

Maktforholdet mellom russiske kjøpere og norske leverandører

Gøril Voldnes

Denne artikkelen diskuterer makt- og avhengighetsforholdet mellom russiske kjøpere og norske leverandører ved å se på eksporten av laksefisk til det russiske markedet. Målet er å fremme noen synspunkter og spørsmål knyttet til makt- og avhengighetsforholdet til en tidligere stormakt som Russland. Makt- og avhengighetsforholdet mellom Norge og Russland i den sammenheng kan sies å gå langs to dimensjoner. På den ene siden har man det føderale nivået i Russland hvor myndighetene ønsker å bli mer selvforsynt og bedre kontrollen av forsyningene av fisk. På den andre siden har man kanskje et behov på bedriftsnivå å vise at de som moderne foretak i en global stormakt ikke vil ta til takke med alt som tilbys, og at det dermed kommer krav til leverandørene og produktene som importeres fra Vesten. Man kan her også stille spørsmål hvorvidt, eller i hvilken grad disse to aspektene henger sammen og påvirker hverandre. Bedre kunnskap om maktstrukturen til de russiske kjøperne vil kunne bidra til økt forhandlingsmakt hos de norske leverandørene.

Denne artikkelen diskuterer makt- og avhengighetsforholdet mellom russiske kjøpere og norske leverandører ved å se på eksporten av laksefisk til det russiske markedet. Målet er å fremme noen synspunkter og spørsmål knyttet til makt- og avhengighetsforholdet til en tidligere stormakt som Russland. Makt- og avhengighetsforholdet mellom Norge og Russland i den sammenheng kan sies å gå langs to dimensjoner. Man har det nasjonale nivået i Russland hvor myndighetene ønsker å bli mer selvforsynt og bedre kontrollen av forsyningene av fisk, og man har på bedriftsnivå et ønske om å vise at de ikke er avhengige av Vesten. Man kan ved eksporten av laksefisk til Russland stille spørsmål ved i hvor stor grad disse to dimensjonene infiltrerer hverandre. Poenget er å få frem betydningen av de kulturelle ulikhetene når det gjelder oppfatningen av makt og avhengighet. Bedre kunnskap om maktstrukturen til de russiske kjøperne vil kunne bidra til økt forhandlingsmakt hos de norske leverandørene.

Makt er et omstridt begrep. Ordet makt har ofte en negativ betoning i hverdagspråket, men som et teoretisk begrep er det både komplekst og tidvis forvirrende. Selve ordet makt kan greit defineres og forståelsen av hvordan makt fungerer er ganske klar. Dette har i følge Kumar (2005) ført til at enkelte forskere har gått i fellen og diskuterer maktbegrepet slik det anvendes i hverdags-

pråket, mens å virkelig forstå makt er svært komplisert (Kumar 2005).

En mye anvendt vitenskapelig definisjon av makt er at "A har makt over B i den utstrekning han kan få B til å gjøre noe som B ellers ikke ville ha gjort" (Dahl, 1957). Eller man forklarer makt som en aktørs evne til å påvirke en annen til å opptre på en måte de ellers ikke ville ha gjort (Emerson, 1962). Emerson (1962) tar diskusjonen om maktbegrepet noe videre med å presisere at den relative avhengigheten mellom to aktører i et bytteforhold bestemmer den relative makten fordi avhengighet begrenser valgfriheten. Hvis en kjøper er avhengig av leveransene til en leverandør har leverandøren makt over kjøperen, og omvendt; hvis leverandøren er avhengig av å selge til en kjøper har kjøperen makt over leverandøren. Grad av avhengighet er ofte forbundet med tilstedeværelsen av substitutter og kostnaden knyttet til det å bytte til en alternativ partner (Heide & John, 1988). Makt og avhengighet har derfor lenge blitt betraktet som viktige begreper for å forstå forholdet mellom kjøper og leverandør (Gelderman, 2003).

På 90-tallet derimot ble den rene transaksjonsbaserte tilnærmingen til handelen mellom bedrifter skiftet ut med begreper som partnerskap og samarbeidsrelasjoner. Maktbegrepet og fordeling av makt mellom partene ble tonet ned og forskningen hadde fokus på tillit, integrering og gjensidig nytte-

verdi. De siste årene ser derimot makt- og avhengighetsbegrepet ut til å ha fått en fornyet interesse (Gelderman, 2003; Hingley, 2005; Kumar, 2005). Man ser at uansett hvor mye man fokuserer på tillit og nære samarbeidsrelasjoner vil det nesten bestendig være en grad av ubalanse i maktforholdet mellom partene og at denne har en innvirkning på forholdet mellom kjøper og leverandør – til fordel for en av partene. Makt- og avhengighetsrelasjonen mellom en norsk leverandør og en russisk kjøper er viktig å studere for å bedre forståelsen av maktbalansen mellom kjøper og leverandør som igjen kan spille en sentral rolle i en forhandlingsposisjon.

Makt som begrep i relasjonen mellom bedrifter blir behandlet med uregelmessig og tidvis motstridende argumentasjon (Hingley, 2005). Makt blir av enkelte oppfattet som uforenelig med effektive handelsrelasjoner, hvor suksess må bygges på samarbeid og tillitt, og hvor makt blir sett på som hinder for dette (Doney & Cannon, 1997; Naudé & Buttle, 2000; Bretherton & Carswell, 2002). Enkelte andre uttrykker det sterkere med å konkludere at asymmetrisk maktfordeling i relasjonen mellom kjøper og leverandør fører til dårlig samarbeid, lav stabilitet, dårlig kommunikasjon og høyt konfliktnivå (Dwyer *et al.*, 1987; Anderson & Weitz 1989; Frazier *et al.*, 1989). Rettferdighet blir ansett som viktig for å utvikle effektive relasjoner i markedskanalen (Anderson & Weitz, 1989), og en ubalanse i maktfordelingen kan forringe kvaliteten på relasjonen mellom kjøper og selger (Kumar *et al.*, 1995). På den annen side derimot kan tillit og forpliktelse også utvikles i relasjoner med ulik maktfordeling såfremt den sårbare parten blir behandlet rettferdig (Kumar *et al.*, 1995). Andre har

fokusert på at ikke alle relasjoner er basert på gjensidig nytte og tillit (Kalafatis, 2000; Svensson, 2001). Det er i tillegg ikke nødvendigvis samsvar mellom en kjøpers tillit til en leverandør og en leverandørs tillit til kjøper, og andre faktorer som salg, karisma og opportunistisme kan spille en større rolle for relasjonen (Campell, 1997). Mens andre igjen har fremmet viktigheten av å skille mellom type makt som for eksempel besittelse av mulighet for straffende maktutøvelse ("punitive capability/action") som fundamentalt ulik implikasjonene av en avhengigbasert makt (Kumar *et al.*, 1998; Kumar, 2005). Williamson (1995) og Cox (1999) har kritisert at maktens rolle også tidvis har blitt direkte oversett eller blitt behandlet som et underordnet tema i distribusjonsnettverk.

Norsk eksport av fisk til Russland

Norge og Russland har handelstradisjoner som går langt tilbake i tid. Eksporten av fisk til det russiske markedet har imidlertid vokst kolossalt siden oppløsningen av Sovjetunionen i 1991. Russland har blitt et av Norges største enkeltmarkeder for fisk med en eksportverdi på mer enn 3,7 milliarder NOK, hvor eksport av laks og ørret står for omtrent halvparten av verdien (EFF, 2007). 2005 var et rekordår for norsk eksport av fisk til Russland og optimismen knyttet til handel med det russiske markedet virket uoverskuelig. Eksporten var ikke lenger hovedsakelig knyttet til pelagisk fisk (sild), men etterspørselen etter laks og ørret hadde også vokst meget på kort tid.

Tabell 1 Norsk eksport av fisk til Russland

Total eksport	2004	2005	2006	2007
Mengde (1000 tonn)	284	351	279	410
Verdi (NOK mrd)	2,5	3,76	3,16	3,76

1. januar 2006 innfører russerne et importforbud mot norsk oppdrettet laksefisk, som i praksis viste seg å bety all laks og ørret fra Norge. Den formelle begrunnelsen var at russisk Veterinærtjeneste hadde funnet for høyt innhold av bly og kadmium i norsk pro-

duisert oppdrettet laks. I følge norske veterinære myndigheter var ikke slike nivå av bly og kadmium fysisk mulig i en fisk, og det har derfor versert mange ulike forklaringer på importforbudet. De mer eller mindre reelle begrunnelsene for forbudet vil ikke være noe

tema her. Poenget i denne konteksten er at den norske fiskerinæringen ble tatt fullstendig på senga - ingen hadde forventet en slik handling fra russerne. Man trodde russerne var avhengig av å kjøpe vår fisk, og man visste jo at den russiske forbrukeren likte norsk laks og ørret og ville ha fisken. Likevel var forbudet en realitet. Norske laksefiskbedrifter mistet sine godkjenninger for eksport til det russiske markedet. En rekke inspeksjoner fra den russiske veterinærtjenesten førte til at enkeltbedrifter etter hvert fikk godkjenning for eksport av laksefisk til Russland. Dette var en svært tidkrevende prosess som skapte mye frustrasjon hos de norske aktørene, men de viste seg å være temmelig maktesløse ovenfor det russiske systemet som ble innført.

Tiden etter 2006 har vært preget av store endringer i organiseringen av den norske eksporten av laks og ørret til det russiske markedet. Mange eksportører strever enda i dag med å komme seg inn igjen på det russiske markedet. Realiteten i dag er at 18¹ norske aktører med godkjenning for eksport av laksefisk til Russland, og fire store russiske importører med bortimot full kontroll over og makt over hvem som får eksportere fra Norge og hvem får kjøpe i Russland. Nye inspeksjoner har nylig foregått av 20 norske fiskevirksomheter hvorav 16 er pelagiske og 4 er oppdrettsvirksomheter. Til dags dato er det enda ingen restriksjoner for eksporten av pelagisk fisk til det russiske markedet, men overraskelsen vil kanskje ikke bli så stor om de kommer. Resultatet av de siste inspeksjonene er foreløpig ikke kjent.

Makt og avhengighet

Når det gjelder avhengighetsrelasjonen mellom de norske eksportørene (leverandørene) og de russiske importørene (kjøperne) av laks skulle en i utgangspunktet forvente et relativt gjensidig avhengighetsforhold. De norske eksportørene var avhengig av et marked å selge fisken i som kunne betale den prisen som var nødvendig for å dekke kostnader og oppnå en viss profitt. På den annen side var de russiske importørene avhengig av å kjøpe fisk for å kunne betjene det russiske markedet og de russiske forbrukerne. Til tross for Russlands politiske ambisjoner om å være selvforsynt har de

stadig et stort behov for å importere fisk for å kunne dekke fiskeforbruket. I følge teorien skulle et slikt gjensidig avhengighetsforhold forvente en gjensidig maktsymmetri (Emerson, 1962), og fravær av konflikt (Kumar *et al.*, 1995b).

Til tross for det antatte gjensidige avhengighetsforholdet mellom norske lakse- og ørreteksportører og russiske importører var en vitne til en atferd, og en bruk av makt som ikke er i overensstemmelse med teorien eller vår vestlige rasjonelle oppfatning. Ikke nok med at de russiske aktørene viste tydelig at de ikke var avhengig av de norske aktørene ved å ikke ville kjøpe fisk fra norske laksefisk bedrifter, men i tillegg viste russerne en form for straffende maktutøvelse ("punitive capability/action") ovenfor de norske aktørene ved at de norske leverandørene mistet sine eksportrettigheter til Russland. I følge maktteorien er slik straffende maktutøvelse ("punitive action") definert som en forsettelig handling for å påføre negative konsekvenser på partner (Kumar *et al.*, 1998).

I vestlig makt- og avhengighetsteori er, som nevnt innledningsvis, grad av avhengighet ofte forbundet med tilstedeværelsen av substitutter og kostnadene knyttet til det å bytte til en alternativ partner. Hvor mange substitutter som finnes for norsk laksefisk i Russland og hva de faktiske kostnadene er relatert til å finne nye leverandører og bygge opp nye relasjonsforhold er kanskje ikke så interessant. Det er ikke disse faktorene som er de avgjørende i forhold til hvordan de russiske aktørene oppfatter avhengighet. Ikke all makt er relatert til det faktiske avhengighetsnivået i relasjonen mellom kjøper og leverandør. Maktforholdet i et kjøper-/leverandørforhold er i stor grad avhengig av hvordan motparten oppfatter den andres besittelse av makt (Kumar *et al.*, 1995b). Hvordan noe blir oppfattet er en kognitiv prosess. Denne prosessen er avhengig av ens tidligere erfaringer og derfor i stor grad kulturelt betinget. Det er dermed interessant og se makt- og avhengighetsrelasjonen mellom norske og russiske aktører i et kulturelt perspektiv.

Russisk kultur

Mye er skrevet om russisk kultur og ikke minst om utfordringer knyttet til det å gjøre forretninger i Russland. Mange studier viser at det er nødvendig å forstå kulturelle ulikheter for å oppnå partnerskapsuksess. Mange mislykkete "Joint Ventures", investeringer og handelsrelasjoner i Russland kan tyde på at det kulturelle aspektet ikke alltid har blitt prioritert. Kulturkonflikter mellom russiske og vestlige parter er vanlig og de ødelegger mange relasjoner (Barnes *et al.*, 1997). Uten å gå for mye inn på alle særegenheter ved russisk kultur ønsker jeg å fremme et par som kan ha innvirkning på den visstnok ulike oppfatningen av makt og avhengighet mellom norske og russiske aktører og som kan bidra til å forklare den russiske atferden.

En av hovedutfordringene for vestlige bedrifter involvert i russiske bedrifter kan være å forstå at mange bedrifter i Russland i dag fremdeles besitter karakteristika, filosofi og verdier fra sovjettiden. Mye av den kommunistiske arven sitter igjen fremdeles. Alle russiske bedrifter var i sovjettiden statlig eid og var ikke organisert for å betjene den russiske forbrukeren eller deres behov. De skulle betjene statens mål om hva og hvor mye som skulle produseres (Jeffries, 1993). Det forelå ingen insentiver for å prøve å oppnå mer enn planen tilsa. Dette førte som kjent til en svært ineffektiv produksjon, men det var like fullt disse målene de russiske bedriftene handlet etter. Resultatet av dette vises fremdeles i mange russiske ansattes mangelfulle kundeorientering og mangel på fleksibilitet i forhold til individuelle behov (Engelhard & Nägele, 2003). Det kan bety at når norske eksportører tenker at russerne er avhengig av å kjøpe vår fisk fordi den russiske forbrukeren vil ha norsk fisk er ikke det nødvendigvis et mål for de russiske aktørene. Kundeorientering og service er noe som har et stort fokus i den vestlige verden, men ikke nødvendigvis i Russland (Engelhard & Nägele, 2003; Fey *et al.* 1999).

En annen faktor som er viktig å påpeke når en handler med russerne er at de er et svært stolt folkeslag. Russerne er stolte over å ha vært en stormakt, og er stolte over sin arv og sine så vel kulturelle som vitenskapelige prestasjoner (Barnes *et al.*, 1997). Denne stoltheten gir seg til kjenne også gjennom en dyp sjåvinisme som ofte kommer til ut-

trykk når det er snakk om å gjøre endringer etter vestlige tradisjoner og gjøremåter (Camiah & Hollinshead, 2003). Et hyppig brukt utsagn i Russland er "...det vil ikke fungere i Russland!..." (Camiah & Hollinshead, 2003) En typisk vestlig organisasjon kan også ha en tendens til å opptre svært etnosentrisk og med en klar forestilling om at deres måte å gjøre forretning på er overlegen sammenlignet med den russiske praksis (Barnes *et al.*, 1997). En slik tilnærming kan raskt oppfattes som arroganse fra russerne. Dette er ikke kun fordi at russerne er stolte og tidvis sjåvinistiske, men til dels også fordi synet på Vesten og vestlig kapitalisme ikke nødvendigvis er utelukkende positiv. Vestlig kapitalisme blir ofte beskrevet som "gniløje kapitalisme" som regelrett betyr rått kapitalisme. Det stammer selvsagt fra Sovjettidens propaganda hvor vestlig kapitalisme ble sidestilt med rå utnyttelse for å fremme den kommunistiske ideologien. Mye av dette sitter enda igjen hos mange russere. Enkelte russere lever den dag i dag med en forestilling om at vestlige aktører kommer til Russland kun for å utnytte dem. Russisk media har ofte fremstilt vestlige forretningsfolk som onde kapitalister som kun er ute etter å utnytte stakkars russere (Barnes *et al.*, 1997), og et slikt bilde har hyppig versert i russisk media om den norske fiskerinæringens atferd i Russland. Forståelsen av vinn-vinn situasjoner kan være utfordrende for en russer som ofte har en tendens til å forutsette et null-sum spill. Det er på den annen side ikke kun den russiske siden som sitter med fordommer ovenfor Vesten fra Sovjettidens propaganda. Mange vestlige aktører preges også av en svært stereotypisk forestilling av hvordan ting gjøres i Russland og hvordan russerne er. En del av stereotypene og fordommene stemmer nok, men det kan også fra vestlig side være behov for et mer nyansert bilde. Mer kunnskap om hverandres kulturelle bakgrunn er fremdeles nødvendig.

Dette er elementer som kan være av betydning når det er snakk om ens egen oppfatning av avhengighet og makt. I tillegg har russerne et sterkt politisk ønske om å være selvforsynt og ønsker i minst mulig grad å vise seg avhengig av noe annet land eller varer fra andre land. I den russiske fiskerinæringen foregår det for tiden store omstruktureringer med mål om å få mer av russisk fanget fisk til å leveres på russisk jord.

Dette er også et ledd i deres mål om å importere mindre og, i større grad, bearbeide og videreforedle egen fanget fisk.

Det er foruten de ovennevnte flere kulturelle trekk som er viktig å forstå og være bevisst når man er i forhandlingsposisjon med russiske aktører. Ett sentralt trekk er russernes vektlegging av kontakter, nettverk og relasjoner (Raiser, 1999). Å skaffe seg et kontaktnett ble i Sovjettiden en svært avgjørende handling for å posisjonere seg og komme seg frem i systemet. Relasjoner med de riktige menneskene kunne ofte bety et være eller ikke være i en bedrift. Levninger av denne typen, mer eller mindre formelle, nettverksbyggingen sitter igjen den dag i dag. For vestlige aktører er det viktig å vite at det er i stor grad ved hjelp av den russiske partens mer uformelle nettverk og relasjoner ulike anliggender blir avgjort, og i mindre grad i de offisielle statlige institusjonene.

Behov for forskning

Hvordan oppfattes egentlig makt- og avhengighetsforholdet hos henholdsvis de russiske importørene av laksefisk og de norske eksportørene? I følge Kumar *et al.*, (1995b) bidrar høy grad av gjensidig avhengighet til høy tillit, sterkere forpliktelse og lavere konfliktnivå i relasjonen, og motsatt, høy av-

hengighetsasymmetri bidrar til lavere tillit og høyere konfliktnivå. Hvordan har importforbudet i 2006 virket inn på forholdet mellom de norske eksportørene og de russiske importørene av laks og ørret? Har det ført til lavere tillit mellom partene, mindre forpliktende relasjoner og mer konflikter, eller har det ført til mer forpliktende, langsiktige relasjoner?

Det er behov for å studere makt- og avhengighetsstrukturen mellom de norske eksportørene og de russiske importørene nærmere. Mer kunnskap om disse strukturene og om de kulturelle uoverensstemmelsene er viktig i norsk-russiske strategiallianser og økt forståelse om disse vil kunne øke de norske aktørenes forhandlingsmakt. Dette er en problemstilling vi for tiden arbeider med. Russlands posisjon som en nøkkelspiller i det globale energimarkedet og dets potensial som et blomstrende marked for forbruker- og industrivarer, har gitt landet tiltakende viktighet for vestlige leverandører. Til tross for den økte interessen og aktiviteten i Russland siden oppløsningen av Sovjetunionen i 1991 fortsetter det russiske markedet å by på utfordringer for vestlige aktører. Den russiske måten å gjøre forretning på er uomtvistelig annerledes enn vi i vesten er vant med og kunnskapen og forståelsen om de kulturelle forskjellene er fremdeles utilstrekkelig.

Referanser

- Anderson, E. & B.A. Weitz (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, **8**, pp. 310–323.
- Barnes, J.W., M.H. Crook, T. Koybaeva, & E. R. Stafford (1997). Why our Russian alliances fail. *Long Range Planning*, **30**: 4, pp. 540–550.
- Bretherton, P. & P. Carswell (2002). Trust me - i'm a marketing academic! A cross-disiplinary look at trust. Academy of Marketing Annual Conference, Nottingham University Business School.
- Camiah, N. & G. Hollinshead (2003). Assessing the potential for effective cross-cultural working between "new" Russian managers and western expatriates. *Journal of World Business*, **38**, pp. 245–261.
- Campell, A.J. (1997). Buyer-supplier relationships: Flip sides of the same coin? *Journal of Business & Industrial Marketing*, **12**: 6, pp. 417–434.
- Cox, A. (1999). Power, value and supply chain management. *Supply chain management: An International Journal*, **4**: 4, pp. 167–175.
- Dahl, R.A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, **2**, pp. 201–218.
- Doney, P.M. & J.P. Cannon (1997). An examination of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, **61**, p. 35.
- Dwyer, F.R., P.H. Schurr, S. Oh (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, **51**, pp. 11–27.

- EFF (2007). www.seafood.no
- Emerson, R.M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, **27**, pp. 31–41.
- Engelhard, J. & J. Nägele (2003). Organizational learning in subsidiaries of multinational companies in Russia. *Journal of World Business*, **38**, pp. 262–277.
- Fey, C.F., C. Nordahl & H. Zätterstöm (1999). Organizational culture in Russia: The secret to success. *Business Horizons*, **Nov/dec**: 47–55.
- Frazier, G.L., J.D. Gill, & S. H. Kale (1989). Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country. *Journal of Marketing*, **53**, 50–69.
- Gelderman, C.J. (2003). A portfolio approach to the development of differentiated purchasing strategies. Eindhoven, University of Technology. PhD, p. 375.
- Heide, J.B. & G. John (1988). The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. *Journal of Marketing*, **52**: 1, pp. 20–35.
- Hingley, M.K. (2005). Power to all our friends? Living with imbalance in supplier-retailer relationships. *Industrial Marketing Management*, **34**, pp. 848–858.
- Jeffries, I. (1993). *Socialist economics and the transition to the market: A guide*. New York:Routledge.
- Kalafatis, S.P. (2000). Buyer-seller relationships along channels of distribution. *Industrial Marketing Management*, **31**, pp. 215–228.
- Kumar, N. (2005). The power of power in supplier-retailer relationships. *Industrial Marketing Management*, **34**, pp. 863–866.
- Kumar, N., L.K. Scheer, & J.-B. E. M. Steenkamp, (1995b). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research*, **32**, pp. 348–356.
- Kumar, N., L.K. Scheer, & J.-B. E. M. Steenkamp (1998). Interdependence, punitive capability, and the reciprocation of punitive actions in channel relationships. *American Marketing Association*, **35**: 2, pp. 225–235.
- Kumar, N., L.K. Sheer, & J.-B. E. M. Steenkamp (1995a). The effects of supplier fairness on vulnerable resellers. *Journal of Marketing Research*, **32**, pp. 54–65.
- Naudé, P. & F. Buttle (2000). Assessing relationship quality. *Industrial Marketing Management*, **29**, pp. 351–361.
- Raiser, M., Ed. (1999). *Trust in transition*. London: European Bank for reconstruction and Development.
- Svensson, G. (2001). Extending trust and mutual trust in business relationships towards a synchronised trust chain in marketing channels. *Management Decision*, **39**: 6, 431–440.
- Williamson, O.E. (1995). Hierarchies, markets and power in the economy: An economic perspective. *Industrial and Corporate Change*, **4**: 1.

Noter

1 I følge Mattilsynet sine hjemmesider 29.10.08