoner med kunder. Som vi nevnte i kapittel 2.3 er det stor sannsynlighet for at man i B2B-markeder vil finne sterke relasjoner mellom selgere og kunder. Vi vet også at i B2B vil det typiske kundeforhold være lengre, samt at disse kundene vil være færre og kjøpe store volumer. Dette innebærer da at det ikke nødvendigvis vil være et like stort press på bedriften for **kontinuerlig** å skaffe nye kunder. Bedriften har nemlig mulighet til å bruke tid på dette, og viktigheten av å beholde de kundene som de allerede har er enda viktigere enn tilfellet er i konsumentmarkeder. De kunder som har sterke relasjoner til selgeren vil muligens også ha en større sannsynlighet til å referere andre potensielle kunder til denne selgeren. Krackhardt (1992) beskriver jo hvordan sterke bånd medfører en økt velvilje til å hjelpe til. Og finnes ikke kunden i selgerens eget nettverk vil sterke relasjoner, i følge Krackhardt(1992)´s funn, kunne medføre at eksisterende kunder kan henvise selger til andre potensielle kunder i kundens andre nettverk. Funnene til Brown og Reingen(1987) virker også å beskrive en slik tendens i forhold til positiv vareprat. Deres funn viste også at sterke relasjoner førte til at disse ble oppfattet som mer innflytelsesrike av kunder. Vareprat anses som en sterk påvirkning på salg (Solomon et al, 2006).

Selger må så identifisere hvilke av disse potensielle kundene han skal kontakte. Denne beslutningen vil være basert på flere ting, slik som kundens finansielle kapasitet og hvordan kunden ønsker at produktet skal være. I B2B-markedet vil kundens bedrift ofte inneha flere beslutningstagere og influerende personer og disse kan være vanskelige å identifisere. Det er

ikke vanskelig å se at sosiale relasjoner med personer i kundens bedrift vil kunne føre til at denne prosessen går adskillig lettere.

Det siste poenget er at når da potensielle kunder er blitt identifisert, så er det ikke bestandig så lett å få innpass hos disse. Å få et møte med en travel innkjøpsansvarlig vil kunne være en utfordring i seg selv. Det vil derfor være en fordel for selgeren å ha sterke relasjoner med en annen person i bedriften, som kan snakke selgers sak og introdusere selger videre.

Futrell(2009) beskriver i den sammenheng begrepet "the social space". Mennesker har forskjellige barrierer i forhold til hvor nær de vil slippe andre og sosiale relasjoner vil kunne være med på å overvinne disse barrierene.

Futrell(2009)'s fase fire til ni omhandler det jeg vil kalle for salgsmøtet. Her forhandler selger og kjøper, kjøper tester produktet og kommer med innvendinger, og det ender for selgers del forhåpentligvis med en transaksjon. Denne fasen har blitt godt utforsket og beskrevet gjennom utallige artikler, men Singh og Koshy(2010) påpeker at det har vært problematisk å finne variabler som påvirker salg positivt i alle situasjoner. Singh og Koshy(2010) gjennomgikk et uttall av disse, og delte de opp i 7 undergrupper. Med hensyn til min interesse i sosiale relasjoner er det spesielt tre av disse undergruppene som er interessante.

**Kommunikasjonsvariabler:** Futrell definerer salg som:

*"the personal communication of information to persuade a prospective customer to buy something – a good, service, idea, or something else – that satisfies that individual's needs."*  
(Futrell, 2009, side 5)

Ut fra denne definisjonen av salg er det enkelt å tro at kommunikasjon har en stor del å si for et vellykket salg. Likevel, de beskrivelser Singh og Koshy(2010) gir rundt forskning på temaet er litt mer tvetydig. Det er ting som tyder på at gode presentasjoner medfører større salg enn dårlige presentasjoner, men hva som er en god presentasjon er vanskelig å si. Det er ikke funnet signifikante resultater i forskning rundt en "hard sell" versus en "soft sell" strategi. Heller ikke mellom produktorienterte presentasjoner versus personorienterte presentasjoner. Derimot har man funnet lovende resultater for det som kalles tilpasset kommunikasjon. Denne måten å kommunisere på baserer seg på at selger tilpasser seg den feedback som kommer fra omgivelsene, oftest i dette henseende fra kunden selv. I dette henseende vil jeg driste meg til å fremføre den påstand at om selger har sterke relasjoner til

kunden vil denne prosessen gå mye enklere grunnet dennes større tilgang til personlig informasjon om kunden.

**Attribusjonsteorivariabler:** Attribusjonsteori, eller om selgere tilegner sine salgsproblemer til ytre eller indre faktorer og dermed velger, enten å jobbe hardere eller å søke hjelp, har vist seg å ha en effekt på salg. Forskningen har vist at selgere som skylder sine fiaskoer på indre- (innsats, evne og strategi) i stedet for ytre faktorer (oppgavens vanskelighetsgrad og flaks) har en tendens til å jobbe hardere for å forbedre disse indre faktorene. Selv om attribusjonsteori ikke har noen direkte sammenheng med sosiale relasjoner, vil jeg også her driste meg til å si at både innsats og strategi kan påvirkes av sterke relasjoner med kunder. For begrunnelser på dette, se kapittel 2.4.2 om selgers motivasjon.

**Adferdsvariabler:** Selgers adferd vil i denne oppgaven defineres til å være de spesifikke handlingene selger gjør i forbindelse med en salgssituasjon. Kort sagt vil selgers adferd være et produkt av de handlinger han velger å gjøre i forbindelse med den enkelte kundekontakt. Disse handlingene vil være avhengige av selgers valg av strategi, som igjen er avhengig av den informasjon selger har tilgjengelig. Informasjon som selger vil kunne innhente ved hjelp av sosiale relasjoner med kunden selv, eller andre personer i kundens bedrift.

Futrell(2009)`s siste salgsfase er oppfølging i ettertid.

Om sammenhengen mellom sterke relasjoner og kundelojalitet som ble diskutert i avsnitt 2.4.1 stemmer, vil de sterke relasjonene direkte kunne påvirke sannsynligheten for gjensalg i ettertid. En annen effekt vil være at det ved sterke selger – kunde relasjoner vil være en økt sannsynlighet for at disse vil treffes oftere enn i tilfeller hvor de har et nøytralt forhold. Det at partene kan møtes i slike i utgangspunktet sosiale møter, vil kunne føre til at selger får økt sin mulighet til å følge opp kunden.

#### ***2.4.4 Ulemper ved sosiale relasjoner***

Vi har til nå i oppgaven fokusert på de potensielle, positive effektene av sosiale relasjoner med kunder. I forskningen er det også beskrevet en del negative faktorer i forbindelse med fenomenet. Blois(1998) lister opp 5 negative effekter; tap av kontroll, usikkerhet rundt hvordan relasjonen vil være i fremtiden, at de er ressurskrevende, de kan utelukke andre relasjoner og at det kan oppstå krav fra andre deler av relasjonens nettverk. En beskrivelse av disse, og den effekt de har finner du under.

Den første negative effekten var tap av kontroll. Sosiale relasjoner virker begge veier. Når selger innleder sterke relasjoner med kunder vil denne også gi kunden mer innflytelse over sine ressurser og/eller aktiviteter enn det som har vært tilfelle tidligere. Negativ effekt nummer to var usikkerhet rundt fremtiden. Usikkerhet er forbundet med risiko. Om selger innleder sterke relasjoner med en kunde og denne får tilgang til informasjon som kan misbrukes, vil dette kunne medføre stress og komplikasjoner. Denne risikoen kan være med på å avskrekke relasjonsbygging. Ulempe nummer tre er at relasjonene er ressurskrevende. Å opprette og vedlikeholde relasjoner, og da spesielt sterke relasjoner, krever store ressurser. Disse kan være både monetære verdier og tid. Dette er ressurser som muligens kan benyttes bedre i andre deler av bedriftens oppgaver. Ulempe nummer fire er at relasjoner kan utelukke andre relasjoner. Det faktum at ikke alle mennesker går like godt overens, medfører også at om selger oppretter sterke relasjoner til noen kunder så kan dette også medføre at det minsker sjansene hos andre kunder. Spesielt kan dette være en ulempe i mindre samfunn hvor det finnes begrensede antall tilbydere og kunder. Blois(1998) siste ulempe er at det kan oppstå krav fra andre deler av relasjonens nettverk. På samme måte som selger kan få fordeler av sitt sterke forhold til kunder gjennom å få tilgang til denne kundens nettverk, vil også kundens nettverk få tilgang til selgeren. Dette kan medføre krav som ikke bestandig vil være til selgerens fordel.

En annen ulempe, kanskje spesielt sett fra samfunnsøkonomers side er at sterke sosiale relasjoner også kan gi muligheter for mindre ønskede situasjoner hvor det kan oppstå korrupsjon og lignende av varierende grad. Vi har det siste året sett flere eksempler på at det er blitt reist både spørsmål, og også tatt rettslige tiltak rundt flere kjente personer i næringslivet i Norge. Spesielt har saken rundt Store Norske og Robert Hermansen[1], og saken rundt Forsvarets innkjøp fra Siemens[2] fått oppmerksomhet. Korrupsjon er definitivt negativt for samfunnet, selv om de ikke nødvendigvis alltid trenger å være like negative for den enkelte bedrift. Dette skyldes at bedriftens pengemessige tap i slike situasjoner kan motvirkes av andre faktorer som sikre kunder, sikre leverandører og lignende. I forbindelse med min undersøkelse av små og mellomstore bedrifter vil det også være særdeles vanskelig, om ikke umulig, å kunne skille dette andre mer naturlige bånd mellom selger og kunde i lokalsamfunnet. Diskusjonen rundt korrupsjon får derfor bli noe som andre for ta seg av, og legges i denne oppgaven herved død.

## 2.5 Måling av sosiale relasjoner

Jeg har til nå beskrevet hvor relasjoner kan oppstå og hvilken effekt dette kan ha for selgere og deres arbeidsgivere. I dette avsnittet vil jeg gå mer i dybden på hva sosiale relasjoner er, og litt om de problemer som forskningen har møtt i forbindelse med måling av effekten av dette.

Granovetter(1973) definerte styrken på sosiale bånd til å være avhengig av tiden brukt på forholdet, dets emosjonelle intensitet, graden av intimitet og gjensidig nytte av forholdet. Krackhardt (1992) beskriver likevel svakheten med denne definisjonen av båndstyrke. Hvor sterkt må en relasjon være for å kunne klassifiseres som et sterkt bånd? Og teller alle fire faktorer inn like mye, eller vil noen bety mer enn andre. Krackhardt nevner også de metoder som har blitt benyttet til å måle båndstyrke. Blant annet har det i forskningen blitt benyttet et mål kalt nominasjoner, hvor sterke bånd er gjengjeldte nominasjoner fra begge parter, mens i svake bånd er disse nominasjonene enveis. Det er blitt benyttet interaksjonsfrekvens som surrogatmål for båndstyrke, og det er blitt benyttet såkalte merkelapper som ”venn”, ”kollega” og lignende (Krackhardt, 1992). Denne måten medfører en stor intuitiv forståelse av relasjonsstyrke, og kan forstås av alle. Å bruke merkelapper som eneste mål på relasjonsstyrke kan derimot være en svakhet. Bäckström(2008) fant at selv om relasjonene mellom selgere og kunder kan være sterke, vil selgere sjelden klassifisere kunder som venner. Dette skyldes hovedsakelig at kunder ikke tilfører like mye til forholdet som venner, altså enveisnominasjoner. Men funnene viste også at selger hadde større relasjonsstyrke til gode kunder, enn med dårlige kunder (Bäckström, 2008). Stafford og Stafford(2003) undersøkte hvilke oppfatninger kunder hadde av selgere i bedriftsmarkeder. Selv om de ikke forsøkte å klassifisere selgerne på samme måte som Bäckström, fant de at kundene oppfattet typiske sosiale kvaliteter som sterkt positive i forhold til deres oppfatning av selgere. Det er derfor stor sannsynlighet for at det virkelig finnes forskjeller på relasjonsstyrke mellom selger kunder. Problemet har derfor hovedsakelig vært og finne et mål som på en god måte kan fange relasjonsstyrke uten at informasjonskildene vil misforstå begrepene som benyttes. Dette problemet vil også jeg kunne møte på i min undersøkelse. Jeg håper likevel at min kvalitative tilnærming vil gi informantene bedre mulighet til å beskrive deres relasjonsstyrke, i motsetning til tidligere undersøkelser som hovedsakelig har vært av kvantitativ art.

## 2.6 Oppsummering

I dette avsnittet vil jeg forsøke å sammenfatte hovedlinjene i det som er gjennomgått i løpet av teorikapitlet.

### **Hvilken plass har sosiale relasjoner i bedrifters kjøps- og salgsprosess?**

Først og fremst vil en modell som skal beskrive sosiale relasjoners plass i bedrifters kjøpsprosess være særdeles kompleks. Relasjoner vil kunne ha mange effekter, både direkte og indirekte, på flere deler av kjøpsprosessen. Gjennom min litteraturgjennomgang har jeg likevel funnet teoretisk grunnlag for at sosiale relasjoner sannsynligvis vil ha størst betydning i forhold til kjøpende bedrifters informasjonssøk i forkant av salg, og i løpet av selve kjøpsprosessen. Det finnes også argumenter for at produktet eller tjenestens form og kompleksitet har en betydning på hvilke effekter som følger av relasjonene, derav også hvilke handlinger disse medfører fra både kjøpende og selgende bedrift.

Det er trolig at sosiale relasjoner mellom mennesker i offentlige, og delvis offentlig finansierte, bedrifter vil ta en annen form enn det man ser i private bedrifter. Dette skyldes et lovverk som i hvert fall i teoretisk forstand stiller meget sterke krav i forhold til hvordan anskaffelser skal utføres. Det betyr nok ikke at det ikke også i slike bedrifter vil kunne finnes tilfeller av meget sterke mellommenneskelige relasjoner, men det er trolig at disse ikke vil være av samme åpne natur som det er tilfelle i private bedrifter.

### **Hvilke forutsetninger må ligge til grunn for at sosiale relasjoner med kunder skal oppstå?**

Granovetter(1973) beskrev fire faktorer som beskriver relasjonsstyrke, grad av intimitet, tid brukt på forholdet, emosjonell intensitet og gjensidig fordel. Det er trolig at disse er essensielle i forhold til om relasjoner mellom mennesker vil oppstå. Selv om disse er relativistiske av natur og at de må måles mot et referansepunkt, samt at vektingen av de fire vil kunne være forskjellige fra forhold til forhold, gir de en god teoretisk beskrivelse av hva som ligger i bunn av sosiale relasjoner mellom mennesker. Av disse kan spesielt faktorene intimitet og emosjonell intensitet være vanskelig å beskrive innholdet av. En inkludering av begrepene tillit og personers likbarhet, kan føre til en mer naturlig beskrivelse av hvilke forutsetninger som må ligge til grunn for at sosiale relasjoner skal oppstå.

## **Hvilke positive og negative effekter kan sosiale relasjoner i B2B-markeder medføre for selgere?**

Sosiale relasjoner kan muligens føre til økt tillit, økt lojalitet, økt selgermotivasjon, og mulige positive effekter både før, under og etter salg. Det er likevel trolig at de positive effektene av sosiale relasjoner på salg ikke vil komme automatisk. Det vil i de fleste tilfeller fremdeles være mange faktorer som kan påvirke salgssuksess i større grad enn det som er tilfellet for relasjoner. Likevel vil sterke relasjoner med kunder kunne gi selgere ytterligere muligheter og verktøy i deres daglige jobb som i praksis går ut på å influere kunder til å handle i selgers interesse.

Av negative effekter av sosiale relasjoner finner vi Blois(1998) fem negative effekter som er tap av kontroll, usikkerhet rundt hvordan relasjonen vil bli i fremtiden, at relasjonene er ressurskrevende, at de kan utelukke andre relasjoner og at det kan oppstå krav fra relasjonens utvidede nettverk. I tillegg vil det kunne oppstå den samfunnsmessige svært negative effekten korrupsjon.

## **Hvordan kan man måle relasjonsstyrke?**

Relasjonsstyrke er i tidligere utgitte artikler blitt forsøkt målt på forskjellige måter. Fra Granovetter(1973) sine teoretiske begreper via nominasjonsbegreper, interaksjonsfrekvenser og ulike former for ”labels”. Krackhardt(1992), samt funn av Bäckström(2008), beskriver ulike problemer med operasjonell bruk av samtlige av disse metodene, mens Stafford og Stafford(2003) funn sannsynliggjør at det likevel finnes forskjeller i relasjonsstyrke mellom selgere og kunder. Det må derfor sies at per i dag er det ikke blitt utviklet et godt nok mål for relasjonsstyrke for utstrakt bruk innen forskningen.





### **3. Metode**

#### **3.1 Eksplorerende design**

I denne oppgaven har jeg valgt å benytte en eksplorerende tilnærming. Dette skyldes at sosiale relasjoner som fenomen i bedriftshverdagen per dags dato er lite undersøkt, og at det dermed ikke finnes mye tilgjengelig fagstoff på området. Selv om det er utgitt artikler om temaer som sosiale bånd, relasjonsbygging og nettverksstruktur mellom mennesker, er disse hovedsakelig utgitt innenfor andre forskningsområder enn økonomi, og følgelig ikke gir god nok forklaringskraft for de økonomiske sidene relasjonsbygging kan medføre for bedrifter. Et eksplorerende design er en typisk induktiv tilnærming og hensikten er derfor ikke å teste teorier eller modeller basert på teori, men heller å benytte empiriske data i det formål å kartlegge fenomener på en slik måte at teorier kan lages i ettertid (Bryman og Bell, 2007). Jacobsen(2005) beskriver hvordan dette kan gjøres gjennom en N-studie, hvor man undersøker et lite antall intervjuobjekter(N) i dybden. Det er altså ikke settingen som er viktig, men fenomenet. I denne oppgaven har jeg undersøkt informanter fra flere mindre bedrifter i Nord-Norge, og undersøkt hvilke erfaringer de har gjort seg rundt sosiale relasjoner i B2B-markeder. Data om disse bedriftene har ikke tidligere vært samlet inn og den eksplorerende fremgangsmåten har dermed vært hensiktsmessig i forhold til å dokumentere deres erfaringer med sosiale relasjoner.

Eksplorerende undersøkelser benytter seg vanligvis av en kvalitativ metode, noe som også er tilfellet i min oppgave. En kvalitativ metode har sin styrke i tilfeller hvor det kreves en dypere og mer grundig utførelse av datainnsamling. En kvalitativ metode gir økte muligheter for toveis kommunikasjon mellom forsker og informant under selve undersøkelsen, noe som øker mulighetene for funn som forskeren ikke var klar over på forhånd. Dette medfører at den kvalitative metoden passer det formålet som det eksplorerende design gjerne har, å kartlegge og beskrive nye fenomener som ikke tidligere er beskrevet av andre forskere (Bryman og Bell, 2007). Den kvalitative metodikken har derimot noen svakheter. Den tidskrevende prosessen det er å undersøke hver enkelt informant fører til at det sjeldent er mulig å undersøke et stort nok utvalg til at man kan generalisere resultatene til en populasjon. Andre svakheter er at metoden kan være for avhengig av forskerens handlinger og tolkninger i forbindelse med både datainnsamling og tolkning av resultatene i ettertid, samt at utførelsen vil være vanskelig å replisere i ettertid. Kvalitativ metode mangler derfor den gjennomsliktigheten som er så tydelig i kvantitativ forskning (Bryman og Bell, 2007). Ved

bruk av kvalitativ metode er det derfor særdeles viktig å være nøyaktig i sine beskrivelser av utførelsen av undersøkelsen, beskrivelser av informanter, samt tiltak for å minimere den såkalte forskereffekten. Dette kan gjøres ved å benytte hjelpemidler som båndopptager, godkjenning av transkripter fra informantene etter innsamling, samt at forskeren er oppmerksom og ærlig i forhold til egne holdninger i forbindelse med analysen av data.

## **3.2 Datainnsamling**

### **3.2.1 Semistrukturert intervju**

I forbindelse med min oppgave, var det hovedsakelig to metoder som var interessante når jeg hadde bestemt meg for å benytte en kvalitativ tilnærming. Det sto mellom individuelle dybdeintervju på den ene siden og fokusgrupper på den andre. Begge har teoretiske fordeler og ulemper i forhold til hverandre. Selv om fokusgrupper i følge Jacobsen(2005) kan medføre mer nyanserte og gjennomtenkte refleksjoner enn individuelle intervju, så jeg et praktisk problem gjør at fokusgruppene ville kunne virke mot sin hensikt. Om jeg i en fokusgruppe samler selgere og ledere fra forskjellige firmaer, og i tillegg tar med deres kunder, vil det kunne oppstå situasjoner hvor diskusjonene kan dreie inn på bedriftsinterne forhold. Det er lite trolig at en selger fra et firma vil dele informasjon som kan anses som sensitiv i forhold til firmaets konkurransevne mot konkurrerende firmaer. Det er også meget usannsynlig at en selger vil kunne si at han har ”brukt” kunderelasjoner strategisk for å oppnå fordeler, om det er potensielle eller eksisterende kunder tilstede. Det kan diskuteres om dette problemet kunne blitt løst ved å organisere fokusgruppene på en måte hvor en fokusgruppe består av selgere og ledere fra bare et firma, en gruppe med ledere og selgere fra andre firmaer, og en gruppe med kunder. Dette mener jeg likevel ikke ville vært en optimal løsning, i og med at gruppene da ville kunne bli for homogene og vi ville mistet noe av diskusjonseffekten som er fokusgruppens styrke. Valget falt derfor på individuelle dybdeintervju som metode.

Dybdeintervju kjennetegnes ved at undersøger og intervjuobjekt har en dialog. Det legges få eller ingen begrensninger på hva intervjuobjektet kan si. Dataene består av ord, setninger og fortellinger og disse fanges opp ved notater eller lydbånd. Intervjuene kan foregå enten ansikt til ansikt, eller ved hjelp av telefon eller andre tekniske hjelpemidler (Jacobsen, 2005).

Ved dybdeintervju skilles det ofte på hvor strukturert intervjuet vil være. Det kan variere fra et helt åpent intervju hvor ingen samtaletemaer er planlagt, til et helstrukturert intervju hvor

alle spørsmål er planlagt på forhånd, spørsmålene gis i en gitt rekkefølge og det gis faste svaralternativer (Jacobsen, 2005). Med tanke på oppgavens tema, og dens eksplorerende natur, ville det mest naturlige vært å ha et så åpent intervju som mulig. Likevel vil dette naturligvis medføre et stort tilfang av data, hvor mye av dette vil kunne havne på utsiden av det vi er interesserte i. Dette vil igjen medføre at det vil medføre store ressurser og stor bruk av tid for å få gjennomført det antall intervjuer som vil være nødvendig for å oppnå teoretisk metning. Jeg vil derfor benytte meg av semistrukturerte intervju, hvor jeg gjennom litteraturgjennomgangen har identifisert potensielt viktige samtaletemaer. Ved semistrukturerte intervju er det vanlig å benytte seg av en intervjuguide for å passe på at alle interessante temaer blir dekket i løpet av intervjuet. Min intervjuguide finner du i tabellen under.

**Tabell 1 Intervjuguide**

Kategorier	Tema	Eksempler på spørsmål
	Bakgrunn	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beskrivelse av forsker og undersøkelsen</li> <li>- Dine oppgaver i bedriften?</li> <li>- Hvor lang fartstid har du i bedriften?</li> <li>- Hva er bedriftens primæroppgave?</li> </ul>
Plassering i forhold til salgsprosessen	Plassering av Sosiale relasjoner	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I forhold til hvilke av dine daglige aktiviteter mener du sosiale relasjoner spiller en rolle?</li> <li>- Hvilke områder av din forretningsdrift tror du påvirkes av sterke relasjoner med kunder?</li> <li>- <i>Opplever du at personer du har sterke relasjoner til benytter deg som ressursperson når de innhenter informasjon om muligheter i forbindelse med ditt fagområde? Gir dette deg bedriftsmessige fordeler?</i></li> </ul>
Positive og negative effekter for selgere av sosiale relasjoner	Generelle erfaringer av sosiale relasjoner med kunder/selgere	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvilke erfaringer har du med sosiale relasjoner i forhold til tillit, kundetilfredshet og lojalitet?</li> <li>- Hvilke erfaringer har du med sosiale relasjoner og din(selgers) selgermotivasjon?</li> <li>- Hvilke erfaringer har du med sosiale relasjoner og salg?</li> </ul>
	Sosiale relasjoner og salg som tidsmessig prosess (Oppfølging til forrige spørsmål)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvilke tanker gjør du deg rundt sosiale relasjoner i innledende faser av salget?</li> <li>- Hvilke tanker gjør du deg rundt sosiale relasjoner og selve salgsmøtet?</li> <li>- Hvilke tanker gjør du deg rundt sosiale relasjoner og oppfølging i ettertid av salget?</li> </ul>
	Opplevde fordeler og ulemper av sosiale relasjoner (Selgere og kunder)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvilke fordeler har du opplevd i forbindelse med sosiale relasjoner med kunder/selgere?</li> <li>- <i>Har du opplevd situasjoner hvor sosiale relasjoner har gitt deg fordeler/ulemper i forbindelse med kunder/selgere)?</i></li> <li>- Hvilke ulemper har du opplevd i forbindelse med sosiale relasjoner med kunder/selgere?</li> </ul>

Måling av relasjonsstyrke	Relasjonsstyrke (Selgere og kunder)	- Hvordan vil du beskrive styrken på forholdet til kunder/selgere? - Hvordan vil du karakterisere styrken på relasjoner til kunder/selgere, i forhold til dine private venner? <i>- Kan du karakterisere gode kunderelasjoner på en skala fra 1-10 i forhold til dine private venner?</i>
Forutsetninger for at sosiale relasjoner kan oppstå	Relasjonsdrivere (Selgere og Kunder)	- Hvilke kvaliteter ved kundene/selgerne legger du vekt på når du oppretter sosiale relasjoner med disse? <i>- Hvorfor er dette viktig for deg?</i>
	For snowball-effekt	- Har du kjennskap til andre bedrifter eller personer som kan utmerke seg i forhold til relasjonsbygging?

Temaene er blitt utforsket i forhold til alle informantene. Spørsmålene som er beskrevet i intervjuguiden er derimot eksempler. Disse ble tilpasset den enkelte informant og situasjon, for å skape en mer naturlig flyt på intervjuene. Intervjuguiden ble i løpet av den tiden det tok å intervju respondentene finjustert og noen spørsmål ble lagt til etter som analysene viste at ikke all ønskelig informasjon kom frem gjennom de originale spørsmålene. Spørsmål som kom til i løpet av prosessen er merket med *kursiv* i intervjuguiden.

### 3.2.2 Utvalg

Innen vitenskapelig metode skilles det mellom to overordnede utvalgsmetoder; sannsynlighetsutvalg og ikke-sannsynlighetsutvalg. Fordelene med et sannsynlighetsutvalg er at resultater som måles for utvalgsgruppen i mye større grad vil kunne generaliseres over populasjon, enn det som er tilfelle for ikke-sannsynlighetsutvalg. For ikke-sannsynlighetsutvalg vil generalisering heller ikke være formålet med undersøkelsen (Bryman og Bell, 2007).

Denne oppgaven har hatt som hovedformål å skape en forståelse av hvordan sosiale relasjoner oppfattes som fenomen i B2B bedrifter. Dette vil bli utført ved hjelp av en kvalitativ metode, og generalisering av data har ikke vært vektlagt, og denne undersøkelsen har derfor et ikke-sannsynlighetsutvalg. Jacobsen(2005) beskriver hvordan utvalget i kvalitative studier ofte er formålsstyrt, det vil si at forskeren velger det utvalget som i størst mulig grad vil være i stand til å besvare de spørsmål som stilles. I denne undersøkelsen har jeg benyttet en undertype av bekvemmelighetsutvalg, nemlig det som kalles for snøballutvalget. Dette karakteriseres ved at forskeren tar kontakt med et lite utvalg av informanter som ansees som å ha stor kjennskap til fenomenet, for deretter å benytte disse for å få kontakt med andre interessante informanter.

Snøballutvalg beskrives som en passende utvalgsmetode i tilfeller hvor forskeren vil fokusere på og kartlegge interaksjoner og relasjoner mellom mennesker (Bryman og Bell, 2007).

I min undersøkelse valgte jeg å undersøke små og mellomstore bedrifter. Bakgrunnen for dette er todelt. For det første var dette av bekvemmelighetshensyn, disse bedriftene var tilgjengelige og var svært interesserte i å delta. For det andre antok jeg at det ville være større muligheter for å finne effekter av sterke relasjoner i små bedrifter som ofte operer lokalt, framfor store bedrifter som gjerne opererer på nasjonal og internasjonal basis. I løpet av undersøkelsen intervjuet jeg totalt 6 informanter fra 5 forskjellige selskaper. Bedriftene i utvalget har samlet sett god erfaring med både kjøp og salg fra bedriftsmarkeder. Samlet dekker de også et ganske vidt spekter av aktiviteter innenfor næringslivet. I tillegg til de erfaringer informantene har gjort for sin nåværende arbeidsgiver, var det flere som også beskrev hendelser og erfaringer de hadde gjort seg for tidligere arbeidsgivere.

I tabellen under finnes nærmere beskrivelser av de som var med i utvalget.

**Tabell 2 Mine informanter**

<b>Bedrift</b>	<b>Geografisk område</b>	<b>Beskrivelse av forretningsområde</b>
Lasse Berglund	Lyngen	Tømrerfirma, nybygg og renovering av hus.
Ihana! AS	Storslett	Reiseliv, kultur, konsulenttjenester,
Slett og Rett	Storslett	Språkvask, oversettelse, korrekturtjenester
Inspirator AS	Oslo	Salg, konferanser
Havnnes-Festivalen	Nord-Troms	Festivaldrift, kjøp av tjenester fra næringsliv

Innenfor forskning har vi som forsker et ansvar for å opptre etisk ansvarlig, og behandle bidragsytere på en ryddig måte. Spesielt er dette gjeldende i forhold som omhandler konfidensielle opplysninger (Johannessen et al, 2010). Informantenes ytringer og erfaringer rundt sosiale relasjoner med kunder, har potensial for å være slik sensitiv art at det kan skape problemer for informantene om de ble offentlig publisert. Dette viste seg å være gjeldende for denne studien. Selv om flere av bedriftene ikke hadde noe i mot at deres beskrivelser og utsagn ble publisert under fullt navn, så var det også noen som helst anså at deres uttalelser ikke ble knyttet til firma og deres person. En løsning med en delvis anonymisering, det vil si at noen informanter blir sitert under fullt navn mens andre blir anonymisert, har ikke vært

passende i denne undersøkelsen. Dette begrunnes med at selv om noen anonymiseres, så vil de utsagn som ikke blir det kunne benyttes av uvedkommende til å plassere utsagn på person. Noe som er galt nok om de treffer rett, men kanskje enda verre om de tillegger negative utsagn til andre enn de som kom med utsagnet. På bakgrunn av at denne oppgaven ikke nødvendigvis har som formål å belyse spesifikke hendelser eller personer, men heller søke generelle erfaringer rundt relasjoner, har jeg derfor valgt å anonymisere alle utsagn og sitater som gjengis i kapittel 4 og 5.

### ***3.2.3 Utførelse av intervjuene***

Hovedvekten av intervjuene ble utført ansikt til ansikt med informantene, hovedsakelig ved deres arbeidsplass. Intervjuer foretatt ansikt til ansikt gir mulighet for forskeren til å oppfatte nyanser ved informantens kroppsspråk som ikke ville vært mulig ved bruk av tekniske kommunikasjonsmidler som telefon og lignende (Jacobsen, 2005). På grunn av store avstander, og generell lav tilgjengelighet hos noen av informantene, var det likevel nødvendig å utføre to intervjuer over telefon.

Hvert intervju ble startet med en kort beskrivelse av undersøkelsens hensikt, en beskrivelse av anonymiseringsprosessen, og en forklaring og beskrivelse av hvorfor båndopptager var nødvendig. Jeg beskrev i løpet av denne innledende praten oppgavens eksplorerende natur, og beskrev med det også det faktum at det sjeldent ville finnes noen svar og beskrivelser som ville være feil i forhold til tidligere arbeid. Intervjuet var altså ingen eksaminasjon av informantens kunnskap, men var i stedet begrunnet med en interesse av informantens erfaringer og teorier rundt sosiale relasjoner. Jeg håpet at dette ville føre til at informantene ikke ble låst til å svare i veldig generelle og aksepterte vendinger, men heller komme med egne vurderinger.

Intervjuet ble deretter utført som en diskusjon mellom to parter der både intervjuer og informant fikk mulighet til å bryte inn med spørsmål og mer utfyllende svar i de tilfeller det falt naturlig. Diskusjonen fulgte hovedsakelig, om enn ikke rigid, de temaene som er beskrevet i intervjuguiden. Hvert intervju hadde en tidsramme på mellom 30 og 60 minutter, og ble avsluttet med at informanten fikk en takk for at de tok seg tid til å stille opp.

Noen av informantene ble i ettertid kontaktet over telefon for mer utdypende informasjon i de tilfeller hvor det var nødvendig.

### **3.3 Analyse**

*”Ord er feitere enn tall og kan tillegges flere meninger. Dette gjør dem vanskelig å flytte rundt på og arbeide med. Enda verre, de fleste ord er meningsløse med mindre vi relaterer dem til ord som står foran og bak det ordet vi studerer”*

Johannesen et al, 2010, side 186

Alle intervjuene ble utført av meg personlig, hvor hele samtalen ble tatt opp på bånd for å sannsynliggjøre en høyest mulig detaljgrad ved senere arbeid. Rådataene fra intervjuene ble deretter transkribert så snart som mulig, som oftest samme dag, for at mine egne tanker og beskrivelser rundt det som ble sagt skulle være så ferske i minnet som mulig. Dette for at jeg i størst mulig grad skulle minimere sjansen for feiltolkninger. Dokumentene ble så benyttet i en prosess hvor jeg forsøkte å skille ut det jeg vil karakterisere som høyverdig informasjon, informasjon som direkte omhandler effekter av sosiale relasjoner, fra det som kan karakteriseres som å falle på utsiden. Dette ble gjort gjennom å kategorisere informantene meninger og erfaringer i forhold til de temaene som fantes i intervjuguiden, og mine forskningsspørsmål. Dette for å gi meg økte muligheter til å skaffe oversikt, finne mønstre av sammenfallende data, og også lettere se tilfeller hvor mønstrene ikke var sammenfallende. Mine resultater ble så tolket ut fra den informasjon som kom frem gjennom dette. I tilfeller hvor det ble benyttet sitater og spesifikke sammenhenger ble disse kontrollsjekket mot intervjutranskriptene før de ble benyttet.

### **3.4 Undersøkelsens troverdighet**

I kvantitative undersøkelser benyttes ofte begrepene reliabilitet og ulike former for validitet som kriterier for undersøkelsens kvalitet. Disse begrepene passer i følge Johannesen et al(2010) ofte ikke veldig godt når man skal beskrive kvaliteten på kvalitativ forskning. De benytter i stedet begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse i denne sammenhengen. Jacobsen(2005) derimot benytter i begrepene pålitelighet, intern gyldighet, og overførbarhet. Jeg har i denne studien valgt å benytte Jacobsens begreper.

#### **3.4.1 Pålitelighet**

Pålitelighetsbegrepet er ment å beskrive noen av de faktorene som reliabilitet beskriver i kvantitativ forskning hvor det beskrives hvilke data som er benyttet, hvordan de er samlet inn,

og hvordan de er benyttet. Dette er i kvantitativ forskning ment å legge gode forutsetninger for at andre forskere i ettertid kan teste datasett og analysemetoder, for å se om det er mulig å reproducere resultater. Dette vil i de fleste tilfeller være vanskelig i kvalitativ forskning, da intervjuene ofte ikke er standardiserte, og ofte er ikke strukturelle i formen. I tillegg kan informantene endre mening over tid og kvalitativ data er ofte både verdiladede og kontekstavhengige. I kvalitative studier spiller også forskeren selv en stor rolle i datainnsamling, analyse og tolkning av resultater. Ingen andre forskere vil ha samme bakgrunn, derav vil det sjeldent være mulig for andre forskere å duplisere kvalitativ forskning (Johannesen et al, 2010).

Det finnes likevel muligheter for å øke en undersøkelses pålitelighet gjennom en åpen og detaljert beskrivelse av forskerens fremgangsmåte under undersøkelsen. Dette innebærer beskrivelser rundt forskerens valg av data, metoder og avgjørelser. Jacobsen(2005) peker på 4 hovedeffekter som kan påvirke undersøkelsens pålitelighet, Undersøkereffekt, kontekst, og unøyaktighet i registrering og analyse av data. De negative sidene av intervju- og konteksteffekter ble forsøkt minimerte ved at det ble brukt god tid under intervjuene, de ble holdt på et uformelt nivå språkmessig, ble hovedsakelig holdt på steder hvor informantene følte seg komfortable. Bruk av lydopptager medførte en stor grad av nøyaktighet under innledende registrering av dataene. Under analysen var det likevel nødvendig å benytte en del skjønn i forhold til hvilke utsagn som passet best i forhold til de kategorier som jeg valgte. Likevel vil jeg kategorisere undersøkelsens pålitelighet til å være god.

### ***3.4.2 Intern gyldighet***

Intern gyldighet går ut på om resultatene er riktige eller sanne. Dette kan testes enten ved å kontrollere undersøkelse og konklusjoner mot andre, eller ved å gjennomføre en kritisk gjennomgang av resultatene selv.

I det første tilfellet nevner Jacobsen(2005) to måter. Det ene er en test av at informantene kjenner seg igjen i de resultater og konklusjoner de har bidratt til. Dette kan gjøres på flere måter og har til hensikt å sikre seg at ikke forskeren har begått feil under arbeidet med datamaterialet, eller har benyttet for vidtgående tolkninger i analysen av materialet. I mitt tilfelle fikk jeg ikke anledning til å teste mot respondentene i ettertid grunnet stort tidspress fra intervjudtidspunkt til innleveringsfrist. Den andre testen går ut på å teste resultater og konklusjoner mot annen teori og empiri, eller andre fagfolk på området. Jeg har ikke hatt anledning til å utføre undersøkelser på andre utvalg, for å se om resultatene stemmer overens.



Derimot har jeg både i kapittel 4 og 5 diskutert mine funn mot den teori jeg har funnet på området. Mine resultater og konklusjoner er derimot blitt diskutert med min veileder, Kåre Skallerud, som må anses til å ha kompetanse på området. Selv om ikke dette er nok til å si at resultatene er sanne, i den betydning at det ikke finnes mulighet for feil, så betyr at resultatene har fått økt gyldighet.

I forhold til en kritisk gjennomgang av resultatene i seg selv, nevner Jacobsen(2005) noen viktige spørsmål. Har vi fått tak i de riktige kildene? Gir kildene riktig informasjon? Hvordan har informasjonen kommet frem, og hvilke tiltak er brukt for å sikre at riktige analysekategorier er benyttet?

I mitt tilfelle har alle informantene hatt ledende roller innenfor sitt forretningsområde. De har hatt stor erfaring med salg, og førstehånds erfaring på de effekter sosiale relasjoner har påført dem. I mine analyser har det vist seg at informasjonen jeg har innhentet har hatt høy relevans, og jeg mener derfor at informantene har vært de riktige til å besvare mine spørsmål. I forhold til om informantene har gitt riktig informasjon så finnes det et potensial for at enkeltindivider har unnlatt å beskrive spesielle situasjoner, grunnet at disse kan ha vært av sensitiv art i forhold til enkeltpersoner. Dette tror jeg likevel ikke har vært et stort problem siden informantene på forhånd fikk forklart at alle sensitive personopplysninger var konfidensielle, og ikke ville bli benyttet i den endelige rapporten. Informantene anses også til ikke å ha hatt motiver til å lyve eller i stor grad å overdrive i sine beskrivelser. Kvaliteten på informasjonen fra informantene vil jeg derfor beskrive som god.

Undersøkelsen er ikke blitt analysert med andre analysekategorier.

### **3.4.3 Overførbarhet**

Kvalitative studier har sjeldent som formål å kunne generalisere resultater til en større populasjon (Jacobsen, 2005). Så heller ikke i mitt tilfelle. Det er ikke mulig å si at resultatene jeg har kommet frem til gjennom å undersøke et utvalg på seks personer, vil være gjeldende for Norges befolkning. Derimot vil det i kvalitative undersøkelser gjerne være ønskelig at resultatene skal kunne tilføre noe til teorien, såkalt teoretisk generalisering. I mitt tilfelle vil spesielt resultater som omhandler sosiale relasjoner i en B2B-kontekst, og som ikke er beskrevet tidligere, kunne ha en verdi for fremtidige teoretiske arbeider. Den eksplorative fremgangsmåten i denne oppgaven har jo nettopp det som formål. De erfaringer som mine informanter har gjort seg rundt effektene av sosiale relasjoner vil også kunne være av

interesse for praktikere i andre bedrifter enn de jeg har undersøkt, selv om det ikke finnes grunnlag for å si at disse vil være gjeldende i alle mulige bedrifter. Det at disse erfaringene ikke kan generaliseres betyr ikke at de ikke kan ha en verdi for ledere og selgere i bedrifter som søker kunnskap rundt hvordan dette foregår i andre bedrifter, likevel vil disse kun ansees som å være eksempler fra et enkelt utvalg ikke noen universell sannhet for hvordan sosiale relasjoner påvirker alle B2B bedrifter.

## 4. Resultater

I dette kapittelet vil jeg presentere de resultater som jeg har kommet frem til i løpet av undersøkelsen. Disse er så i noen tilfeller blitt drøftet opp mot de antatte teoretiske forbindelser som jeg gjorde i kapittel 2. Legg merke til at selv om informantene er nummerert, er denne nummereringen uavhengig av rekkefølgen til informantene i tabell 2.

### 4.1 Sosiale relasjoners plass i bedrifiers kjøps- og salgsprosess

I min undersøkelse av hvilken plass sosiale relasjoner har i bedrifiers kjøps- og salgsprosess, tyder mine resultater på at sosiale relasjoner kan påvirke alle deler av prosessen. Sterke sosiale relasjoner kan føre til at både selger og kunder handler ulikt i forskjellige situasjoner, og at denne effekten ikke kan avgrenses til spesifikke deler av kjøpsprosessen. Likevel hadde informantene erfart at effekten av sosiale relasjoner i en kjøpsprosess viste seg sterkest i de tidlige fasene av kjøpsprosessen, det vil si at disse hadde størst verdi i fasene fra før det ble opprettet selger – kunde kontakt og frem til salget var ferdigstilt. Spesielt trakk informantene frem at sterke sosiale relasjoner ofte førte til en word of mouth – effekt hvor kunder som hadde sterke relasjoner til selger refererte denne til andre potensielle kunder og pratet generelt positivt om selger og dens produkter.

*”Av de gode kundene så er det to-tre som jeg hører prater godt om meg. Jeg får kunder og oppdrag på grunn av at de har pratet positivt om meg i sitt miljø.”* Informant 3

*”Jeg har jo en hjemmeside hvor jeg har lagt ut kontaktinformasjon og sånn, men jeg tror jo at alt mitt salg kommer til å gå gjennom relasjoner, med kontakt med folk rett og slett. Folk som refererer meg til andre. Som sier at hun ordna for meg, prøv og spør henne, og sånn.”*

Informant 5

I gjennomgangen av Sheth – modellen i kapittel 2.2 fant jeg at sosiale relasjoner med størst sannsynlighet ville kunne påvirke den delen av kunders kjøpsprosess som gikk på informasjonsinnhenting. Jeg påsto at sterke relasjoner med kunder ville føre til at kundene i større grad ville virke som ambassadører for bedriften gjennom å prate positivt om selger og bedrift. Denne effekten viser det seg at også mine informanter har erfart, og det har gitt positive effekter i forhold til at selger har fått oppdrag denne ellers sannsynligvis ikke ville fått. Sheth – modellen innebar også at kundene ville kunne benytte selgeren som

ressursperson i forbindelse med informasjonssøk i forkant av kjøp. På spørsmålet ”*Opplever du at personer som du har sterke relasjoner til benytter deg som ressursperson i forhold til å innhente informasjon og erfaringer om ditt arbeidsområde?*” hadde informantene flere erfaringer.

*”Ja helt klart. Både uformelle og mer formelle henvendelser. De uformelle er når ting er på idéstadiet og folk ikke helt vet hva de vil ha, men forhører seg om muligheter og slikt. Formelle henvendelser går gjerne på hvem som kan tilby ulike tjenester og lignende. Dette gir meg gode muligheter til å få en fot innenfor, og gir meg muligheter til å få informasjon om ting som skjer. Dette gjør at jeg kan få muligheter jeg ikke ellers ville fått, noe som kan gi mersalg.”* Informant 5

*”Ja det hender ofte. Men det er ofte folk som vet hva jeg holder på med. Det er derfor ikke slik at jeg nødvendigvis får mersalg av det. Det området jeg arbeider innenfor er slik at de fleste vet hva det innebærer, men jeg må ofte forklare detaljer og slikt.”* Informant 3

Informantene hadde altså ofte opplevd at kunder tar kontakt for å innhente informasjon. Det er kanskje ikke noen stor overraskelse at kunder tar kontakt med selgere, men det viste seg at om selger hadde tidligere relasjoner til kunden så førte dette til at disse kundene oftere tok kontakt. Og da gjerne også såkalte uformelle henvendelser. Informantene beskrev at dette gav dem økte muligheter gjennom at de fikk ta del i kundens kjøpsprosess, og dermed også hadde en mulighet til å påvirke denne prosessen gjennom den informasjonen de gav. Likevel så var det ikke slik at om kunden kontaktet selger for å få informasjon så førte det automatisk til et salg. Dette skyldtes flere ting. For det første så er det jo ofte slik at kunder forhører seg om muligheter for å holde seg oppdatert på hva som skjer, uten at de nødvendigvis ønsker eller har planlagt å gjøre et kjøp i løpet av kort tid. Det kan være at økonomiske faktorer gjør at de ikke har råd akkurat for øyeblikket, men at de vil kjøpe senere. En annen ting er at kunden ofte vil innhente informasjon fra flere tilbydere, og også gjennom andre kilder. I den forbindelsen ønsket jeg også å forhøre meg om informantenes erfaringer i forhold til om de ofte var kundens eneste informasjonskilde i forbindelse med kjøpet. En av erfaringene var at kundene gjerne sjekket ut priser på lignende tilbud i forkant av deres kontakt med selgeren, da spesielt tjenester som tilbys av ulike internettsider.

*”Jeg tror egentlig mange sjekker litt ut først. Det er jo mange som benytter diverse sider på internett i forkant.”* Informant 4

Dette trenger ikke å være negativt for selgers rolle som informasjonstilbyder. Det faktum at kunder benytter seg av slike tjenester men likevel tar kontakt med selger i etterkant, tyder på at selger tilbyr bedre kvalitet på informasjonen som gis. Og når resultatene tyder på at sterke relasjoner fører til at kundene oftere tar kontakt med selger for å innhente denne informasjonen, så er det trolig at sterke selger – kunde relasjoner har en effekt i den forbindelse å tiltrekke potensielle kunder.

Jeg beskrev tidligere at selv om det at kunden tar kontakt ikke nødvendigvis betyr det samme som at dette vil være et sikkert salg. Det finnes derimot dekning i mine resultater for at sterke relasjoner kan påvirke salgsfasen positivt. En ting er at sterke relasjoner øker sannsynligheten for at selger får innpass i miljøer som denne ellers ikke ville fått, og at relasjonene fører til at selger sitter inne med mer informasjon om kunden.

*”Jeg har jo opplevd at det å være tilgjengelig, det å være tilstede når oppdragene dukker opp, at man er blitt en del av miljøet, gjør det enklere å få oppdrag. Da kan man så mye om kundene fra før, og kan begynne å selge seg inn ganske fort.”* Informant 5

Selv om det går an å argumentere for at den kundekunnskapen som selger får fra sosiale relasjoner med kunden ofte vil kunne være av privat natur og kanskje også ofte overfladisk, så beskrev informantene at enhver informasjon om kunden og dens personlige preferanser vil kunne ha en verdi. Ofte vil disse relasjonene også føre til at selger får kjennskap til elementære deler av kundens fag- og arbeidsområder samt litt om kundens bedrift. Dette er ting som ikke nødvendigvis vil være så vanskelig å tilegne seg ved hjelp av andre kilder enn relasjoner med denne kunden, men i det minste så fører det til at selger slipper å bruke tid på å innhente denne informasjonen i forkant av salgsmøter og lignende.

Et siste argument for at sosiale relasjoner kan påvirke salg ser vi ved at relasjoner skaper en følelse av fellesskap mellom selger og kunde. En følelse av fellesskap fører gjerne til økt tillit mellom partene, noe som øker sannsynligheten for at kunden godtar den informasjonen som selger gir og minsker sannsynligheten for at selgers salgsvirkemidler mislykkes. Dette gir dermed selger nye muligheter og en bedre sjanse til å påvirke kunden til å handle etter selgers ønske.

*”Jeg må si at salg handler jo om relasjoner, det og bygge tillit, klarer du ikke det så har du ingen fellesskap til kundene. Da får du mest sannsynlig ikke noe salg heller. Derimot kan*

*sterke relasjoner til kundene føre til at dette fellesskapet gir uttrykk i nye muligheter, hvor du som selger gis en større sjanse til å påvirke kunden” Informant 1*

Dette fellesskapet kan vokse seg ganske sterkt, noe det følgende sitatet vitner om.

*”Det er noen som i vårt tilfelle har blitt en, hva skal jeg kalle det, en fanklubb av oss. De er en liten fanskare av oss, både som personer og som profesjonelle. De har vi jo veldig mye kontakt med og de kjøper stort sett alt det vi har.” Informant 1*

Jeg argumenterte i teorikapitlet for at det ville finnes vanskeligere arbeidsvilkår for relasjonsbygging blant bedrifter som helt eller delvis var offentlig eid, eller hovedsakelig gjorde handler med slike bedrifter. Loven om offentlige anskaffelser legger ganske klare føringer på hvordan innkjøpsprosessen skal utføres for slike bedrifter. Selv hovedsakelig undersøkte private bedrifter i min undersøkelse, så hadde noen av informantene også erfaringer fra slike bedrifter. Erfaringene deres gikk ut på at selv om loven gav sterke føringer på hvordan selve anbudsrunder skulle utføres, og at alle bedrifter som ville legge inn et anbud i utgangspunktet skulle behandles likt, så var det også i slike bedrifter ingen ulempe at selger hadde relasjoner med personer i kjøpende bedrift. Den informasjonen selger kunne få gjennom en slik relasjon kunne være veldig mye verdt i forhold til hvordan selger skulle optimalisere sitt anbud i forhold til kundebedriftens behov. Dette med sosiale relasjoner i offentlige bedrifter havner likevel utenfor denne oppgavens primære formål, og jeg valgte under mine intervjuer ikke å undersøke slike bedrifter i større detalj enn dette.

## **4.2 Forutsetninger for at sosiale relasjoner med kunder skal oppstå**

Granovetter(1973) beskrev som nevnt i avsnitt 2.3 fire faktorer for styrke av sosiale bånd, og det er naturlig at disse også kan anses for å være forutsetninger for at disse relasjonene skal oppstå og opprettholdes. Da Granovetters begreper var av teoretisk art fant jeg det vanskelig å benytte disse begrepene i min kontakt med informantene. De faktorene som jeg i min undersøkelse fant frem til bærer derfor preg av å befinne seg på et lavere nivå. Med det mener jeg at de omhandler forutsetninger som er mer spesifikke og i større grad avgrenses til kvaliteter, handlinger eller motiver hos partene. Jeg mener likevel at flere av disse kan utledes til å være deler av det som omfattes i Granovetters begreper.

Viktige ting som informantene la vekt på som forutsetninger for at de skulle kunne opprette sterke relasjoner var en felles forståelse av hverandres yrke, muligheter til å kunne skille mellom profesjonelle saker og private forhold, og å kunne gi ris og ros. I tillegg vil enhver sosial relasjon bestå av en rekke sosiale interaksjoner og det å kunne opptre sosialt vil derfor også være viktig. Mennesker er sosiale av natur. Begrepet likbarhet, det at personer synes at en person er trivelig å være sammen med, er noe som jeg synes beskriver dette godt.

*”En kunde som er interessert i å innlede et lengre samarbeid skal være åpen for både kritikk og ros. Jeg er sånn som person at jeg legger ikke noe imellom. Om jeg mener at noe er for dårlig så gir jeg beskjed. Om de ikke takler det så har jeg ikke kunden lenger, for da er ikke jeg interessert i å fortsette. Jeg synes det er viktig at man har forståelse for hverandre, og forståelse for hverandres yrke. Samtidig skal man ha humor, og man skal kunne prate om dagligdagse ting”* Informant 3

En annen faktor som ble lagt vekt på var at partene måtte kunne skille mellom private og profesjonelle roller i forhold til hva situasjonen tilsa.

*”Jeg legger veldig vekt på ryddighet. Det at man klarer å skille roller. Skille mellom forretning og privat. Jeg føler at om det er på plass så klarer jeg fint å være venner med kunder. Det er ikke tvil om at det er den viktigste egenskapen jeg ser etter. Det at man er ryddig når man forhandler om pris, forhandler om innhold. Man må kunne være uenig på det profesjonelle plan, uten at det går ut over det private plan. Om man klarer det så ser jeg på det som en styrke.”* Informant 5

Tillit mellom partene var en viktig faktor. Tillitsbrudd vil kunne ha svært negative effekter på relasjonene og kan gi negative effekter ved senere interaksjoner. Det å vise tillit medfører også at kundene stoler på at selger har nok kompetanse og erfaring til å gjøre en god jobb. I tilfeller hvor dette ikke skjer, så kan det oppstå negative følelser mellom partene.

*”Det går hovedsakelig på tillit. Man må kunne stole på personen. Man må kunne forholde seg til det vi har avtalt. Spesielt i tilfeller der vi ikke har nedskrevne kontrakter er dette viktig.”*

Informant 2

*”Ofte så føles det slik at mange kunder er ute etter å sabotere, å finne feil med alt man gjør. Det gir ikke stor grobunn for et langvarig, godt forhold oss i mellom.”* Informant 4

Jeg vil argumentere for at de faktorene jeg har beskrevet her vil kunne være deler av det Granovetter(1973) legger i begrepene emosjonell intensitet og grad av intimitet.

Beskrivelsene jeg fikk fra informantene tolket jeg det slik at disse kan anses som å være hygiene faktorer i forhold til dannelse av relasjoner. For både selgere og kunder vil det være vanskelig og på forhånd å vite om den andre parten innehar de kvaliteter som kreves for at disse faktorene virkelig vil være til stede i relasjonen. Det er derfor trolig at partene vil måtte teste forholdet over tid, hvor relasjonene holdes på et mindre sterkt nivå, før de eventuelt vokser seg sterke. Dette medførte at jeg i mine samtaler med informantene kom inn på samtaleemner som tidligere erfaringer og tid brukt på forholdet. Det viste seg at tidligere positive erfaringer hadde en positiv effekt på relasjonsbygging.

*”Ja, helt klart. I tilfeller hvor vi tidligere har samarbeidet godt, er kundene ofte tilfredse. Dette fører igjen til at de blir en bedre tone mellom oss når vi samarbeider igjen, noe som gjør det mer sannsynlig at vi utvikler et godt forhold.”* Informant 6

*”De profesjonelle relasjonene er ikke like sterke som de private. Men jeg opplever jo at jeg etter hvert har fått et ganske sterkt vennskap med flere av disse. Etter hvert føler jeg ganske stor lojalitet i forhold til disse kundene i forhold til for eksempel å ivareta konfidensialitet, i forhold til å prate godt om dem i ettertid, rett og slett å fremme deres interesser. På den måten må jeg derfor si at relasjonene blir ganske sterke etter hvert.”* Informant 5

Gode erfaringer med relasjonen, og at disse erfaringene opprettholdes over tid, førte til at partene kunne oppnå en stor relasjonsstyrke. Faktisk i noen tilfeller så sterkt at det kunne karakteriseres som vennskap. Dette støtter Granovetter(1973)`s påstand om at relasjonsstyrke er avhengig av tid brukt på forholdet. Men dette funnet gir meg likevel ikke mye grunnlag for å si hva som er forutsetningene for at relasjoner oppstår, bare at de kan bli sterkere over tid. Den forutsetningen som best kan forklare det for sosiale relasjoner i bedriftsmarkedet ligger nok derfor i det at relasjonene skal ha en nytte for begge parter, at det finnes en gjensidighet i forholdet. Informant 4 beskriver godt den nytten en kunde kan ha av sterke relasjoner.

*”Med leverandøren min har jeg et veldig godt forhold. Det er en gjensidighet i forholdet. Om han for solgt så tjener han på det, og om jeg får det litt billigere så er det bra for meg. Jeg reklamerer jo litt for dem da jeg poengterer hvor jeg handler. Det å ha god kontakt med denne leverandøren medfører at jeg kan handle bredt. Jeg trenger ikke benytte flere ulike leverandører.”* Informant 4



I forhold til nytte for selgere kom det frem to faktorer. Noen selgere benyttet sosiale relasjoner med kunder som et verktøy, med begrunnelse i at dette ville føre til økt salg, mens andre begrunnet det med sosiale faktorer eller trivsel.

*”Muligheter, businessmuligheter. Energien min er størst i de relasjonene jeg vet at det finnes muligheter. Jo større mulighetene er jo mer forbereder jeg meg, og større energi legges i å skape gode relasjoner. For meg er det egentlig bare businessmuligheter det går på.”*

Informant 1

*”Jeg prøver gjerne å tilpasse ting slik at om jeg må reise for å arbeide, så kombinerer jeg det ofte med at jeg drar til noen kunder jeg kjenner og er der en stund. Så gjør jeg andre sosiale ting i tillegg til arbeid. Gode kundeforhold gir meg en økt verdi når jeg må reise bort.”*

Informant 4

Det faktum at begge parter av relasjonen kan oppnå fordeler ved den, gir en god forklaring av hvorfor relasjoner oppstår. Det er også trolig at denne nytten må være gjensidig, det vil si at begge parter må oppnå fordeler i hver enkelt relasjonsdannelse. Og at denne nytten bør være varig, og ikke føre til at forholdets primære oppgave, i dette tilfellet som oftest salg eller utførelse av arbeid, blir skadelidende.

*”Ingen av de kundene jeg tenker på som mine kunder ville gått på akkord med kvaliteten bare fordi de kjenner meg. Det er ganske mange i landet som gjør det jeg gjør, men de lojale kundene mine bruker meg. Men da krever de full kvalitet på det de får tilbake. Også de jeg har sterke relasjoner til.”* Informant 3

### **4.3 Positive og negative effekter av sosiale relasjoner for selgere i B2B**

I løpet av intervjuene med mine informanter har jeg fått inntrykk av at sterke sosiale relasjoner mellom selgere og kunder fører til en rekke ulike effekter. I mange tilfeller gir sosiale relasjoner økte muligheter for selger til å påvirke utfall til sin fordel, men sterke selger – kunde relasjoner medfører også at selger kan møte problemer og situasjoner som ikke ville funnet sted om disse relasjonene hadde vært nøytrale. Jeg har valgt å beskrive disse fordelene og ulempene i samme rekkefølge som den typiske salgsprosessen foregår.

*”Av de gode kundene så er det to-tre som jeg hører prater godt om meg. Jeg får kunder og oppdrag på grunn av at de har pratet positivt om meg i sitt miljø.” Informant 3*

Som jeg beskrev i kapittel 4.1 fører sosiale relasjoner med kunder ofte til en markedsføringseffekt gjennom at gode kunder prater positivt om selger og dennes firma og produkter. Denne WOM – effekten kan for mange bedrifter, og spesielt for de små og mellomstore jeg har innhentet data fra, være det som gjør at bedriften opprettholder livets rett. Slike bedrifter har ofte mindre likvide kapitalreserver, og er derfor mer sårbare for variasjoner i omsetning i forhold til å kunne betale løpende kostnader. En hver ny salgstransaksjon vil derfor kunne være av stor viktighet for slike bedrifter. Siden det finnes en klar sammenheng mellom WOM og bedrifters salg (Solomon et al, 2006), så vil denne effekten av sosiale relasjoner kunne karakteriseres som veldig positiv for bedriftene. I tillegg til tradisjonell positiv WOM hadde informantene også flere ganger opplevd at tidligere kunder hadde fungert som referanser i forhold til nye kunder, og også direkte oppfordret dem til å ta kontakt med selger. Dette skjedde gjerne i tilfeller hvor kundene enten hadde sterke relasjoner til selger eller hadde hatt særdeles gode erfaringer med denne selgeren. Dette stemmer godt med Krackhardt(1992)`s teori om hvordan sterke bånd fører til en økt vilje til aktivt å hjelpe til. En annen effekt av sosiale relasjoner er at de kan gi selgere innpass i miljøer hvor de ellers ikke ville hatt tilgang.

*”Jeg har jo opplevd at det å være tilgjengelig, det å være tilstede når oppdragene dukker opp, at man er blitt en del av miljøet, gjør det enklere å få oppdrag. Da kan man så mye om kundene fra før, og kan begynne å selge seg inn ganske fort.” Informant 5*

Sosiale relasjoner har et potensial for å gi tilgang til nye miljøer. Dette kan føre til en rekke positive effekter, spesielt om dette fører til at man får en fot innenfor kundens bedrift og sosiale miljø. Med tanke på Futrell(2010)`s beskrivelser av ulemper som oppstår i forbindelse med kundens barrierer i forhold til å slippe mennesker inn i sin intimsone, vil dette derfor kunne være en faktor som kan være avgjørende i forhold til om det blir et salg. En siste mer praktisk fordel av dette er at om selger har oppnådd en naturlig rolle i det nye miljøet, så vil ofte også både den fysiske og den mentale distansen mellom partene være mindre enn om dette ikke var tilfelle. Dette vil kunne bety at selger får en fordel på grunn av at kunden raskere vil kunne ta kontakt, noe som også vil kunne føre til en økt sjanse for handler på impuls. Disse faktorene kan derfor føre til at det blir enklere for kunden å velge denne

selgeren over andre tilbydere. Likevel kan sosiale relasjoner også i noen tilfeller føre til at det kan oppstå usikkerhet om hva kunden egentlig ønsker.

*”Selv om det kanskje er enklere å få oppdrag fra de jeg kjenner godt, så har jeg erfart at det er enklere å få signert en oppdragsavtale av personer som man har et nøytralt forhold til. I hvert fall slik at man har en formell kontrakt signert, så man kan begynne å jobbe, og kan fakturere etterpå. Med personer man kjenner godt så er det litt slik at: Jaja, vi blir vel enig etter hvert. Det ordner vi. Da kan man bli usikker på om man virkelig har et oppdrag. Er man blitt enige eller ikke.”* Informant 5

Denne usikkerheten kan minne om to av Blois(1998)`s negative effekter, nemlig tap av kontroll og usikkerheten om hvordan relasjonen vil bli i fremtiden. Blois beskrev derimot disse effektene til å være et resultat av at kunden ville kunne få innflytelse over selgers ressurser eller aktiviteter, og faktoren om hvordan usikkerheten ville bli i fremtiden gikk nettopp på fremtidige interaksjoner. Den usikkerheten som blir beskrevet av informant 5 går derimot på en spesifikk usikkerhet i et spesifikt tidsrom, og skiller seg dermed litt fra Blois beskrivelser. Denne usikkerheten, selv om den kanskje ikke virker så stor og kan utbedres ved at selger stiller direkte spørsmål på om det finnes et oppdrag eller ikke, vil likevel kunne føre til at selger må ta seg tida til å få gjort dette. Noe som betyr at andre oppgaver blir skadelidende.

I forbindelse med selve salgsmøtet kan sosiale relasjoner føre til flere effekter. For det første kan sosiale relasjoner føre til at selger sitter inne med mye informasjon om kunden, noe som ikke nødvendigvis ville vært tilfelle om de har et nøytralt forhold, og at dette kan benyttes i salgsøyemed.

*”Det er veldig viktig å kunne mye om kundene for å komme noen vei. Det bygger tillit og forsterker relasjonene til dem. I tilfeller hvor du kjenner kunden fra før, eller har en felles bekjent så er det gull verdt. Bare fordi man får noe å snakke om og man bygger den tilliten mye raskere. Det er klart, viss kunden har tillit nok så får man til slutt vite alt, fra budsjettet deres og litt av vært.”* Informant 1

Informasjon er makt. Informasjon om hvordan kunden er som person kan benyttes til å utforme salgsstrategi, hvilke kommunikasjonsteknikker som vil fungere, og hvilke salgshandlinger som bør benyttes, vil gi en høyere sannsynlighet for at selger får gjennomført salget. Kjennskap til hvilke økonomiske rammevilkår kunden opererer under vil kunne føre til

at selger får maksimert potensialet i hvert salg. Sosiale relasjoner har derfor potensial til å kunne være et særdeles effektivt verktøy, selv om de ikke vil være ensbetydende med salg. Sterke relasjoner kan også virke slik at den minsker selgers nødvendighet til å overbevise kundene om at arbeidet er godt nok, at prisen er forsvarlig eller at arbeidet gir kunden en merverdi.

*”Om jeg får en ny kunde så må jeg bevise at det jeg driver på med er kvalitetsmessig høyt, at jeg gir de en merverdi. Men med dem jeg kjenner godt, de trenger ikke dette. De stoler på at jeg gjør arbeidet rett”* Informant 3

Jeg har tidligere i dette resultatkapitlet skrevet en del om tillit og hvordan dette påvirker relasjoner. Den spesifikke fordelene av at kunden har tillit til selger er derimot at selger i større grad slipper å selge seg selv og sin kvalitet til kunden. Det at kunden stoler på selgers evne og kompetanse gjør at selger kan benytte den tiden som ellers ville blitt brukt til å overbevise kunden om dette, vil kunne benyttes til andre mer produktive formål.

En annen effekt som ofte oppstår når det finnes sterke relasjoner mellom partene er det som går på pris. Det naturlige ville vært å anta at sterke relasjoner gjør at sannsynligheten for at det blir gitt rabatter og lignende øker. Denne antagelsen er ikke stemmer ikke alltid. Fra en selgers synspunkt vil det være fordelaktig å kunne prise varene eller tjenestene sine så høyt som mulig, og likevel kunne opprettholde samme salgsvolum. Faktisk kan også noen kunder føle at det er pinlig å be om lavere pris om selgeren er en de kjenner godt. Likevel viser det seg i mine resultater at selgere ofte setter ned prisen både i tilfeller hvor det finnes gode relasjoner fra før av for å opprettholde og styrke disse relasjonene, og i tillegg også som et virkemiddel til å bygge nye fremtidige relasjoner.

*”Det er ikke et problem for meg å gå heftig ned i pris for å hjelpe noen. Det er ikke et problem, fordi jeg ser på det som fremtidig mulig salg og ikke minst at den personen kommer til å være ambassadør for meg. Det blir en investering.”* Informant 3

Dette med å tilby noen kunder en bedre pris kan derimot ofte føre til at selger blir stilt i en vanskelig situasjon. Det kan oppstå situasjoner hvor kunder forventer å få en bedre pris enten på basis av at denne spesifikke kunden har sterke relasjoner til selger, eller om denne kunden har et nøytralt forhold til selger men har fått høre at selger tidligere har gitt rabatterte priser til andre kunder.

*”Av en eller annen grunn så føler jeg at de forventer å få en bedre pris fordi de kjenner meg. En annen ulempe er jo om man gir en pris til en bekjent som en vennetjeneste, så kan neste kunde høre rykter om dette og lure på hvorfor ikke han får samme prisen.”* Informant 4

Det virker som at sterke relasjoner gjerne skaper forventninger blant kundene om at de skal få noe igjen. Dette kan i tillegg til krav om bedre pris også inneha andre former for krav. Selger kan føle seg forpliktet til å velge noen kunder fremfor andre i tilfeller hvor det er begrenset med tid.

*”Man føler seg ofte forpliktet om man har sterke relasjoner. La oss si at jeg får et tilbud om oppdrag fra tre forskjellige, da føler jeg meg ofte forpliktet til å velge det fra den jeg har sterke relasjoner til. Jeg har opplevd at enkelte har blitt forbannet for at jeg ikke valgte dem.”* Informant 5

*”Det kan jo av og til skje at man kommer for tett på hverandre. Jeg har opplevd at noen krever mer tilbake enn hva det er verdt. Det hender av og til at det blir vanskelig å si nei.”* Informant 2

Mine funn på dette punktet gir derfor en utvidet betydning til Blois(1998) effekt om krav fra det utvidede nettverket. I mine resultater har sterke sosiale relasjoner med kunder også ført til at selger også kan møte krav fra den spesifikke kunde, selv om disse kravene gjerne ikke blir ytret direkte.

I forbindelse med spørsmål om hvordan sterke relasjoner med kundene påvirker selgernes motivasjon ble flere av informantene litt beklemte. Spørsmålet om motivasjon i forhold til behandling av kunder medfører jo til en viss grad at kunder behandles forskjellig, på samme måte som om det gis forskjellig pris, noe som ikke oppfattes som veldig profesjonelt av verken selgere eller kunder. Likevel fikk jeg bekreftet at dette i noen tilfeller stemte. Spesielt under aktiviteter som ble oppfattet som lite interessante i utgangspunktet, kunne sterke relasjoner til kunden føre til at selger følte seg mer motivert. I tilfeller hvor denne motivasjonen ikke var til stede var det viktig og i hvert fall å fremstå som motivert når man var i kontakt med kunden.

*”Det kan egentlig være både og. Det er litt avhengig av type jobb det er snakk om. Om det er en jobb som er gørrer hakke kjedelig så presser man seg gjennom det, spesielt om man kjenner kunden godt. For artige jobber så betyr det ikke så mye om man kjenner kundene.”* Informant 4

*”Jeg føler at jeg egentlig burde svare ja på det, men jeg vet ikke. Føler vel egentlig at man er nødt og levere til alle. Jeg føler vel likevel at alle kan gi meg kreditt eller miskreditt senere når det kommer til fremtidige salg, så det er viktig å gjøre alle til lags. Man må skape sin egen motivasjon. Og om man ikke er motivert innvendig, så må man framstå som motivert utad.”* Informant 5

Fra et arbeidsgiverperspektiv, kan det derfor være positivt om selgerne har sterke kunderelasjoner, basert på at de da i noen tilfeller kan ha økt motivasjon og dermed også økt sannsynlighet for å yte en god jobb. For selgerne selv kan dette medføre at de oppnår en økt trivsel i jobben. Begge disse effektene vil kunne anses til å være positive for bedriften som helhet.

I forhold til oppfølging av kundene hadde gode relasjoner den effekten at det førte til en mer naturlig måte å kontakte disse på. Det at sterke relasjoner gjerne førte til at selgerne traff på kundene i andre sammenhenger enn de profesjonelle, gjorde at det var enklere å holde seg oppdatert på hvordan kunden situasjon var. Sterke relasjoner gjorde også at det ble en mer naturlig og uoffisiell måte å følge disse opp. Relasjonene førte til at deler av arbeidet med oppfølgingen, slik som å organisere oppfølgingen og å opprette egne avtaler med kunden om dette, i mange tilfeller ble enklere. En god oppfølging av kunden kan føre til at kunden vil føle større lojalitet i forhold til senere gjenkjøp.

*”Ofte treffer man disse oftere i andre sammenhenger. Det er lettere å småsnakke med disse. Da kan man spørre: ”Hvordan gikk det med det og det. Ble det bra eller ikke.” Med dem man har et nøytralt forhold til må man gjøre en innsats for det. Det blir nødvendig å utføre en egen oppgave. Det blir mer formelt.”* Informant 5

Denne ”uformaliseringen” av oppfølgingsprosessen hadde ikke bare positive sider. Spesielt om det fantes tilfeller hvor kunden ikke skulle være helt fornøyd, kunne dette medføre en større grad av pinlighet. Kunden vil i tilfeller hvor det ikke er naturlig å ta en fullstendig profesjonell rolle, kvie seg for å diskutere situasjoner som kan stille selger i et mindre bra lys.

Sterke sosiale relasjoner kan også ofte føre til en rolleforskyvning, hvor partene har en glidende overgang mellom den profesjonelle og den private sfære. Dette kan gi selger mer, og kanskje også mer dyptgående, informasjon om kunden men det fører også til at selger åpner opp sin private sfære for kunden. Dette kan medføre problemer for selger.

*”Og om det oppstår konflikter så blir det litt personlig. Om det blir dårlig stemning så går det på oss som personer, og ikke på forretning. Det blir på en måte forvirring over hva jeg står for som person, og det som omhandler bedriften.” Informant 6*

*”Jeg har også opplevd at tjenester vi har mottatt til oss som organisasjon har medført forespørsler om tjenester fra meg privat. Det er jo selvfølgelig ikke rett. Det kan være vanskelig når relasjonene blir tette, å skille mellom hva som er privat og hva som er profesjonelt. Når relasjonene blir for sterke så kan det oppstå problemer, man sitter på hver sin side rundt bordet i profesjonell sammenheng, mens etterpå skal man være venner igjen. Det er nok ikke alle som takler det like bra.” Informant 2*

Denne ulempen ble ikke beskrevet av Blois(1998) og kan derfor ha en nyhetsverdi i forhold til forskningslitteraturen. Nå er det verdt å legge merke til at mine informanter gjerne kom fra små bedrifter som igjen gjerne har et lokalt nedslagsfelt, og derfor kan ha hatt en større sensitivitet i forhold til en slik effekt enn det som vil være tilfelle i større bedrifter. Likevel anser jeg det som et interessant tema å undersøke nærmere i fremtidige undersøkelser.

I lys av mine resultater synes det derfor klart at sterke selger – kunde relasjoner har både positive og negative effekter. Ja, sterke selger – kunde relasjoner kan føre til at selger får flere strenger å spille på i forbindelse med salg men de fører også til begrensninger. Det vil derfor være viktig at både ledere i bedrifter og selgerne selv er klar over både de positive og negative sidene med sosiale relasjoner med kundene, og at de benytter den kunnskap som finnes for å kunne bruke disse relasjonene på en måte som gir de deres ønskede resultat. Informant 4 beskrev denne tvetydigheten bruk av relasjoner i et bedriftsmarked godt.

*”Vil nok si at jeg totalt sett har hatt mer salg på grunn av sosiale relasjoner. Men ofte er det vel også slik at man selger kanskje mer, men får muligens mindre betalt. Det er jo i hovedsak viktig å få betalt for det man gjør når man jobber. Firmaet er ikke noe veldedighet.”*

Informant 4

#### **4.4 Måling av relasjonsstyrke**

I forhold til måling av relasjonsstyrke, møtte jeg på problemer i mine undersøkelser. Jeg hadde på forhånd håpet at min kvalitative tilnærming ville føre til en økt sannsynlighet for at

informantene ville klare å beskrive relasjonsstyrke med kunder. Dette viste seg derimot for ikke å stemme.

*”Styrken på relasjonene til kundene varierer helt klart. Men styrken i forholdet til mine lojale kunder, det går ikke an å tallfeste. Jeg har lojale kunder som har vært hos meg i mange år. Hver måned så gjør jeg arbeid for dem. For meg personlig så vil jeg bruke ordet sterkt, men å tallfeste det går ikke an.”* Informant 3

*”Jeg tror jo kanskje det er mulig å plassere på en skala, men det vil jo variere. Man kan ha ulike faser av hvor tett man samarbeider. Men jeg opplever at mange av de beste kundene også blir ganske nære venner privat.”* Informant 5

Det å klassifisere relasjonsstyrke i forhold til skalaer var vanskelig, men kunne i noen tilfeller bli gjort ved å sette måle relasjoner opp mot hverandre. Det var derimot ikke mulig for informantene å klassifisere hvor sterk en relasjon måtte være for å klassifiseres som svak, nøytral eller sterk. Det var rett og slett vanskelig å definere et nullpunkt på skalaen. I forhold til å måle relasjonsstyrke i forhold til nominasjonsbegrepet var det enda vanskeligere. Det å beskrive relasjonsstyrke i forhold til hvor mange teoretiske forbindelser de hadde til en person førte til problemer som at informantene la mer vekt på noen typer forbindelser enn andre, og at det rett og slett ble for diffust å beskrive det på den måten. Jeg vil likevel ikke utelukke at denne måten å måle relasjonsstyrke på kan ha noe for seg, men da kanskje mest i undersøkelser som omhandler mer systematiske kartlegginger av store nettverk med mange forskjellige relasjonsforbindelser og objekter.

På spørsmål om hvordan informantene ville beskrive styrken på forholdet i forhold til private venner eller familiære bånd, oppsto det også vanskeligheter. Det viste seg at det for mange av informantene var andre faktorer som var gjeldende i private relasjoner enn for profesjonelle, og at private relasjoner gjerne var sterkere enn de profesjonelle. Det viste seg også at det fantes en flytende overgang på hva informantene ville karakterisere som private kontra profesjonelle relasjoner, og at profesjonelle relasjoner i flere tilfeller kunne utvikle seg til også å bli private. Kort sagt at profesjonelle relasjoner i noen tilfeller kunne utvikle seg til å bli private vennskap på utsiden av bedriftene.

*”Det er et profesjonelt forhold hvor andre faktorer ligger til grunn. Det kan godt være at man ikke vet noe som helst om kunden bortsett fra at denne handler mye, og oppfører seg bra i de*



*korte periodene vi er i kontakt. Men kunder som man jobber veldig mye for, kan etter hvert gå over i vennekretsen. Da øker jo også helt klart styrken på forholdet.” Informant 4*

En avslutning på denne drøftningen må derfor bli at det nok finnes forskjeller i relasjonsstyrke mellom forskjellige kunder og selgere. Likevel er denne forskjellen vanskelig å beskrive, selv ved hjelp av kvalitative beskrivelser. Private relasjoner vil også i utgangspunktet være av sterkere styrke enn profesjonelle relasjoner, selv om profesjonelle relasjoner over tid kan utvikle seg til også å bli private relasjoner.



## **5. Diskusjon og konklusjoner**

### **5.1 Diskusjon og konklusjoner**

I dette avsnittet vil jeg diskutere mine resultater og komme med mine konklusjoner. I denne oppgaven har jeg gjennom en eksplorerende tilnærming forsøkt å finne svar på fire problem i forbindelse med temaet sosiale relasjoner i B2B bedrifter. Oppgaven har hatt et noe bredt utgangspunkt hvor jeg har forsøkt å finne ut hvilken plass sosiale relasjoner har i bedrifter kjøps- og salgsprosess, hvilke forutsetninger som må ligge til grunn for at sosiale relasjoner med kunder skal oppstå, hvilke positive og negative effekter sosiale relasjoner kan medføre for selgere og hvordan slike relasjoners styrke kan måles. Jeg vil gi under hvert forskningsproblem summere mine viktigste resultater, før disse diskuteres opp mot teori fra kapittel 2. Diskusjonen vil altså følge samme firedelte fokus som det som har vært gjennomgående gjennom denne oppgaven.

#### **Sosiale relasjoners plass i kjøps- og salgsprosessen**

Sosiale relasjoner har i følge mine resultater et potensial til å påvirke alle faser av kjøpsprosessen, men har i private bedrifter sannsynligvis mest for seg i:

- Innledende faser, hvor selger benyttes som ressursperson når kunder innhenter informasjon rundt muligheter og priser i forbindelse med selgers ansvarsområde
- Innledende faser, hvor sterke relasjoner kan føre til økt sannsynlighet for WOM og også direkte refereringer av kunder til selger.
- Innledende faser, hvor sterke relasjoner kan føre til at selger får innpass i nye miljøer og dermed kan få nye muligheter.
- Under selve salgsfasen, hvor selgers relasjoner kan føre til at denne sitter inne med kundeinformasjon som kan gi økt sannsynlighet for salg.

En av mine informanter hadde tidligere erfaringer med salg til offentlige bedrifter. Dennes erfaringer var at selv om ikke sterke relasjoner påvirket kjøpende bedrifts avgjørelse i forbindelse med anbudsrunder direkte, så hadde relasjonene en effekt i forbindelse med

aktivitetene som angikk utarbeidelse på tilbud. Et godt tilbud ville så kunne føre til en økt sannsynlighet for at dette tilbudet vant anbudet.

Sett i lys av de teoriene jeg gikk gjennom i kapittel 2.2 så er disse resultatene som forventet. Informantene bekreftet at sosiale relasjoner hovedsakelig påvirker den enkelte kunde gjennom det som i Sheth – modellen beskrives som informasjonssøk. Det at kunder som har sterke relasjoner til selger benytter denne som ressursperson i forhold til informasjonshenting stemmer godt med ”top of mind” beskrivelsene gitt av Solomon et al(2006). Det at når kunder først innhenter informasjon fra menneskelige kilder så skjer dette gjennom selgere de har sterke relasjoner til stemmer godt med funnene til Krackhardt(1992). I tillegg har jeg identifisert at sosiale relasjoner påvirker kunder slik at de gis en større sannsynlighet for å hjelpe selger gjennom positiv vareprat og refereringer av selger til andre kunder, noe som stemmer med Krackhardt(1992)`s beskrivelse av at dette ville være tilfelle ved sterke relasjoner. Mine resultater viste også at sosiale relasjoner kan ha en plass i forhold til direkte salg gjennom økt innpass hos kunder, og at slike resultater vil kunne gi selger økt informasjon om kunden. Dette stemmer med teoriene som ble gjennomgått i kapittel 2.4, og jeg anser det derfor som sannsynlig at sosiale relasjoner også kan ha en rolle i denne spesifikke delen av bedrifters salgsprosess. I forhold til hvilken rolle relasjonsbygging vil ha i bedrifter som omfattes av loven om offentlige anskaffelser så var ikke dette en prioritert del av min studie. Likevel fikk jeg gjennom mine informanter innspill om at det også i slike bedrifter ville kunne være fordelaktig med relasjoner hos kundene, selv om ikke disse ville være like åpenlyse som de for private bedrifter. Dette kan tyde på at lovverket på området ikke fullstendig klarer å leve opp til formålet om like vilkår for alle. Konklusjonen blir derfor at i dette tilfellet så viste det seg at mine informanter hadde den samme oppfatningen av sosiale relasjoners plass i B2B bedrifters kjøp- og salgsprosess som det som beskrives gjennom generelle teorier om sosiale relasjoner fra tidligere forskning, og at disse gir gode muligheter for å forutse hvilke salgsprosesser sosiale relasjoner påvirker også innenfor denne type markeder.

### **Forutsetninger for at sosiale relasjoner med kunder kan oppstå**

Resultatene mine viste at flere faktorer legges vekt på. Den kanskje viktigste faktoren var at det må finnes en gjensidighet i forholdet hvor begge parter tar og gir. Et eksempel er at selger ved å gi rabatter kan oppnå at kunden utfører tjenester som gir potensiell økonomisk gevinst.

Ved å opprette relasjoner oppnår kunden en trygghet i forhold til at selger ikke vil forsøke å utnytte denne, samt at kunden muligens får kjøpe varer og tjenester til en rimeligere pris. Selgere kan ved å opprette kunderelasjoner oppnå både økte forretnings- og sosiale muligheter. Selv om dette er basisen for at relasjonene skal kunne oppstå, øker muligheten for at relasjonene vokser seg sterke om selger – kunde forholdet over tid har gode interaksjoner seg imellom. Det vil si at erfaringene fra tidligere handler fører til økt relasjonsstyrke.

Av såkalte hygienefaktorer trekkes det frem at både selger og kunde må kunne gi ris og ros, det må være en ryddighet i forholdet, og forholdet må være basert på gjensidig tillit samt at partene også må fungere sammen sosialt. Denne sosiale faktoren kan muligens delvis beskrives med begrepet likbarhet.

Sett i lys av Granovetter(1973)`s beskrivelser av hva som skaper relasjonsstyrke, så fant jeg i min undersøkelse at hans begreper omfattet for mye til å kunne benyttes operasjonelt overfor informantene mine. Dette henger nok sammen med at hans begreper er ment for teoretisk bruk, og at hvert begrep også kan bestå av flere delfaktorer som sammen gir en fullstendig beskrivelse av begrepet. De resultater jeg har fått på dette området bærer derfor preg av å være mer avgrensede i natur enn Granovetters. Likevel viste det seg at mine informanter la stor vekt på at relasjonene måtte føre til positive effekter for begge parter, og at selv om tidsaspektet (hvor lenge relasjonene har fått utvikle seg) ikke spiller en rolle i **om** relasjoner oppstår, så vil eksisterende relasjoner ofte vokse seg sterkere over tid. Faktorer som omhandlet at det må finnes en ryddighet i forholdet, gjensidig tillit, evne til både å gi og ta ris og ros, samt at personene er likbare, kan anses til å gi delvise beskrivelser av det Granovetter mener med begrepene emosjonell intensitet og grad av intimitet. Konklusjon blir derfor at Granovetters begreper kan benyttes til å gi en teoretisk beskrivelse av hva som fører til at relasjoner oppstår og også hvordan de øker i styrke over tid, men at det i det praktiske liv vil disse begrepene bestå av en rekke mindre faktorer som vil påvirke relasjonsdannelse, og disse vil vektlegges forskjellig av mennesker basert på deres egne erfaringer og personlighet.

### **Positive og negative effekter av sosiale relasjoner**

Resultatene mine viste at informantene mente at det sett med selgeres øyne var flere positive effekter av sosiale relasjoner med kunder. Samtlige informanter beskrev at relasjonene veldig ofte førte til en WOM – effekt, at selgers sterke relasjoner til kunder ofte førte til at disse

pratet positivt om selgeren i deres omgangskrets. En annen viktig effekt var at relasjonene førte til at selger hadde større sannsynlighet til å få innpass i nye miljøer og dermed fikk økt sjansen for tidlig å komme på banen når nye muligheter oppsto. I flere tilfeller førte relasjonene til at selger oppnådde økt kundekjennskap, og kunne i noen tilfeller disse også føre til at selger fikk innsyn i bedriftsintern ”gradert” informasjon som budsjetter og lignende. Gode kunderelasjoner medførte i noen tilfeller til at selger opplevde at kunden viste ham større tillit, og at relasjonene førte til at kunden stolte på at selger utførte sitt arbeid samvittighetsfullt. Dette medførte at selger kunne benytte mindre tid til å avklare detaljer i forbindelse med utførelse, og dermed i større grad kunne prioritere arbeidet. Sosiale relasjoner kan i noen tilfeller føre til en økt selgermotivasjon, selv om resultatene mine tydet på at dette ble moderert av oppgavens kompleksitet og interessantheit. Til slutt førte sosiale relasjoner til at det var en økt sannsynlighet for at selger ville møte kunden i andre sammenhenger i ettertid, noe som medførte en økt sannsynlighet for ”uformell” oppfølging. Totalt sett er det derfor trolig at disse positive effektene samlet sett vil føre til økt salg. Disse resultatene stemmer godt med mine prediksjoner på basis av de teorier som ble gjennomgått i kapittel 2.4.

Informantene hadde også opplevd en del negative effekter av relasjoner med kunder. En effekt av at selger og kunde har et godt forhold var at salgstransaksjoner og avtaler gjerne ble gjennomført med færre formaliteter. For selgers del trenger ikke dette nødvendigvis å være positivt. Ofte kunne dette føre til at selger ble stilt i en situasjon hvor denne var usikker på hva som var forventet utført, og om det virkelig var et bekreftet oppdrag eller bare en uoffisiell henvendelse. I tillegg ville ofte selger kunne gi rabatterte priser til kunder denne hadde sterke relasjoner til. Dette er jo i utgangspunktet tapt inntekt for selger og en negativ effekt i seg selv, men det kunne føre til en svært negativ effekt i tilfeller hvor dette ble offentlig kjent. Om selger reduserte prisene til noen kunder, ville det kunne føre til at andre kunder ville kreve samme pris for samme arbeid. Selger blir da stilt i en vanskelig situasjon hvor selgers enten selgers omdømme eller omsetning ville kunne bli skadelidende. I tillegg hadde noen av informantene følt at kunder denne hadde sterke relasjoner til ofte krevde prioritering, selv om dette ikke nødvendigvis ble ytret åpenlyst. Dette hadde potensial for å hindre selgers maksimering av fortjeneste, gjennom å velge de mest lønnsomme kundene. En annen negativ effekt var rolleforvikling. Informantene kunne også vise til flere tilfeller hvor tjenester ytt selger bedrift, ble ønsket gjengjeldt fra selger som privatperson. En slik effekt vil selvfølgelig kunne være en påkjenning for selger. I forhold til oppfølging fantes det også en negativ effekt

for selger, ved at kunder denne hadde sterke relasjoner til, gjerne kunne være lite villig til å ytre direkte kritiske tilbakemeldinger. Dette kan føre til at bedriften ikke får optimalisert sin aktivitet gjennom utbedring av faktorer som fører til negative tilbakemeldinger.

Selv om også mange av de negative effektene er blitt beskrevet tidligere, så har jeg i denne studien klart å avdekke to ulemper som ikke ble nevnt i Blois(1998)`s beskrivelser fra kapittel 2.4. Nemlig at relasjonene kan føre til at selgere i noen tilfeller kan føle usikkerhet på om avtaler virkelig er inngått, og at i tilfeller hvor selgere gir kunder denne har gode relasjoner til en bedre pris enn andre kunder så kan det føre til problemer om dette blir allment kjent. Det kan finnes flere forklaringer på hvorfor de ikke er beskrevet tidligere, blant annet så kan de være spesielle for salgsbedrifter i B2B. En annen ting kan være at mitt utvalg besto av informanter fra små bedrifter som hovedsakelig har et lokalt nedslagsfelt og at disse muligens ikke vil beskrives som like viktige i andre bedrifter hvor det vil være et større kundeutvalg, noe som kan bety at disse ikke er blitt fanget opp tidligere. Uansett er dette negative effekter som potensielt kan føre til svært negative effekter for selgere, og de bør utforskes videre i fremtidige studier. Jeg konkluderer med at denne studien har fått beskrevet en rekke effekter av sosiale relasjoner, både positive og negative, og at om sosiale relasjoner benyttes på en måte som maksimerer de positive og minimerer de negative effektene så kan sosiale relasjoner alene føre til økt salg i B2B bedrifter.

### **Måling av relasjonsstyrke**

Informantene bekreftet i denne studien at relasjonsstyrken med kunder er forskjellig fra person til person, og at denne øker over tid. I noen tilfeller kan sterke relasjoner med kunder som i utgangspunktet var tiltenkt å være profesjonelle, også gå over til å kunne klassifiseres som personlige venner. Både ”Labels” – metoden, nominasjonsmetoden og mål ved hjelp av en tallskala viste seg å fungere dårlig. ”Labels” – metoden fungerte ikke til mitt bruk i forhold til det som hovedsakelig var profesjonelle relasjoner, da det finnes få norske ord som beskriver ulike profesjonelle forhold. Nominasjonsmetoden fungerte heller ikke da ulike informanter la forskjellig vekt på ulike forbindelser. Tallskalaer viste seg derimot til å kunne benyttes i tilfeller hvor to eller flere relasjoner måles opp mot hverandre men mine informanter fant det vanskelig å definere et generelt nullpunkt for en slik skala, noe som gjorde det vanskelig å benytte denne metoden overfor ulike informanter. Den beste

beskrivelsen informantene kunne gi av sterke selger – kunde relasjoner var nettopp ordet ”sterkt”.

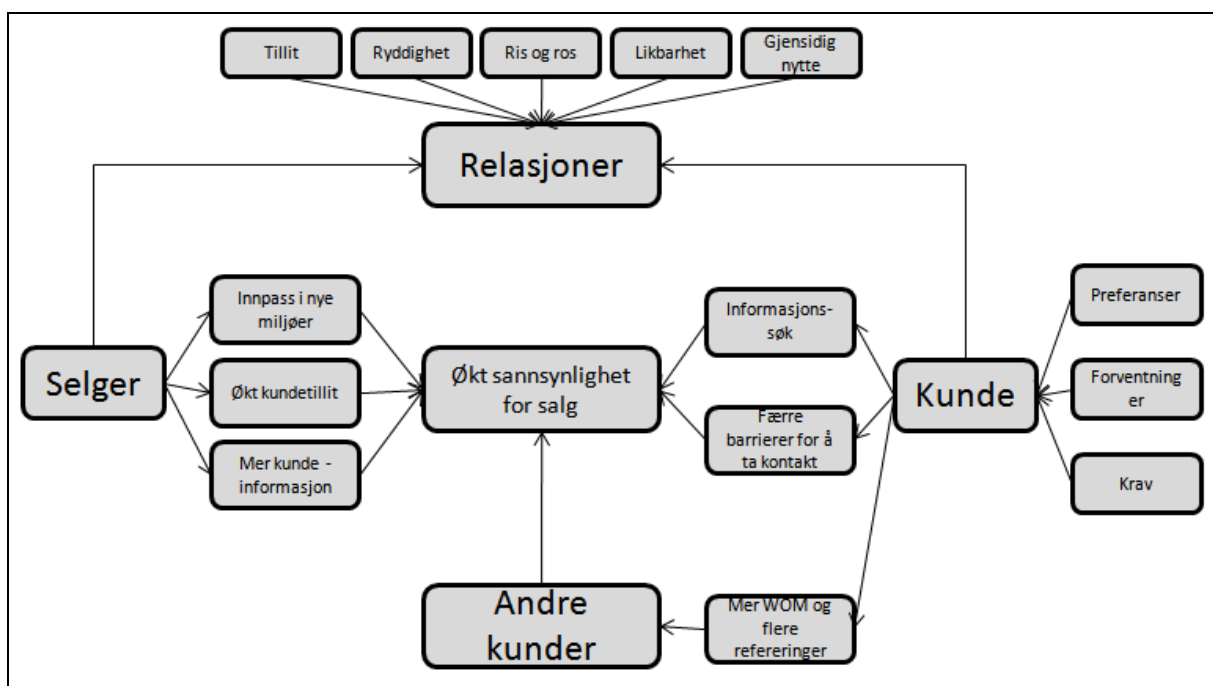
I min undersøkelse har jeg derfor møtt på mange av de samme problemene som ble beskrevet av Krackhardt(1992) og Bäckström(2008), og har ikke klart å finne gode metoder for å beskrive relasjonsstyrke mellom selgere og kunder i B2B. Jeg trodde i forkant at en kvalitativ datainnsamling ville gi informantene økte muligheter til å beskrive forskjeller i relasjonsstyrke, men dette viste seg og ikke stemme. Konklusjonen blir derfor at en kvalitativ måling av disse metodene ikke gav mer informasjon rundt relasjonsstyrke enn det som tidligere forskning har kommet frem til. Likevel synes det klart at det finnes forskjeller i relasjonsstyrke men at målingene av disse er et metodisk problem som muligens kan utbedres i fremtiden.

## **5.2 Teoretiske implikasjoner**

Ved litteraturgjennomgangen som jeg utførte i forkant av denne studien fant jeg at det var en stor mangel på forskningslitteratur som omhandlet sosiale relasjoner i B2B markeder. I denne studien har jeg derfor benyttet et relativt bredt teoretisk innfang av teorier fra flere ulike forskningsområder. Jeg har benyttet Granovetter(1973)`s beskrivelser av nettverksrelasjoner som utgangspunkt for så å tilpasse disse med Krackhardt(1992)`s teorier om sterke relasjoner, før jeg til slutt har forsøkt å sammenfatte disse med tradisjonelle økonomiske teorier fra markedsføring og salg. I teorikapitlet brukte jeg så denne sammenfatningen til å drøfte potensielle konsekvenser sosiale relasjoner i B2B ville kunne føre til. I løpet av den empiriske undersøkelsen min fant jeg at disse konsekvensene jeg kom frem til teoretisk, også for en stor del også samsvarte med det mine informanter hadde erfart i praksis. Den største teoretiske implikasjonen av denne studien blir derfor at det ikke vil være nødvendig å lage nye teorier for å beskrive sosiale relasjoner innenfor det bedriftsøkonomiske fagfeltet, men at det med stor sannsynlighet vil være mulig å tilpasse de teorier som allerede finnes innenfor andre fagfelt. Jeg har i denne oppgaven laget et forslag til en teoretisk modell i forhold til sosiale relasjoners rolle i forhold til salg i B2B, da jeg ikke har klart å finne en slik sammensatt modell som viser effektene på både selgende og kjøpende bedrift i tidligere forskning. Denne modellen er basert på mine resultater om sosiale relasjoners plass i kjøp- og salgsprosessen som jeg beskrev i kapittel 4.1, samt hva som ligger til bunns i relasjonsdannelser og selgeres fordeler og ulemper i forhold til sosiale relasjoner med kunder fra kapittel 4.2 og 4.3.



Modellen er bygd opp fra selgers synspunkt, med et utgangspunkt i å forklare mersalg gjennom effektene av sosiale relasjoner. Selger og kunde er forbundet av relasjoner og disse påvirkes av fem forskjellige faktorer. Kunden har i utgangspunktet ulike preferanser, forventninger og krav i forbindelse med et kjøp. Gjennom økt kundetillit og mer kundeinformasjon vil selger kunne få økt innblikk i disse, noe som gir økt sannsynlighet for salg. Selger får gjennom relasjonen også innpass i nye miljøer. Fra kundens side fører relasjonen til at det er en økt sannsynlighet for at denne vil benytte selger som informasjonskilde, og at det vil minske barrierer for å kontakte denne, noe som vil føre til mersalg. Til slutt fører relasjonen til at det vil være en økt sannsynlighet for positiv vareprat og direkte refereringer mot andre potensielle kunder, noe som fører til nye kunder for selger og dermed mersalg. Selv om fremtidige studier ikke vil velge å benytte denne modellen, så ser jeg likevel viktigheten av at det lages noe lignende for å kunne gi gode beskrivelser av sosiale relasjoner i en kombinert kjøp- og salgsprosess.



Figur 2 Visuell fremstilling av sosiale relasjoner i bedrifters kjøps- og salgsprosess

I tillegg har jeg som nevnt i diskusjonen funnet to negative effekter som kan oppstå ved sosiale relasjoner i B2B, som ikke tidligere er blitt beskrevet. Det er også mulig at disse effektene vil være teoretisk generaliserbare opp mot andre typer bedrifter, for eksempel

bedrifter som opererer mot konsumentmarkeder. Disse effektene bør vurderes forkant av fremtidige verk innenfor temaet sosiale relasjoner, så fremt at de kan valideres gjennom andre studier. I forhold til relasjonsstyrke fant jeg at det ikke var nok bare å benytte en kvalitativ datainnsamlingsmetode for å kunne måle dette ved hjelp av tidligere metoder, og det bør derfor sees til andre løsninger for å kunne løse dette problemet i fremtiden.

### **5.3 Praktiske implikasjoner**

Denne studien har ført til en god kartlegging av hvilke områder av bedrifters kjøps- og salgsprosess som påvirkes sterkest av sosiale relasjoner, undersøkt hvilke underliggende faktorer som må være til stede for at relasjoner skal kunne bygges, og gitt en god beskrivelse av hvilke positive og negative effekter som dette kan gi for selgere i små bedrifter innenfor B2B. Denne informasjonen vil kunne være av stor betydning for praktikere, i hovedsak selgere og deres ledere, i deres søken etter å optimalisere deres forhold til kunder med det formål å skape størst mulig lønnsomhet. All kunnskap om hvilke prosesser som påvirkes av sosiale relasjoner, samt hvilke effekter selger – kunde relasjoner kan ha vil gi ledere i B2B bedrifter et større informasjonsgrunnlag for sine avgjørelser i forhold til om sosiale relasjoner skal benyttes, og hvordan det bør benyttes, i deres bedrift. Som vi har sett av resultatene av denne studien så vil sosiale relasjoner, om disse benyttes og ledes korrekt, kunne gi økte muligheter for salg. Dette innebærer at ledere og selgere bør ha bekjentskap til hvilke effekter dette kan ha.

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

I denne studien har jeg undersøkt sosiale relasjoner i B2B markeder. I studien intervjuet jeg seks informanter som kom fra 5 små bedrifter som hovedsakelig har et lokalt operasjonsområde. Selv om avgrensningen til B2B har hjulpet meg til å få avgrenset denne oppgaven slik at det ble mulig å gjennomføre den på den tiden jeg hadde tilgjengelig, så har det også ført til en begrensning i forhold til å generalisere i forhold til det generelle temaet sosiale relasjoner. På samme måte vil undersøkelsens lite utvalg vanskeliggjøre generalisering. I studien har jeg gjort en kartlegging av de effekter sosiale relasjoner har på ulike faser av bedrifters kjøps- og salgsprosess og beskrevet de fordeler og ulemper som sosiale relasjoner kan medføre. Dette har resultert i et forslag til en modell som omhandler

sosiale relasjoner i en kombinert kjøp- og salgsprosess. Denne bør i fremtiden utforskes videre for å kunne utvide og revidere mine faktorer opp mot ting som finnes i andre markeder og bedrifter. I tillegg har jeg som nevnt funnet to negative effekter av sosiale relasjoner som ikke tidligere er beskrevet. Disse bør studeres videre i forhold til andre og da også større bedrifter innen B2B, og de kan også muligens være relevante i forhold til bedrifter i konsumentmarkeder. I denne studien har jeg ikke undersøkt hvilke fordeler og ulemper som sosiale relasjoner kan medføre, men jeg har ikke undersøkt effektiviteten disse har. Dette bør være noe som fremtidige studier bør undersøke, for å gi ledere og selgere i B2B bedrifter et enda større grunnlag for sine beslutninger rundt om de ønsker å benytte sosiale relasjoner med kunder som en del av sin strategi. Til slutt har denne studien vist at det per dags dato ikke finnes noe godt verktøy for å måle relasjonsstyrke, noe som vil være nødvendig for i fremtiden kunne utvikle forskningsfeltet videre. Det bør derfor være et prioritert mål for fremtidige studier å utvikle et slikt.



## Referanseliste

Barrick, M.R. Stewart, G.L. og Piotrowski, M. (2002) "Personality and job performance: test of the mediating effects of motivation among sales representatives", *Journal of Applied Psychology*, Vol 87 No 1, pp. 43-51

Bäckström, L. (2008) "Trusting relationships: how salespeople view the quality of relationships with friends and customers", *Management Dynamics : Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, Vol 17 No 3, pp. 20-27

Berry, L.L. (1995) "Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 23 No 4, pp. 236-245

Blois, K. (1998) "Don't all firms have relationships?", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 13 No 3, pp. 256-270

Bradford, K. Brown, S. Ganesan, S. Hunter, G. Onyemah, V. Palmatier, R. Rouziès, D. Spiro, R. Sujan, H. og Weitz, B. (2010) "The embedded sales force: connecting buying and selling organizations", *Market Letters*, Vol 21 No 3, pp. 239-253

Brown, J.J. og Reingen, P.H. (1987) "Social ties and word-of-mouth referral behavior", *The Journal of Consumer Research*, Vol 13 No 3, pp. 350-362

Bryman, A. og Bell, E. (2007), *Business Research Methods 2.edition*, Oxford University Press Inc, New York

Dahlstrøm, R. Silkoset, R. Nilsen, H. og Nygaard, A (2010) "Venner og kjente – hvordan hjelper de deg til bedre lønnsomhet i næringsklynger?", *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, Vol 13 No 5, pp. 46-53 Available (IEEE MAY)

[http://brage.bibsys.no/bi/bitstream/URN:NBN:no-bibsys\\_brage\\_12563/1/Magma\\_0510\\_dahlstrom%20et%20al.pdf](http://brage.bibsys.no/bi/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_12563/1/Magma_0510_dahlstrom%20et%20al.pdf)

Dampérat, M. og Jolibert, A. (2009) "A dialectical model of buyer-seller relationships", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 24 No 3-4, pp. 207-217

Edwards, W. (1954) "The theory of decision making", *Psychological Bulletin*, Vol 51 No 4, pp. 380-417

Fiske, A.P. (1992) "The four elemental forms of sociality: framework for a unified theory of social relations", *Psychological Review*, Vol 99 No 4, pp. 689-723

Forsström, B. (2005), *Value co-creation in industrial buyer-seller partnerships - creating and exploiting interdependencies: an empirical case study*, Åbo University Press, Åbo

Futrell, C.M (2009), *Fundamentals of Selling: Customers for life through Service* 11.edition, McGraw-Hill/Irwin, New York

Granovetter, M.S. (1973) "The strength of weak ties", *The American Journal of Sociology*, Vol 78 No 6, pp. 1360-1380

Granovetter, M.S. (1985) "Action and social structure: the problem of embeddedness", *The American Journal of Sociology*, Vol 91 No 3, pp. 481-510

Held, F. Marks, R. Wilkinson, I. og Young, L. (2010) "Modelling the dynamics of relations and networks in B2B markets – first steps of a research project", ANZMAC 2010, Available (IEEE MAY) <http://anzmac2010.org/proceedings/pdf/anzmac10Final00477.pdf>

Henke, J.W. Parameswaran, R. og Pisharodi, R.M. (2008) "Manufacturer price reduction pressure and supplier relations", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 23 No 5, pp. 287-300

Homburg, C. og Stock, R.M. (2004) "The link between salespeople`s job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: a dyadic analysis", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 32 No 2, pp. 144-158

Jacobsen, D.A. (2005), *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 2.Utgave, Høyskoleforlaget AS, Kristiansand

Jap, S.D. (2001) "The strategic role of the salesforce in developing customer satisfaction across the relationship lifecycle", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol 21 No 2, pp. 95-108

Johannesen, A. Kristoffersen, L. og Tufte, P.A. (2010), *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* 2.Utgave, Abstrakt Forlag AS, Oslo

Kotler, P. og Pfoertsch, W. (2006), B2B Brand Management, Springer Berlin, New York, Available (IEEE MAY) <http://www.docstoc.com/docs/4039830/Philip-Kotler---B2B-Brand-Management>

Krackhardt, D. (1992) "*The strength of strong ties: The importance of philos in organizations*", in Networks and Organizations: Structure, Form, and Action, pp 216-239, Harvard Business School Press, Boston MA, Available (IEEE MAY) <http://www.andrew.cmu.edu/user/krack/documents/pubs/1992/1992%20The%20Strength%20of%20Strong%20Ties.pdf>

Lov om offentlige anskaffelser av 16.7.1999 nr.69, Norges Lover

Nicholson, C.Y. Compeau, L.D. og Sethi, R. (2001) "The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 29 No 1, pp. 3-15

Oliver, R.L. (1999) "Whence consumer loyalty?", Journal of Marketing, Vol 63, pp. 33-44

Persky, J. (1995) "Retrospectives: the ethology of homo economicus", The Journal of Economic Perspectives, Vol 9 No 2, pp. 221-231

Richmond, K. (2010), The power of selling, Flat World Knowledge, Available (IEEE MAY) <http://www.flatworldknowledge.com/pub/1.0/power-selling/154695>

Sheth, J.N. (1973) "A model of industrial buyer behavior", The Journal of Marketing, Vol 37 No 4, pp. 50-56

Singh, R. og Koshy, A. (2010) "Determinants of B2B salespersons' performance and effectiveness: a review and synthesis of literature", Journal of Business and Industrial Marketing, Vol.25 No.7, pp. 535-546

Solomon, M. Bamossy, G. Askegaard, S. og Hogg, M.K. (2006), Consumer Behavior A European Perspective, Prentice Hall Inc, New Jersey

Stafford, T.F. og Stafford, M.R. (2003) "Industrial buyers' perceptions of industrial salespersons", The Journal of Business & Industrial Marketing, Vol 18 No 1, pp. 40-58

Uzzi, B. (1999) "Embeddedness in the making of financial capital: how social relations and networks benefit firms seeking financing", *American Sociological Review*, Vol 64 No 4, pp. 481-505

Weitz, B.A. og Bradford, K.D. (1999) "Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 27 No 2, pp. 241-254

### **Sluttnoter:**

[1]: "Trekker seg", nordlys.no, Web-side: <http://www.nordlys.no/nyheter/article5327384.ece>, Publisert: 28.09.2010, Dato: 5.5.2011

[2]: Jens Christoffer Andvik, "Korrupsjon på norsk", dagbladet.no, Web-side: <http://www.dagbladet.no/2010/09/29/kultur/debatt/kronikk/korrupsjon/13598916/>, Publisert: 29.9.2010, Dato: 5.5.2011