

Russiske kjøperes kriterier for valg av leverandør – Inntrykk og vurderinger av norske fiskeeksportører

Hanne D. Jakobsen og Frode Nilssen

I denne artikkelen presenteres noen funn fra en undersøkelse om hvilke kriterier som vektlegges når russiske industrielle kjøpere velger leverandør. Målet med undersøkelsen var å finne frem til hvilke beslutningskriterier norske eksportører antar at russiske foretak vektlegger når de skal velge leverandører. På den ene siden ønsket vi å undersøke om, og eventuelt i hvilken grad, den russiske overgangsøkonomien og de mentale modellene fra Sovjet-perioden påvirker beslutningsprosessen og utfallet, på den andre siden ønsket vi å få en indikasjon på hva norske eksportører, basert på sin erfaring med handel i Russland, opplever at russiske industrielle kjøpere har som sine viktigste kriterier når de velger leverandør. Diskusjonen holdes innenfor rammen av aktuelle begrepsmodeller for industriell kjøpsadferd.

Å være i stand til å velge den antatt beste leverandøren har alltid vært et problem for kjøperne når de møter alternative leveringskilder (Lockett *et al.* 1991). Problemet er først og fremst knyttet til den mulige risikoen for at noe skal gå galt i forbindelse med kjøpet. Noen enkle eksempler på dette kan være at produktets egenskaper avviker (kanskje betydelig) fra det kjøperen mente å ha kjøpt, eller at leveringstidspunkt eller volum blir feil i forhold til det avtalte. Hvor kritisk disse forholdene er, varierer selvsagt med kjøpets volum, verdi og frekvens – altså om, og eventuelt hvor ofte kjøpet gjentas. I verste fall kan slike problemer føre til store økonomiske tap for den ene eller kanskje begge partene med et påfølgende brudd i et kanskje langvarig forretningssamarbeid. Poenget er at innkjøpsfunksjonen oftest er svært kritisk for industrielle kjøpere. En fiskeforedlingsbedrift er eksempelvis helt avhengig av å ha råstoff – av riktig kvalitet – for å kunne levere til sine kunder igjen. Dersom råstofftilgangen skrumper inn i forhold til det som var planlagt, får bedriften problemer. Dette kan synes banalt, men er ikke mindre viktig av den grunn. Det er derfor ikke uvanlig at industrielle kjøpere bruker betydelig tid og ressurser på vedlikehold av eksisterende leverandørforbindelser og søk etter potensielle nye leverandører.

Erfaringsmessig har de viktigste kriteriene for å evaluere og velge leverandører vært leveringsevne, produktkvalitet, service og pris (Tullous & Munson, 1992; Wilson, 1994). De fleste, for ikke å si alle, disse undersøkelsene er imidlertid blitt utført på vestlige markeder blant organisasjoner som opererer i en markedsbasert økonomi. Gitt at den russiske markedsøkonomien er bare litt over ti år gammel, er det kanskje grunn til å spørre om det kan være andre eller flere kriterier som vektlegges blant industrielle kjøpere her i forhold til det vi kjenner i tradisjonelle vestlige markeder. To faktorer som har kommet frem gjennom tidligere undersøkelser er problemer knyttet til banksystemet både med betalingsforhold og kortsiktige lån/kassakreditt (Nilssen, 1997). Manglende tilgang til kreditt resulterer dermed i at mange av de russiske importørene rett og slett ikke har penger til å forhåndsbetale for leveransene fra Norge. De russiske aktørene har begrenset tilgang på kapital, og det er store likviditetsproblemer i den russiske næringen (Honkanen, 1999). Dette fører til at russiske kjøpere har behov for *alternative finansieringsløsninger* for leveranser fra Norge. Med alternative finansieringsløsninger menes alternativer til egenkapital og tradisjonell gjeldsfinansiering (Esaiassen & Nilssen, 2002). Trolig blir kreditt en viktig faktor i

samhandelen. Honkanen (1996) peker på at en dårlig utviklet banksektor synes å være et problem, og at deler av regelverket og myndighetenes praktisering av dette kan virke som handelsbarrierer. En tredje faktor er at markedskanalene i det russiske matvaremarkedet har vært ekstremt fragmentert, noe som også har skapt behov for spesielle tilpasninger i markedet (Nilssen, 2000).

Gitt disse potensielle problemfeltene var det forventet at handelspartene ville ha andre mekanismer for å kompensere for den opplevde risikoen. En dimensjon som oppleves å være viktig – kanskje en forutsetning for at en positiv relasjon skal vedvare – er tillit mellom aktørene. Dersom erfaringene er vedvarende positive over tid vil dette lede til at det etableres et tillitsforhold mellom tilbyder og kjøper. En viktig egenskap med gjensidig tillit er at det nettopp kan kompensere for opplevd risiko og bidra til å forenkle handelssamarbeidet på tross av at andre usikkerhetsmomenter fortsatt er til stede. Dermed avtar behovet for kostbare sikringstiltak eller andre løsninger for å redusere risikoen. Med dette som bakgrunn er de forventningene norske aktører har til sentrale beslutningskriterier for valg av leverandører av fiskeprodukter i Russland blitt undersøkt.

Intensjonen har vært å få en indikasjon på hva *norske fiskeeksportører* opplever er sentrale beslutningskriterier for russiske bedrifter når de velger norske leverandører.

Begrepsmessig bakgrunn og tidligere funn

Robinson, Faris & Wind (1967) foreslo en enkel modell som beskrev tre hovedtyper av kjøpsituasjoner, og hva som kjenner seg ut på disse. I modellen skilles det mellom tre kategorier kjøpsituasjoner ut fra den opplevde kompleksiteten i situasjonen:

- Rent gjenkjøp
- Modifisert gjenkjøp
- Ny kjøpsituasjon

Rent gjenkjøp gjelder situasjoner hvor organisasjonen har kjøpt inn varen mange ganger fra samme leverandør og der selve produktet er relativt ukomplisert. Et eksempel på dette er innkjøp av kontorrekvisita som papir, penner osv. Dette karakteriseres som et ukomplisert kjøp der få personer er engasjert og der det finnes klare regler og preferanser (Hutt & Speh, 1998).

Modifisert gjenkjøp er når bedriften kjøper inn varer som er kjøpt inn flere ganger tidligere, men der det likevel kreves større engasjement i forbindelse med innkjøpet, og der hvert nytt kjøp er gjenstand for en selvstendig evaluering. Ofte er slike kjøp karakterisert ved at også selve produktet er relativt ukomplisert. Et eksempel på en slik situasjon er innkjøp av råvarer og halvfabrikata, som kjøpes inn jevnlig men der den tekniske kvaliteten, leveringstidspunkt og -frekvens, pris med videre er kritisk for kjøperen.

Ny kjøpsituasjon henspiller, som navnet viser, på situasjoner hvor organisasjonen har liten eller ingen erfaring med å kjøpe inn produktet. Dette er den mest komplekse kjøpsituasjonen, som involverer en rekke beslutningstakere og påvirkninger, og krever mye informasjon.

I denne aktuelle situasjonen er det i første rekke snakk om en type kjøp som kan falle inn i kategorien modifisert gjenkjøp. Generelt sett står kjøpere overfor ulike risikomomenter ved valg av leverandør. Eksempelvis eksisterer en risiko for at kjøperen ikke får den varen som er bestilt; altså leveransen som blir mottatt avviker fra den som var bestilt. Det kan være endringer i pris, produktkvalitet, mengde eller leveringstid fra tilbyderens side. For næringsaktørene på det russiske markedet fører imperfeksjonene i kapitalmarkedet og bankvesenet til usikkerhet i forbindelse med innvilgning av banklån for å finansiere kjøp. Tilgangen til kortsiktige lån er begrenset og kassakreditt er svært kostbart. Begrensede og kostbare finansieringsmuligheter, samt manglende egenkapital i bedriftene, gjør at det ikke er uvanlig for russiske foretak å ha likviditetsproblemer. Man kan derfor anta at en lite likvid/betalingsdyktig bedrift er mer avhengig

av alternative finansieringsløsninger fra leverandøren enn en bedrift uten slike problemer.

Beslutningskriterier

Industrielle kjøpere evaluerer og velger leverandører på bakgrunn av definerte kriterier. I de eksisterende begrepsmodellene som beskriver industriell kjøpsadferd har man i liten grad tatt med faktorer som fanger inn land- eller kulturspesifikke variabler. Dette skyldes nok at erfaringsmaterialet og undersøkelsene som ligger til grunn hovedsakelig er utviklet i USA og det vestlige Europa, der for eksempel finansiering, betaling og strukturen i markedskanalene ikke er kritiske når kriteriene for leverandørvalg settes opp. I det russiske markedet avviker imidlertid deler av de høyere-ordens institusjonelle forholdene i landet i forhold til det vi for eksempel kjenner fra EU. Med dette menes de menneskeskapte rammevilkårene for forretningsdrift, som bankvesen og kapitalmarkedet, som ikke helt fungerer som i vestlig markedsbasert økonomi. Dette støttes av Kuznetsova & Kuznetsov (1996) som hevder at det er få selskap i Russland som er i god eller normal finansiell forfatning. Tradisjonelt har dette gjort det vanskelig for russiske bedrifter å finansiere importen av fisk fra vestlige land, og de russiske foretakene har hatt behov for lang kredittid på grunn av dårlig likviditet. Problemet løses i stor grad ved at den vestlige leverandøren fungerer som en slags kredittinstitusjon for den russiske importøren, eller motsatt – at kjøpere betaler for varene på forskudd (Nilssen, 2001).

Funn fra vestlige markeder har vist at for produkter som *kjøpes inn rutinemessig* er kriterier som pålitelighet ved levering og pris viktige. For produkter som kan gi *problemer med prosedyren* er service og leveringsevne viktige egenskaper, mens leveringsevne er viktigere enn service for produkter med *problemer knyttet til utførelsen*. For produkter hvor det kan være knyttet *politiske problemer* til kjøp/bruk av produktet blir faktorer som pris, leverandørens rykte og påliteligheten til produktet av

betydning. Dette støttes også av Anderson *et al.* (1987), Dempsey (1978), Lehmann & O'Shaughnessy (1974), Moriarty (1983) og Wilson (1994) og som finner at pålitelighet ved *levering* og tilfredsstillende *produktkvalitet* samt produktets *pris* kritiske egenskaper for produkter som kjøpes inn rutinemessig. For å avdekke hvilke type kjøp som er mest vanlig ved eksport til Russland ble det spurt om lengden på forretningsforholdet til bedriftens russiske importører.

Evaluering av leverandører er å vurdere tidligere prestasjoner, altså firmaets faktiske erfaring med å drive handel med den spesielle leverandøren. Kjøpernes forventninger til leverandørattributter som rykte, finansiell posisjon, oppfyllelse/overholdelse av gitte tilbud¹⁾, fremgang ved kommunikasjon og holdning mot kjøperen er kriterier som kan bli avgjørende når leverandørene er like når det gjelder kriteriene kvalitet, leveringsdyktighet, pris og service. *Leverandørens rykte* defineres som "i den grad aktører i industrien oppfatter at tilbyderen er ærlig med, og involvert i sine kunder" (Wagner *et al.*, 1989). Et fordelaktig rykte forsterker troverdigheten til leverandøren. Kjøpere får en oppfatning av leverandørens troverdighet gjennom andre personer og organisasjoner som tidligere har erfaring med leverandøren. Wagner *et al.* (1989) påpeker at en leverandørs rykte er bestemt av service, punktlighet ved levering og kvaliteten på den tilbydde og leverte varen. Leverandørens rykte påvirker kjøpere, beslutningstakere og beslutningsprosessen (Moriarty, 1983). Doney & Cannon utførte i 1997 et studium som viser at i en industriell kjøpskontekst er nøkkelkriteriene for leverandørvalg leveringsevne og relativ pris/kostnad. Tillit til leverandørfirmaet og tillit til salgspersonen øker imidlertid sannsynligheten for at en kjøper vil fortsette å gjøre forretninger med leverandøren i framtiden (Doney & Cannon, 1997).

Direktører i dagens Russland har i følge Nilssen (2002) en tilbøyelighet til å utvikle og stole på sterke personlige bånd, som er en dimensjon av konseptet om *blat*²⁾ ble i sovjettiden benyttet både innen industrielle organisasjoner og for å oppnå

personlige goder og tjenester. Swift & Gruben (2000) viser også til at tillit til leverandørorganisasjonen og tillit til salgs-personen har økt i viktighet de siste årene, mens pris nå spiller en mindre rolle i leverandørvalg enn tidligere. *Tillit* er definert som den oppfattede troverdighet og velvilje til en kunde, og viser i hvilken grad det er samarbeid mellom en importør og en eksportør. Dersom tilliten er stor er det sannsynligvis et ganske høyt nivå av samarbeid mellom bedriftene, og i tillegg også mer tilfredse medlemmer i markedskanalen. Tillit til leverandørorganisasjonen er altså ikke et kriterium som blir vurdert av en kjøper på lik linje med kriterier som pris og leveringsevne, men det er en kvalitet ved leverandøren som bør være til stede når en leverandør blir evaluert.

Oppsummert ser vi at noen kvaliteter ved leverandører er ansett som viktige for kjøpere når de velger handelspartnere til sin bedrift. De kriterier som har hatt størst betydning for å sammenligne alternative industrielle tilbydere er pris, kvalitet, leveringsevne og service. I tillegg er leverandørens rykte og troverdighet en betydningsfull faktor i beslutningsprosessen. Det har vært argumentert for at ulike kriterier er sentrale, avhengig av produkttype og kjøpssituasjon, men de fire tradisjonelle valgkriteriene forekommer hyppigst. Nedenfor følger en oppsummering av de beslutningskriteriene som i følge markedsfø-

ringslitteraturen har vært mest benyttet for å evaluere og velge leverandører blant industrielle organisasjoner i løpet av flere tiår.

Tabellen viser at pris, leveringsevne, produktkvalitet og service har vært de viktigste kvalitetene ved leverandørene. Disse er tilpasset i analysemodellen der betydningen av egenskapene er nærmere undersøkt i spørreundersøkelsen rettet mot eksportører i Norge.

Resultater og diskusjon

Ni bedrifter var med i undersøkelsen, dette er et lite antall, men på den annen side representerer de en betydelig andel av det totale volumet fisk som eksporteres til Russland fra Norge. Nøkkelinformantene i bedriftene er ansvarlige for eksport/salg av fisk til det russiske markedet, og er norske og russiske kvinner og menn som har jobbet i bedriftene fra 1 til 16 år. Informantene har ulike posisjoner i de bedriftene de representerer, det varierer fra salgs- og eksportsjef til daglig leder og administrerende direktør³⁾, og har dermed ulikt erfaringsgrunnlag med å drive handel med firmaets russiske partnere.

Tabell 1 Oppsummering av de fire viktigste kriteriene ved valg av leverandør for industrielle organisasjoner. Kriteriene er rangert etter viktighet der 1 = mest viktig og 4 = minst viktig

Betydning	1	2	3	4
<i>Studium</i>				
Lehmann & O'Shaughnessy (1974)	Leveringsevne	Pris	Kvalitet	Service
Evans (1982)	Leveringsevne	Pris	Kvalitet	Service
Tullous & Munson (1992)	Pris	Kvalitet	Service	Leveringsevne
Chao, Scheuing, Dubas & Mummalaneni (1993)	Leveringsevne	Kvalitet	Pris	Salgspersonens profesjonalitet
Wilson (1994)	Kvalitet	Pris	Service	Leveringsevne
Deng & Wortzel (1995)	Pris	Kvalitet	Service	Produksjonskapasitet

Betydningen av særtrekk ved det russiske markedet

Det var stor variasjon i nøkkelinformantenes oppfatning av hvor viktig de omgivelsesmessige faktorene er når russiske kjøpere setter opp kriterier for valg av leverandør. Men svarene deler seg i to der en gruppe mener enkelte faktorer påvirker valg av samarbeidspartner i stor grad mens den andre gruppen mener at de er helt uten betydning i denne prosessen.

Strukturen i markedskanalene for fisk i Russland

Som alle systemer er også markedskanalene påvirket av ytre institusjonelle rammer. For å gi en beskrivelse av den russiske industristrukturen ble nøkkelinformantene bedt om å ta stilling til en rekke påstander om konkurrenter, leverandører og kunder på det russiske bedriftsmarkedet.

Nøkkelinformantene var enig i at det er få store kunder i Russland. De opplevde en reduksjon i antallet store kunder, men de som ble igjen ble enda større. En av de spurte bemerket at på grunn av utviklingen mot flere store kunder er konkurransen mellom bedriftene blitt tøffere enn tidligere. En konsekvens er at størrelsen på hvert kjøp er redusert. Foretakene kan velge blant flere alternative leverandører og flertallet av informantene (6 av 9) var enig i påstanden om at russiske importører hovedsakelig selger til et stort antall små kunder. Det ble videre påpekt at det er mange små kunder som kommer og går i markedet, noe som gjør situasjonen i den russiske fiskeindustrien lite forutsigbar. Flere av informantene betraktet det som lite fordelaktig for russiske importører at antallet små kunder hadde økt, det er like mye arbeid med hver kunde enten de er store eller små.

For å avdekke om norske eksportører opplever at russiske importører fortsatt er lite likvide ble nøkkelinformantene spurt om bedriftenes betalingsevne i Russland. Når det gjelder de små kundenes betalingssevne svarte 5 av 9 at de forventet at russerne opplever betalingsevnen som dårlig. En

hevde at det tar lang tid før eksportbedriften får betaling for varene. Årsaken er at importørenes kunder i Russland kjøper varene på kreditt. Når disse foretakene har solgt varene videre i det russiske markedet får importøren betaling for leveransen og deretter eksportøren. Informanten sa videre at kundenes betalingsevne er av stor betydning for en organisasjon. Noen eksportører benytter seg av tjenestene til Garanti-Instituttet for Eksportkreditt (GIEK)⁴⁾ i handelen med utlandet. I Hviterussland, Russland og Ukraina fungerer visstnok dette systemet dårlig. GIEK garanterer bare for ca. 2 bedrifter i Russland og noen flere i Hviterussland.

Politisk ustabilitet/uforutsigbarhet

Drøyt halvparten av informantene mente politisk ustabilitet har liten betydning når en russisk importør velger leverandør. Russerne kjenner så godt til det politiske systemet at de ikke påvirkes av det i det daglige arbeidet. Det er derimot vanskeligere for norske eksportører å forholde seg til det russiske politiske miljøet. Russland er et annerledes marked å jobbe i enn resten av Europa, og det kreves stor innsats av eksportørene. En av informantene sa at ingen av disse omgivelsesmessige faktorene antas å påvirke transaksjonsadferden, fordi russerne er vant til å forholde seg til det systemet de jobber innenfor og vet at det plutselig kan komme politiske endringer. Han uttrykte seg slik:

"Disse faktorene påvirker ikke prosessen med valg av leverandør i særlig stor grad, men er viktige for forretningsaktiviteten til en bedrift. Lover og reguleringer påvirker ikke leverandørpreferansene i beslutningsprosessen, men vil hindre handel og har stor betydning generelt."

De nøkkelinformantene (3 av 9) som mente politisk ustabilitet var av viktighet begrunnet dette med at det er en viktig faktor å forholde seg til for russerne fordi de hele tiden må følge med i hva som skjer. Slik sett får det betydning for importøren i hverdagen. Således mener de spurte norske aktørene at den politiske uforutsigbarheten

som preger det russiske samfunnet er av betydning for russiske bedrifter ved leverandørvalg. En informant uttrykte det slik:

"Russerne har for vane å tenke kortsiktig. Det ligger i ryggmargen, de er vant til å måtte ta raske avgjørelser. En regel som gjelder i dag er kanskje endret til i morgen, og dette vet de og tar hensyn til at det er sånn. De tar det med i kalkuleringen. De tenker ikke over det i hverdagen, det bare er slik."

Til tross for en del variasjon i utsagnene fra respondentene er det likevel grunnlag for å slå fast at politisk ustabilitet/uforutsigbarhet betraktes som en faktor som har liten betydning for kriteriene for valg av leverandør.

Banksystemet og betalingsproblematikk

Mange russiske forretningsaktører opplever problemer med å få innvilget lån og kassakreditt i russiske og internasjonale banker. Vi antok derfor at russiske industrielle kjøpere ville legge vekt på å finne leverandører som viser fleksibilitet ved betaling, og som er villig til å bevilge kreditt.

De aller fleste nøkkelinformantene (7 av 9) antok at også denne faktoren er av liten betydning. En av de spurte som var av denne oppfatning forklarte seg slik om hvorfor banksystemet ikke betraktes som en viktig påvirkningskraft på valg av leverandør:

"Banksystemet fungerer for russerne. Det er dette systemet de er vant til å arbeide under og tenker derfor ikke over at det ikke fungerer, slik vi i Vesten kanskje kan tenke om det russiske systemet."

En annen begrunnelse som støtter dette synet er at overføringssystemet for penger mellom landene ikke påvirker handelsadferden. Transaksjonene går gjennom andre land, og eksportøren får dermed pengene på konto i løpet av noen få timer etter at avtalen er inngått:

"Banksystemets funksjon er viktig for handel med utlandet, men det har liten betydning når importøren skal velge blant flere leverandører."

Åtte av ni informanter mente at det er vanlig praksis blant norske fiskebedrifter å selge produkter til Russland på kreditt. En av bedriftene sa imidlertid at de aldri selger fisk på kreditt til Russland, men nødvendigheten av det vurderes fortløpende. Eksportøren utelukker likevel ikke at de en gang vil begynne å selge på kreditt til bedrifter de har tillit til og kjenner godt.

På grunn av manglende tilgjengelige overtreksfasiliteter/kassakreditt og kortsiktige lån i Russland hadde flere av informantene opplevd at de russiske organisasjonene ser på hvem av de norske leverandørene som kan gi kreditt ved import av fisk. Dette fordi det er vanskeligheter forbundet med å finansiere importen fra Norge uten alternative finansieringsløsninger fra en norsk eksportør. Flere av de norske eksportørene løser altså betalingsproblematikken ved å selge varer til russerne på kreditt, og de fungerer dermed som kredittinstitusjoner for russiske kjøpere. Dette bekreftes med følgende påstand:

"Den russiske bedriften ser på hvem av leverandørene som kan tilby kreditt ved import av fisk. Den norske eksportøren kan slik være med på å finansiere handelen."

Dette støttes av Honkanen (1999), som hevder at konkurransen mellom norske aktører på det russiske markedet for norsk sild økte utover 90-tallet og bidro til at kreditt ble et viktig salgsargument. Dette førte dermed til at risikoen ved eksport til Russland økte.

Av dette kan man slutte at imperfeksjonene i det russiske bankvesenet skaper problemer for de russiske forretningsaktørene, men at de likevel ikke betraktes som et avgjørende kriterium når leverandør skal velges. Denne slutningen er imidlertid betinget av at markedet er i balanse eller ved etterspørseloverskudd. I tilfeller der det har vært til dels stort overskudd av tilbud i markedet har flere selgere følt seg tvunget til å selge på kreditt for å få fullført

transaksjonen. De fleste av de spurte bemerket at det var forbedringer å spore i det russiske forretningsmiljøet de siste årene, og da spesielt i banksystemet.

Lover/reguleringer

I dette spørsmålet var respondentene delt i to der fem av ni var av den oppfatning at lover og reguleringer i svært liten grad påvirker leverandørvalget. En av de spurte som mente at tollsystemet ikke påvirker prosessen med valg av samarbeidspartner i Russland uttrykte seg slik:

"Tariffbarrierene er det ingenting å gjøre noe med, så de påvirker i svært liten grad importørens valg av leverandør."

Dette utsagnet ble nyansert ved at selv om tollklarering er kostbart legges det inn i kalkylen til russerne og representerer derfor ikke noen problemer for de russiske bedriftene. De er nå klar over at de må sjekke tollreguleringen etc. fordi de endres ofte. Tolltariffen avgjør prisen og derfor overvåker russerne disse. Det er en vanlig faktor å ta hensyn til. Det er nå lettere å få tilgang til informasjon om endringer i lover og reguleringer enn tidligere. Flere av de spurte sa imidlertid at på grunn av hyppige endringer i tollreguleringene kreves det stor innsats av aktørene, og da spesielt de norske eksportørene som selger fisk til Russland, siden de hele tiden må følge med og holde seg oppdatert om hvilke endringer som forekommer. Mange av de spurte påpekte også at bedriftenes importører i Russland nesten utelukkende betaler bestikkelser til tollerne på den russiske grensen for å få varene gjennom tollene.

Det virker som om norske eksportører er mer berørt av tollsystemet enn russerne selv er, så de ventes i liten grad å påvirke leverandørvalget til russiske kjøpere. Det ble da også bemerket at tollreguleringene er blitt mer stabile og forutsigbare de siste årene. Tidligere var det svingende tariff på import, og det ble dermed mye juks med importdokumentene.

Av dette ser vi at norske eksportørene forventer at omgivelsesmessige faktorer er av relativt liten betydning for russiske im-

portører, og at faktorene i liten grad virker inn når russiske industrielle kjøpere gjør sine valg. De faktorene som skiller seg ut som de mest betydningsfulle i denne forbindelse er det russiske økonomiske systemet, og nærmere bestemt tilgangen til kassakreditt og kortsiktige lån for de russiske importørene. Strukturelle trekk i markedskanalen, nærmere bestemt fragmentering eller ikke, betraktes i stor grad som en dimensjon knyttet til betalingsforhold, der mange små kunder lengre ned i markedskanalen medfører at kunden som den norske eksportøren forholder seg til trenger lengre tid før de kan betale for leveransen.

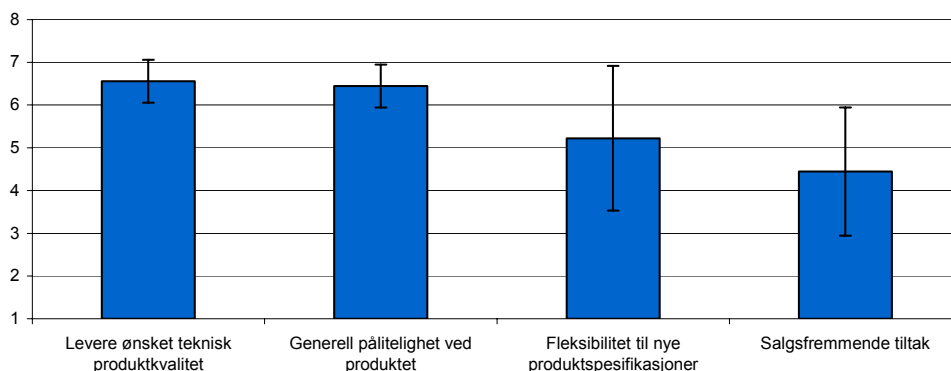
Beslutningskriterier

Beslutningskriteriene er målt langs seks dimensjoner, der hver dimensjon (eller faktor om man vil) inneholder flere spørsmål. To av disse er relatert til produktet, (pris/betaling og teknisk kvalitet) mens fire representerer egenskaper ved leverandørorganisasjonen. De seks dimensjonene er:

- Produktkvalitet
- Pris/betaling
- Leveringsevne
- Service/imøtekommenhet
- Leverandørens omdømme
- Tillit til leverandøren

Produktkvalitet

Det at leverandøren er i stand til å levere ønsket teknisk produktkvalitet konsistent over tid (størrelse, fettinnhold, etc) er et forhold som har stor betydning for industrielle kjøpere. At dette har stor betydning også for russiske industrielle kjøpere av fisk reflekteres i Figur 1. Dette er, sammen med generell pålitelighet ved produktet, blitt vurdert som de to viktigste elementene ved denne faktoren. Det fremgår av de vertikale linjene i hver søyle at det er stor enighet blant respondentene om viktigheten av disse elementene. Alle nøkkelinformantene rangerte disse to kvalitetene som viktige.



Figur 1 Norske aktørers vurdering av i hvilken grad kriterier ved en leverandør angående kvalitet er ansett som viktige av russiske importører på en skala fra 1 (liten grad) til 7 (stor grad) (n=9)

I intervjuene ble dette inntrykket forsterket. Ett av poengene var at russiske industrielle kunder er mer bevisst med hensyn til kvalitet enn man kanskje kunne tro, og det virker som at nøkkelinformantene opplever det som et viktig leverandørattributt:

"Kvalitet er blitt viktigere for russerne i løpet av de siste årene."

I den tredje søylen ser vi at fleksibilitet når det gjelder å tilpasse seg nye produktspesifikasjoner antas å være av relativ stor betydning. Åtte av ni informanter forventet at dette er en viktig egenskap for russiske importører. Etter markedskreftenes inntreden i Russland har russerne blitt mer og mer bevisst på fiskens kvalitet. En mulig forklaring er at man under Sovjetperioden verken hadde muligheter eller incentiver til å påvirke kvaliteten. Den var gitt i utgangspunktet gjennom et lukket distribusjonssystem uten konkurranse og ingen vilje/evne til å betale for bedre kvalitet og omvendt. Kvaliteten på fiskeleveransene ventes derfor å ha stor betydning for importøren, siden god kvalitet på råstoffet er avgjørende for å sikre god kvalitet til sluttbruker/forbruker, og som igjen kan brukes som et salgsargument på sisteleddet.

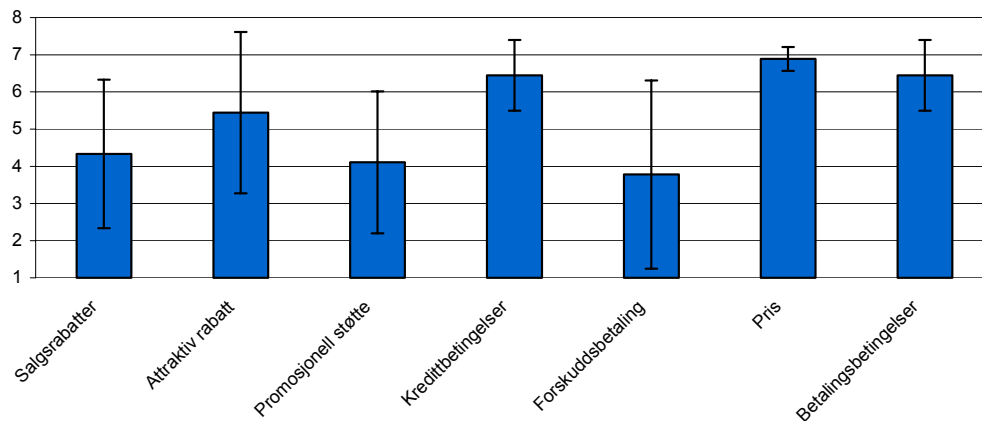
Pris/betaling

Pris er det beslutningskriteriet norske eksportører oppfatter som det viktigste for russiske kjøpere. Faktisk er pris, med et gjennomsnitt på hele 6.89, det kriteriet som får høyest gjennomsnitt av alle de undersøkte kriteriene, samtidig som standardavviket er det laveste (0.32). Alle 9 nøkkelinformantene har altså erfart at den direkte kostnaden knyttet til produktet er av stor betydning for russiske industrielle kjøpere når de velger leverandør. Et par sitater fra respondentene illustrerer dette poenget:

"Det er prisen på varene som er det aller viktigste for russerne."

"Prisen er den viktigste kvaliteten for en russisk importør ved valg av norsk leverandør."

Utsagnene støtter tidligere funn rapportert av Honkanen (1999), som fant at det først og fremst er pris som gjelder ved valg av leverandør (vinteren 1999⁵). En årsak til at denne egenskapen forventes å ha så stor betydning kan være russiske bedrifters likviditetsproblemer, at de arbeider med relativt små marginer, eller kombinasjonen.



Figur 2 Norske aktørers vurdering av i hvilken grad kriterier ved en leverandør angående pris/betaling er ansett som viktige av russiske importører på en skala fra 1 (liten grad) til 7 (stor grad) (n=9)

Figur 2 viser at *Salgsrabatter* og *Salgsstøtte* er mindre viktige faktorer ved valg av handelspartner. Flere nøkkelinformanter understreket dette og sa at få norske eksportører tilbyr årlige salgsrabatter til russerne ved kjøp av store kvanta:

"Det gis ikke premie for store kjøp."

"Når det gjelder salgsstøtte er det få eksportører som tilbyr dette, men alt russerne kan få, er viktig."

Begrunnelsen som her ble benyttet var at russerne søker å fremskaffe så lave kostnader som mulig ved et kjøp, det være seg rabatter eller lav produktpris, noe som har sammenheng med foretakenes begrensede betalingsevne/likviditet. En av de spurte sa at bedriften av og til gir promosjonsstøtte på lakseprodukter, men han hevdet at det ikke er et viktig kriterium for russiske importører når de velger blant ulike norske leverandører.

Flertallet av de norske eksportørene (7 av 9) vurderte *Attraktive rabatter* som en relativt betydningsfull faktor for importørene. Noen av de norske bedriftene avslører at de gir rabatt til kundene dersom de mottar kontant forskuddsbetaling for varene. En av de spurte benyttet denne illustrasjonen:

"Dersom en russisk bedrift kan velge mellom forhåndsbetaling inkludert gunstige rabatter og å betale varene på kreditt uten rabatt, vil bedriften helt klart velge å betale på forhånd med rabatt. Dette fordi prisen, eller kostnaden, på varepartiet er det viktigste for importøren."

To av informantene bemerket imidlertid at russerne ikke var så opptatt av å få rabatt på fisken, fordi:

"... de vil heller ha lav pris med en gang."

Figur 2 viser at å *Kreve forskuddsbetaling for varene* har det laveste gjennomsnittet av de økonomiske kriteriene. Alle informantene var enige i at forskuddsbetaling er et viktig tema for russiske kjøpere, men de ser selvfølgelig helst at det unngås.

"Det er viktig for russiske importører å unngå forskuddsbetaling."

En forklaring på at dette ikke trekkes frem som et viktig moment er at en stor del av varene blir kjøpt ved forskuddsbetaling så lenge markedsforholdene tillater det. En informant påpekte at 90 % av det bedriften selger til Russland er forskuddsbetalt av importøren, det vil si at pengene fra kjøperen er på eksportørens konto før varene hentes ut.

For å avdekke i hvilken grad alternative finansieringsløsninger forventes å være viktige for russiske importører i valg av samarbeidspartnere, ble informantene bedt om å vurdere betydningen av at leverandøren *Tilbyr attraktive kredittbetingelser* og *Fleksible betalingsbetingelser*. Et overbevisende flertall av nøkkelinformantene (8 av 9) hevdet at det er av stor betydning, noe som vitner om at det er vanlig fra russisk side å be om et slikt finansieringsstilbud:

"Vi er villige til å gi kreditt dersom det er en kunde vi kjenner godt og som vi oppfatter som ærlig."

"Etter hvert som vi blir bedre kjent med våre russiske kunder og utvikler tillit til dem kan salget utvikle seg til å bli et kredittsalg."

Informantene understreket at den norske bedriften må ha opparbeidet et tillitsforhold til den russiske samarbeidspartneren før de tar sjansen på å tilby alternative finansieringsløsninger som kreditt. En av informantene mente imidlertid at ingen norske fiskeeksportører selger varer til Russland uten å kreve betaling på forskudd. Dette ble begrunnet med at mange bedrifter tapte penger under devalueringen i 1998.

En del-forklaring på at pris får høy entydig score mens de andre elementene får langt lavere score (antatt betydning) kan være at pris er et overordnet mål som samtlige respondenter har et greit forhold til, mens de andre målene kan betraktes som dimensjoner av pris. Likevel er det et poeng å merke seg at pris er det kriteriet som blir trukket frem som det antatt viktigste.

Leveringsevne og servicenivå ved leverandørorganisasjonen

Leveringsevne (Evne til å levere ønsket mengde og spesifikasjoner over tid) og *Generell pålitelighet* ved levering var i stor grad viktige kriterier for russiske kjøpere.

De fleste informantene (7 av 9) oppga videre at det er nødvendig å være nøyaktig når de tar imot bestillingen av fisk, først og fremst fordi russerne er svært nøye med at de skal ha nøyaktig det kvantumet de bestilte. Følgende uttalelse beskriver dette:

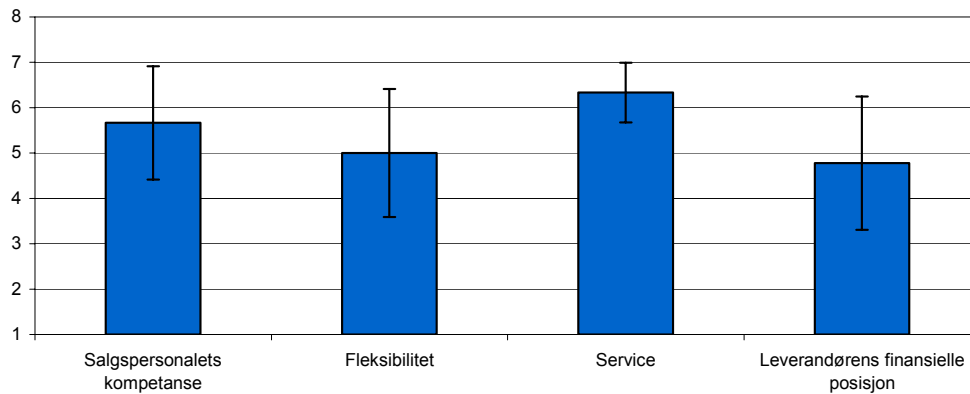
"Dersom leveransen avviker fra det bestilte mener de (russerne) det er grunnlag for reklamasjon. Har de bestilt 450 kg sild så skal de ha nøyaktig 450 kg, verken mer eller mindre."

En informant mente derimot at hvorvidt leverandøren opprettholder en punktlig levering eller ikke er av liten betydning for russerne så lenge de får en pris de kan være tilfreds med. Dette kan illustreres med følgende utsagn:

"Det er ikke så viktig for importørene at varene kommer i tide, bare de har oppnådd en pris som de selv er fornøyd med."

Leverandørorganisasjonen og den service leverandøren yter overfor sine kunder ble ikke forventet å være et viktig kriterium for russiske industrielle kjøpere.

Av Figur 3 ser vi at *Service* i betydningen imøtekommende holdning til teknisk service/problemløsning er det elementet ved serviceattributtene som blir tillagt størst betydning. Dette reflekterer at alle informantene var av den oppfatning at denne kvaliteten ved en leverandør er av sentral betydning i utvalgsprosessen i Russland. Av kommentarene til informantene kunne man slutte at forventningene til serviceattributtene som de mest sentrale kriterier for russerne ved valg av handelspartnere, ikke var store, men likevel av betydning. Et flertall av informantene mente service har betydning når leverandører evalueres og velges, men det kommer i "skyggen av" viktigere kriterier som kvalitet og pris. En av informantene sa imidlertid at russiske bedrifter velger leverandører som er opptatt av å gjøre det best mulig for importøren.



Figur 3 Norske aktørers vurdering av i hvilken grad kriterier ved en leverandør angående service er ansett som viktige av russiske importører på en skala fra 1 (liten grad) til 7 (stor grad) (n=9)

Når det gjelder *Fleksibel håndtering* av garantier og krav ble faktoren opplevd som ikke å være et sentralt tema i transaksjonsadferden mellom tilbyder og kjøper.

Oppsummert kan man si at de tradisjonelle kriteriene pris, kvalitet, levering og service forventes å være sentrale kriterier for valg av handelspartner ved omsetning av fisk til Russland. I tillegg kommer at eksportørene opplever fleksible betalingsbetingelser og kredittløsninger som betydningsfulle egenskaper i samhandelen med russerne. Forklaringen til dette kan være de institusjonelle forhold knyttet til bank- og betalingsforhold. Leveringsevne og generell pålitelighet ved levering var antatt å være svært sentrale kriterier for russerne i valg av norske samarbeidspartnere. Vi ser altså at leveringsattributter er viktige i handelen med fisk mellom Norge og Russland.

Tillit og leverandørens omdømme

De siste årene har kvaliteter som ikke går direkte på produktet blitt mer vektlagt i utvalgsprosessen. Dette gjelder særlig relasjoner mellom kjøper og selger, uten direkte kobling til produktegenskaper, pris eller leveringsevne. Til tross for dette spiller tillit en indirekte rolle, og er ikke en kvalitet ved leverandøren som kjøper vurderer på lik linje med pris og leveringsevne, men

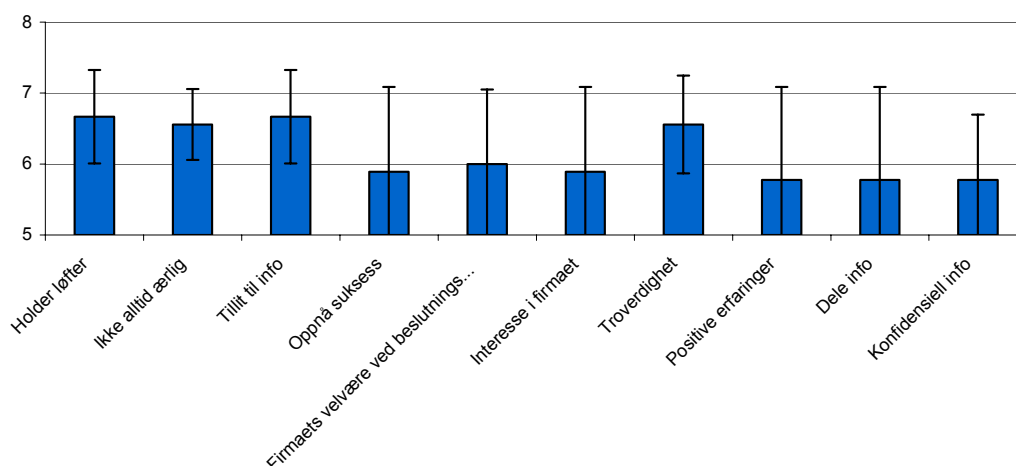
den bør være tilstede når leverandøren blir evaluert. Personlige relasjoner var viktig under planøkonomien, da det var vanlig praksis å ordne opp ved hjelp av avtaler om gjensidig hjelp (blat) (Ledeneva, 1998). Med bakgrunn i dette er det grunn til å tro at tillit til leverandøren er en forutsetning for at russiske kjøpere innleder et samarbeidsforhold med nettopp den tilbyderen den har et tillitsforhold til.

Figur 4 viser at alle kvalitetene ved leverandøren som omhandler tillit oppleves som viktig for russiske importører. Noen kvaliteter antas å være mer viktig enn andre. Flere av nøkkelinformantene påpekte at tillit til leverandøren har blitt viktigere for de russiske importørene. Utsagnene nedenfor illustrerer dette:

"Tillit mellom norske og russiske bedrifter er blitt betraktelig viktigere de siste årene. Dette gjelder også troverdigheten til leverandøren."

"Troverdighet og tillit til leverandøren er faktorer som er betraktet som viktige av den russiske importøren, i tillegg til at leverandøren er engasjert i importøren."

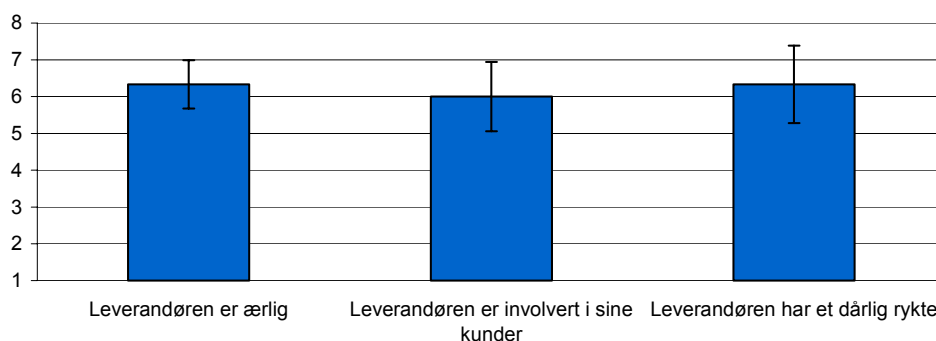
"Å bidra til suksess for russiske bedrifter vil premieres i form av trofaste kunder."



Figur 4 Norske eksportørers vurdering av i hvilken grad tillit til leverandørfirmaet betraktes som viktig av russiske importører på en skala fra 1 (liten grad) til 7 (stor grad)

Det er tydelig at nøkkelinformantene har opplevd at russerne søker leverandører som er engasjert i sine handelspartnere, og som har interesse av at de skal gjøre det bra. Norske eksportører forventer at tillit og troverdighet vil være viktig for russiske industrielle kjøpere når de velger samarbeidspartner. På spørsmål om i hvilken grad russiske importører opplever leverandørens rykte som viktig var informantene relativt enig i at dette er en viktig faktor.

En var imidlertid av den oppfatning at det er likegyldig for russiske aktører hvilket rykte leverandøren har i markedet så lenge varene som leveres er billige. Holdningen var jevnt over den at når russiske kunder må betale fisken de kjøper fra norske aktører på forskudd er det viktig at de føler seg trygg på at de får både den kvaliteten og kvantiteten de bestiller, og i tillegg at varene leveres til avtalt tid.



Figur 5 Norske eksportørers vurdering av i hvilken grad leverandørens rykte betraktes som viktig av russiske importører på en skala fra 1 (liten grad) til 7 (stor grad)

Swift & Gruben (2000) påpeker at forsterket konkurransedyktighet og reduserte transaksjonskostnader er langsiktige goder ved et samarbeidsforhold. Dette ønskes av både kjøper og selger, spesielt gjelder dette i samhandelen mellom norske og russiske fiskeribedrifter. Som tidligere nevnt er transaksjonskostnadene for bedriftene i Russland høye grunnet den ekstreme fragmenteringen i markedskanalene. Dersom bedriftene har tillit til hverandre kan de etablere og videreutvikle et samarbeid og dermed redusere transaksjonskostnadene mellom forretningsaktørene. I tillegg kan samarbeidspartnerne bli mer konkurransedyktige i et marked som i følge nøkkelformantene er preget av økende konkurranse. Både nasjonale og internasjonale organisasjoner ser verdien av å satse i det russiske markedet. Med bakgrunn i dette kan en derfor anta at leverandørens rykte betraktes som viktig når russiske aktører velger mellom ulike tilbyderorganisasjoner. Leverandører med et positivt omdømme vil kunne favoriseres når kjøperne søker etter passende handelspartnere. Å velge en leverandør som er kjent for bedriften vil redusere risikoen for at kravene ikke innfris. Dette stemmer overens med Swift & Gruben (2000) som hevder at tillit til leverandørorganisasjonen har blitt mer viktig de siste årene. Mye tyder dermed på at det bør eksistere et tillitsforhold mellom leverandør og importør før russerne evaluerer og velger en norsk samarbeidspartner. En informant pekte på at det er viktig for leverandøren å kunne stole på den russiske importbedriften, spesielt dersom den russiske kunden har behov for å betale på kreditt. Informanten sa at eksportøren kan tillate seg å selge store kvanta fisk på kreditt til faste kunder som de vet betaler for seg, og som de har tillit til.

Konklusjon

Etter Sovjetunionens fall har Russland stått fram som en viktig handelspartner for norske fiskeriaktører. I 2003 økte sjømateksporten til Russland og landet er dermed

det tredje største markedet for norsk fisk, fortrinnsvis laks, ørret og pelagisk fisk.

Resultatene fra undersøkelsen viser at eksportørene opplever den økonomisk ustabile og uforutsigbare situasjonen i Russland som en påvirkningsfaktor i beslutningstakingen, begrenset tilgang til kortsiktige lån og kassakreditt er av stor betydning for russiske aktører når de velger norske handelspartnere. Dette, i tillegg til en høy lånerente i russiske og internasjonale banker, begrenser russernes finansieringsevne og fører til problemer ved finansiering av importerte fiskeprodukter. Norske eksportører ser ut til å tilpasse seg finansieringsproblemet ved å tilby fleksible betalingsbetingelser eller kredittløsninger til de importørene som de stoler på og som de har utviklet et tillitsforhold til. Det kan virke som at de norske fiskeribedriftene har tatt lærdom av de store økonomiske tapene de led etter devalueringen av rubelen i 1998, og er mer forsiktig med å tilby åpen kreditt.

De ustabile politiske forholdene og relativt hyppige lovendringer oppleves ikke å innvirke på prosessen i betydelig grad ved valg av samarbeidspartner for russiske importører. Den økende konkurransen på det russiske markedet for fisk skaper hard konkurranse mellom de organisasjonene som opererer der. For russiske industrielle aktører innebærer dette at de i større grad enn tidligere må konkurrere om kundene, både når det gjelder pris, kvalitet på produktet, evne til å levere varene i henhold til avtale og holdningen de har til service overfor kundene sine.

Når det gjelder leverandørenes forventninger til hvilke beslutningskriterier som er mest sentrale for gode transaksjoner mellom aktørene er responsen delt langs to hovedfaktorer. På den ene siden oppfattes pris, produktkvalitet og leveringsevne som de faktorene som har størst betydning for russiske importører, i tillegg forventes fleksible betalingsbetingelser og kredittløsninger å være sentrale kriterier når det velges tilbydere. På den andre siden oppleves service, tillit og troverdighet som sentrale faktorer. Et viktig poeng er at disse hovedfaktorene er kompletterende heller enn gjensidig utelukkende.

Sammenfattet kan man si at russiske importørers valg av handelspartnere forventes å være påvirket av de økonomiske rammebetingelsene i Russland samt fragmenteringen i markedskanalene. Dette siste er et interessant poeng all den tid man vet at det for eksempel har vokst frem et betydelig antall supermarkeder i Moskva og St. Petersburg - fordelt på 10 kjeder. Samtidig er pris, teknisk produktkvalitet, leveringsevne og fleksible betalingsbetingelser sentrale kriterier ved valg av leverandør for russis-

ke fiskeriforetak. Kriterier som forventes å være sentral for russiske aktører avviker ikke i nevneverdig grad fra vestlige tradisjonelle kriterier. Unntaket er imidlertid russiske kjøperes behov for fleksible betalingsbetingelser eller kredittløsninger for å finansiere handelen med Norge, som begrunnes med et ustabil økonomisk system i Russland.



Referanser

- Anderson, E., W. Chu & B. Weitz (1987). Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework. *Journal of Marketing*, **51**, pp. 71-86.
- Dempsey, W.A. (1978). Vendor Selection and the Buying Process. *Industrial Marketing Management*, **7**, pp. 257-267.
- Deng, S. & L.H. Wortzel (1995). Importer Purchase Behavior: Guidelines for Asian Exporters. *Journal of Business Research*, **32**, pp. 41-47.
- Doney, P.M. & J.P. Cannon (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, **61**, pp. 35-51.
- Chao, C., E.E. Scheiung, K.M. Dubas & V. Mummalaneni (1993). An assessment of supplier selection: Chinese purchasing managers' criteria and their implications for Western marketers. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, **23**, pp. 31-38.
- Esaiassen, C. & F. Nilssen (2002). Bareboat charter mellom norske og russiske aktører i fiskerisektoren. Rapport nr. 7/2002, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Honkanen, P. (1996). Norsk eksport av sild til Øst-Europa. Rapport nr. 25/1996, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Honkanen, P. (1999). Norsk eksport av sild til Øst-Europa – videreføring. Rapport nr. 25/1999, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Hutt, M.D. & T.W. Speh (1998). *Business Marketing Management: A strategic view of industrial and organizational markets*. Florida: The Dryden Press.
- Kuznetsova, O. & A. Kuznetsov (1996). From a Socialist Enterprise to a Capitalist Firm: The Hazards of the Managerial Learning Curve. *Communist Economies & Economic Transformation*, **8**:4, pp. 517-528.
- Ledeneva, A.V. (1998). *Russia's economy of favours: Blat, networking and informal exchange*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lehmann, D.R. & J. O'Shaughnessy (1974). Difference in Attribute Importance for Different Industrial Products. *Journal of Marketing*, **38**, pp. 36-42.
- Lockett, G. & P. Naude (1991). An Application of Judgmental Modelling to the Vendor Selection Process. Working paper 203, Manchester Business School.
- Moriarty, R.T. (1983). *Industrial Buying Behaviour. Concepts, Issues and Applications*. Massachusetts: Lexington Books.
- Nilssen, F. (1997). Det russiske markedet for fisk: myter og muligheter. *økonomisk Fiskeriforskning*, **6**:1, pp. 27-34.
- Nilssen, F. (2000). Markedskanaler for næringsmidler i Russland: Status og mulige utviklingsbaner. Rapport nr. 2/2000, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Nilssen, F. (2001). Markedskanaler for næringsmidler i Russland: Status og mulige utviklingsbaner. *Vindue mod øst*, **1**, pp.10-17.
- Nilssen, F. (2002). An Institutional Perspective on Organisational Buying Behaviour in Transition Economies. Doktoravhandling, Fiskeriforskning, Tromsø.
- Robinson, P.J., C.W. Faris & Y. Wind (1967). *Industrial Buying and Creative Marketing*. Boston Ma: Allyn & Bacon.
- Swift, C.O. & K.H. Gruben (2000). Gender Differences In Weighting Of Supplier Selection Criteria. *Journal of Managerial Issues*, **12**:4, pp. 502-512.
- Tullous, R. & J.M. Munson (1992). Organizational Purchasing Analysis for Sales Management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, **12**:2, pp. 15-26.
- Wagner, J., R. Ettenson & J. Parrish (1989). Vendor Selection Among Retail Buyers: An Analysis by Merchandise Division. *Journal of Retailing*, **65**:1, pp. 58-79.

Wilson, E.J. (1994). The Relative Importance of Supplier Selection Criteria: A Review and Update. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, juli, pp. 35-41.

Noter

- 1) Engelsk: "Bidding compliance".
- 2) I følge Ledeneva (1998) var blåt en russisk-sovjetisk side- eller bytteøkonomi. Det var systemet av uformelle kontakter og personlige nettverk som ble brukt for å skaffe til veie varer og tjenester under rasjoneeringen som karakteriserte det sovjetiske Russland.
- 3) Informantene representerer dermed ulike nivå i bedriftshierarkiet til de norske eksportørene, uten at dette vil bli tillagt vekt her.
- 4) GIEK – Garanti-Instituttet for Eksportkreditt kan tilby dekning for eksport av de fleste typer produkter og tjenester til over 150 land. Garantiene kan dekke både kommersiell risiko (det at kjøper går konkurs eller av andre grunner ikke betaler) og politisk risiko (krig, ekspropriasjon og aksjoner fra offentlige myndigheter som hindrer betaling). (www.giek.no 08.07.2003 "Om GIEK – Garanti-Instituttet for Eksportkreditt").
- 5) Det er her et poeng å gjøre oppmerksom på at det kom et betydelig fall i markedet de første årene etter rubelkollapset den 15. august 1998.